

Bibliografía: "Como Administrar el Método Deming" (Autor: Walton, Mary)

En las muchas lecturas que como consultor es necesario realizar para conocer y poder guiar una empresa en forma ideal, me llamó la atención la biografía del señor W. Edwards Deming, quien desarrolló una exitosa práctica de consultoría por más de 40 años. Sus clientes incluyeron a algunas de las más importantes empresas manufactureras, telefónicas, transportistas, hospitales, firmas de abogados, etc. y formó parte de prestigiosos colegios y asociaciones. Asesoró, incluso, a muchas organizaciones gubernamentales.

El impacto del Dr. Deming y sus enseñanzas en las empresas de manufactura y de servicios, ha sido tan profundo que aún a treinta años de distancia esos principios siguen siendo actuales y de gran valor. Creó una verdadera revolución de la calidad que ha contribuido a la hegemonía americana en el competitivo mundo que hoy enfrentamos. En muchas de las visitas que realizamos tratamos en lo posible dejar a la empresa trabajando de la mano con estos doce puntos, muy simples pero importantes, y que al ponerlos en práctica dan resultados positivos, comenzando desde las organizaciones más antiguas, como la familia, hasta las más complejas.

Consideremos la implementación de 12 Puntos de Gerencia de Deming en nuestra vida y en nuestro trabajo:

- **Crear un hábito de constancia en la mejora de productos o servicios** teniendo como objetivo volverse más competitivo y permanecer en el mercado para continuar dando trabajo a la gente. No nos conformemos con proporcionar productos de "buena calidad", sino que hay que comenzar a dar productos y servicios de "excelente calidad"; en esto consiste la mejora continua.
- **Adoptar la nueva filosofía:** Estamos en una nueva era económica, los gerentes deben despertar al reto, deben aprender sus responsabilidades y tomar el liderazgo hacia el cambio. En algunas visitas que hemos realizado nos hemos percatado que el "miedo al cambio" está presente aún. No podemos rechazar

buenas ideas que ayudarán a mejorar la calidad.

- **Dejar de depender de la inspección para alcanzar la calidad:** Debemos tratar de eliminar esa necesidad de realizar varias inspecciones a gran escala. Las empresas deben entender que esto crea inseguridad en los empleados. Las industrias tienden mucho a este tipo de "supervisiones", pero si iniciamos



un producto/servicio desde un principio con la mejor calidad, será por inercia que se obtendrán buenos resultados.

- **Terminen con la práctica de otorgar compras en base al precio:** No se puede determinar que la competitividad de un producto esté basada únicamente en su precio. En su lugar, minimicen el costo total. Concéntrense en un solo proveedor para cada materia prima y generen una relación de larga duración basada en confianza y fidelidad. Es recomendable que las empresas cuenten con una base de datos de los proveedores más confiables; pero estos proveedores ser escogidos en base a una experiencia de trabajo previa. Acordemos que esta parte es importante para iniciar nuestros procesos con calidad.
- **Mejoren constantemente y para siempre los procesos de planeación, producción y servicio:** Mejoren calidad y productividad y aún así, reduzcan constantemente sus costos. Recordemos que los procesos son cambiantes en todo sentido y ese cambio conlleva a mejoras.

- **Instituyan el entrenamiento constante en el trabajo:** Esto debe ser una parte del trabajo diario de todos los empleados y gerentes. No entendamos este punto únicamente como parte de una industria y exclusivo para personal operario; esto va más allá que un simple "entrenamiento". En visitas que realizamos a diferentes empresas nos hemos percatado que este punto va amarrado a "desarrollo de personal" y que constituye descontento en los empleados cuando no se realiza adecuadamente. Los jefes deben estar concientes que entrenando, capacitando y educando al personal, se logrará una mayor eficiencia dentro de la organización y por ende los resultados esperados.
- **Adopten e instituyan liderazgo:** El objetivo de la supervisión debe ser el de ayudar a la gente, las máquinas y los dispositivos a hacer un trabajo mejor. La supervisión de niveles gerenciales y la de los trabajadores de producción necesita una renovación total. La supervisión es responsabilidad de la administración y debe eliminar las barreras que le impidan al trabajador desarrollar sus actividades con orgullo. Recordemos que un líder no es aquel que impone, sino que es el que enseña.
- **Eliminen el miedo,** de tal forma que la gente haga su mejor esfuerzo de trabajar con efectividad porque ellos quieren que la empresa tenga éxito.
- **Rompan las barreras entre gente de los diversos departamentos o categorías:** La gente de investigación, administración, diseño, ventas y producción deben trabajar como un equipo, y deben todos anticiparse a posibles problemas de producción o de uso de los productos o servicios. Cuando hacemos con-
- sultorías en las empresas, nos damos cuenta de la debilidad en este punto y es difícil que los gerentes/ jefes de departamento se den cuenta que la organización es parte de un todo y que no están compitiendo, sino que deben de trabajar en equipo para alcanzar buenos resultados.
- **Eliminen "slogans"** o exhortos y metas para los trabajadores pidiéndoles cero defectos y nuevos niveles de productividad. Esos exhortos solo crean relaciones adversas, ya que la mayoría de las causas de baja calidad y productividad corresponden al sistema y por tanto están fuera del control de los trabajadores. Debemos tener presente que la calidad es responsabilidad de todos y que debemos iniciar nuestros procesos con calidad.
- **Instituyan un programa vigoroso de educación y de auto-mejoramiento para cada quien:** Permítanles participar en la elección de las áreas de desarrollo.
- **Pongan a cada quien en la empresa a trabajar en el logro de la transformación:** La transformación es el trabajo de todos. .

*Ing. Rina de Arteaga
Consultor
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.
Tel.: (506) 520-1324, 520-1323

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53.
Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254