

"DEMING'S MANAGEMENT PHILOSOPHIES ARE THE DRIVING FORCE BEHIND JAPAN'S ECONOMIC MIRACLE."-USA TODAY

El Sistema DEMING

The American Who Taught the Japanese About Quality



**LA FILOSOFÍA DE MANAGEMENT
QUE TRANSFORMÓ JAPÓN: GUÍA
EMPRESARIAL A LA CALIDAD Y AL
ÉXITO**

by Rafael Aguayo • Foreword by W. Edwards Deming

Introducción Por Jordi Cabré

E-book accesible a través de Amazon en este link.

http://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Daps&field-keywords=El+Sistema+Deming&x=10&y=20

Introducción

Por Jordi Cabré

Después de haber pasado la mayoría de mi vida profesional en calidad y en dirección donde he utilizado profesionalmente muchas de las ideas de Deming, la lectura de *“El Sistema Deming”* me permite entender mejor, con una visión más profunda y amplia, las diferentes circunstancias que rodean mi propia experiencia sobre calidad, gestión directiva y el funcionamiento de las organizaciones.

A la publicación en 1990, de la versión original en inglés, *“Dr. Deming. The American Who Taught the Japanese About Quality”*, del que se vendieron más de 200.000 ejemplares y en cuya revisión participó el propio Deming, éste lo consideró el mejor libro sobre Management publicado en los Estados Unidos.

La decisión de sacar esta edición revisada en español surge de su gran vigencia actual, de la escasez de obras similares en lengua española y de la necesidad de aplicar las ideas de W. Edwards Deming en la gestión directiva de todo tipo de organizaciones. Ofrece la mejor solución a los problemas con los que se enfrenta la sociedad occidental en nuestros días. Su aplicación podría aliviarnos de la mal llamada “crisis” que nos envuelve y sobretodo ayudaría a evitar otras de peores. La sociedad necesita un renacimiento del verdadero Deming.

El libro argumenta razonadamente sobre conceptos que hoy no son intuitivos, rompiendo con muchas creencias erróneas, pero ampliamente generalizadas. Ello nos obliga a leerlo con una mente abierta y reflexiva para captar su esencia.

Como escribió W. Edwards Deming en el prefacio de la versión inglesa, este libro en si mismo es una interpretación de sus enseñanzas a la luz de las experiencias de su autor, Rafael Aguayo, quien descubrió a Deming en 1980 gracias a un anuncio en el *Wall Street Journal* que se titulaba *“La figura más famosa en Japón en control de calidad es un norteamericano”*, y al programa de la televisión NBC *“Si los japoneses pueden ¿Por qué nosotros no?”*. Rafael Aguayo estudió 7 años con Deming. Desde el primer día fue un alumno especial que supo sorprender al maestro: *“La calidad tiene algo que ver con la satisfacción de las personas”*, contestó Rafael ante los ojos sorprendidos del maestro, cuando dirigiéndose a sus alumnos en su primer día de clase, éste preguntó por el significado de la calidad.

Rafael Aguayo, autor de otros dos libros y referente entre los expertos en Deming, es miembro fundador de *“Deming Collaboration”*, organización para la difusión de las ideas de Deming. Consultor desde 1990; fundó *“Millennia Management Associates, Ltd”*, organización de consultores de la que es socio-gerente; es profesor en *“Stony Brook University’s College of Business”*. Conferenciante y divulgador ha recibido reconocimientos de la *“American Society of Training and Development”* y de la ASQC.

W. Edwards Deming fue una persona de una inteligencia privilegiada a quien sus maestros admiraban como estudiante excepcional. Científico que, bajo la influencia de Shewhart, saltó de la física-matemática a la ciencia del Management y de la Calidad, lideró una transformación de los modelos de dirección y de la calidad en diferentes momentos críticos del siglo XX y acumuló reconocimientos y premios, fue una de las personas que ha influido más significativamente en el estilo de dirección empresarial de las empresas de más éxito, tanto de productos como de servicios, públicas y privadas, y en países enteros. Además trabajó hasta los 93 años en que falleció, semanas después de dar su último seminario de cuatro días. Esto le permitió unir, a su gran inteligencia, precisión intelectual y humanismo, una experiencia y un conocimiento extraordinario y excepcional.

El desconocimiento de su obra genuina nos sorprende a muchos, pero como él anticipó, tardaríamos décadas en comprender y aplicar ampliamente sus ideas. Hoy, más que nunca, la sociedad necesita conocer y entender su filosofía de gestión directiva, para transformar los

criterios con los que se dirige las organizaciones, por los de la ciencia, a través de las perspectivas del Conocimiento Profundo que Deming nos ayudó a descubrir.

En el prefacio a la versión inglesa de este libro, en 1990, Deming escribió una predicción que lamentablemente se ha cumplido:

“Si debido a una mala gestión directiva los miembros de una organización se vuelven competitivos entre sí, el sistema se destruye. Al final todos pierden. Los costes suben, la calidad baja, el mercado cae. Desgraciadamente, éste es el destino que le espera al mundo Occidental por causa de la dirección que prevalece, la cual no entiende qué es un sistema”

En este libro Rafael Aguayo utiliza los 14 Principios de Deming como hilo conductor para explicar magistralmente su interpretación de las ideas de Deming. Después de leer el último libro de Deming *“The New Economics”*, publicado cuatro años después, intuyo que Deming tuvo muy presente este libro, cuya elaboración supervisó.

Con un lenguaje plano y claro, Rafael Aguayo nos ayuda a romper con muchas de las falsas creencias en las que hemos sido educados y que nos impiden interpretar correctamente la realidad.

Así, se nos ha educado en la creencia de que la competencia, entendida como rivalidad, es una forma de comportamiento necesaria para tener éxito. Nos enseñan que hay que superar a los demás, que hay que competir, que el mundo lo componen ganadores y perdedores y hay que estar en el primer grupo. Desde la infancia, desde la propia escuela infantil, el niño tiene la primera oposición al desarrollo de sus cualidades innatas: curiosidad, ganas de aprender, dignidad, imaginación y motivación intrínseca. Esta última se sustituye por la motivación extrínseca: los puntos, las estrellas, los concursos, las notas, los premios, el propio deporte como competencia, la aceptación por los demás como ganador a través de criterios impuestos por padres y profesionales de la educación, con sus propios esquemas mentales. Una herencia ancestral no superada. Esto constituye el embrión de una forma errónea de entender el éxito y constituye la base de lo que más tarde utilizamos en nuestra vida profesional y social, convencidos de que el éxito va asociado a la rivalidad.

En este libro se nos explica que esto no es verdad. No sólo por estrictas razones morales y éticas, que también las hay, sino desde la óptica de la eficiencia para obtener mejores resultados, beneficios y bienestar.

En contra del criterio general, el autor explica claramente como el beneficio máximo para cualquier forma de organización procede de la colaboración y no de la rivalidad, y cómo el juego ganador-perdedor conduce a una situación en la que, a largo plazo, todos pierden, ganador aparente y perdedor. Argumenta no sólo las razones por las que la colaboración debe ser la actitud adecuada entre quienes están en una misma organización, también como la mejor forma de entendernos con proveedores e incluso con “competidores” u organizaciones del mismo sector empresarial, en tanto forman parte de un sistema organizativo más amplio que puede beneficiarse de una colaboración eficiente.

Una conclusión que se extrae de su razonamiento es que mirando de beneficiar a los demás, uno se beneficia a sí mismo, mientras que lo contrario no es cierto.

El concepto de calidad se explica de forma diáfana. Se diferencia entre calidad interna y externa como partes de un mismo concepto en beneficio del usuario. Opuesto al criterio más extendido, la calidad es el camino para reducir costes y aumentar los ingresos, mejorando beneficios y la productividad, satisfaciendo una necesidad del cliente. Pero sólo se puede lograr con personal satisfecho por su trabajo y con un modelo de gestión directiva eficiente.

Así, mejorando continuamente la calidad, se gana en eficiencia, se reducen los costes, se incrementa la capacidad productiva, se incrementa la productividad y se satisface al usuario incrementando las ventas, lo que tiene un efecto exponencial fabuloso en los beneficios y en la rentabilidad. Lo contrario no suele ser cierto, pues reduciendo directamente los costes se suele

reducir la calidad, la eficiencia y otros aspectos interrelacionados que a la larga nos harán crecer los costes de la ineficiencia y perder clientes e ingresos.

El orden tiene, pues, una importancia transcendental ya que focaliza nuestra atención de la forma correcta. Cuando nos centramos en aquello que queremos conseguir, por ejemplo reducir costes, y no en sus causas, solemos equivocarnos.

El problema que nos inhibe de entender el funcionamiento de una empresa como sistema es que, paradójicamente obtendremos aparentes buenos resultados durante un periodo de tiempo reduciendo costes que son necesarios. Las cosas suelen mejorar antes de empeorar y esto nos confunde. Pero al reducir costes necesarios se reducirá la calidad. Posteriormente y diferido en el tiempo aumentarán los costes de la ineficiencia, y como consecuencia de ello se reducirán los ingresos. Pero el directivo que sólo utiliza las gafas de las cifras contables, es decir, los resultados financieros, no atribuirá los efectos dañinos de su recorte a su decisión. Sencillamente no apreciará la relación que existe, con lo que para solucionar la reducción de ingresos y el aumento de costes volverá cíclicamente a reducir costes profundizando cada vez más en el error. Al final es el cierre de la empresa.

Así un error habitual es suponer que se puede gestionar una organización en base solo a los resultados económicos. No, no es así. Por el contrario ésta es la falsa conclusión de una concepción economicista y simplificadora que conlleva paradójicamente graves consecuencias económicas adversas. Los resultados, y en este caso los beneficios, costes e ingresos no pueden ser la base única en la que se fundamenta la gestión directiva ya que ellos son la consecuencia de una determinada forma de hacer, no la causa. Intentar gestionar en base a resultados, erróneamente a lo que algunos creen, equivale a modificar la brújula que señala al Norte, a cambiar el termómetro del paciente, o como diría Deming, a "*conducir mirando el retrovisor*".

Tal como Deming dijo "*Queremos buenos resultados, pero gestionar por resultados no es el camino para obtenerlos*". (*The New Economics for Industry, Government, Education*, 1994, Cap. 2 – p.33)

Aparece aquí una situación tan curiosa y contra-intuitiva como en el caso de la colaboración: para mejorar algo debemos focalizar nuestros esfuerzos en un sitio diferente de aquello que queremos mejorar, contrario a la tendencia habitual e intuitiva. Si quieres reducir costes mira la calidad, si quieres tener éxito personal, ayuda a los demás. De igual manera si queremos mejorar cualquier resultado, que es una consecuencia de algo, debemos buscar sus causas y eliminarlas, pero no intentes directamente manipular el resultado. Error que se comete de forma habitual debido a nuestra forma errónea de entender la realidad.

Por ello, los conceptos lógicos de causas y efectos tienen aquí el adecuado tratamiento. Solucionar un problema sin encontrar la causa raíz supone, como veremos, desplazar y empeorar el problema. Desgraciadamente, una falsa y aparente mejora temporal, nos impide entender la relación.

Por ello a la hora de tomar decisiones el directivo ha de saber distinguir entre causas y efectos, así como entre los diferentes tipos de causas. El ejercicio de tomar decisiones tiene un alto grado de predicción, lo que comporta asumir riesgos. El conocimiento nos debe ayudar a reducirlos. Ello requiere un adecuado análisis de los datos y su variación para interpretarlos correctamente. La distinción entre causas naturales del sistema y causas específicas es fundamental para tomar la decisión correcta. La confusión entre ambas supone un alto coste para la organización. Si hoy pudiéramos lograr que las organizaciones entendieran esto, su eficiencia y rentabilidad se incrementaría en proporciones notables.

Así las causas sistémicas son del sistema, y consecuentemente sólo la dirección puede actuar sobre ellas, en cambio las operativas pueden pertenecer a diferentes circunstancias ocasionales y puntuales, entre ellas algunas atribuibles a los empleados, cambios puntuales de las condiciones de operación, desgaste de herramientas, etc. Las causas sistémicas de error representan más del 90 % y las operativas, menos del 10 %.

Hoy muchas organizaciones aún pierden ingentes cantidades de dinero al intentar “solucionar” problemas con ajustes y reajustes de procesos que en lugar de mejorarlo, lo empeoran, fenómeno al que Deming bautizó como “tampering” (manipulación que deteriora) y que procede de William Walter Shewhart quien trabajó durante cerca de diez años en “Bell Laboratories” para intentar entender la causa por la que, contra toda explicación hasta entonces lógica, como más precisos se quería que fueran los componentes AT&T, con sucesivos reajustes de sus procesos productivos, mayor era la diferencia entre ellos. Éste es a mi juicio uno de los descubrimientos transcendentales del siglo XX en la ciencia de la gestión directiva y la toma de decisiones. Su utilización es, no obstante, insuficiente y poco conocida en nuestros días.

Aún peor, muchas de las herramientas que nos dejaron Shewhart y Deming, son utilizadas sin el conocimiento adecuado y con una finalidad diferente a aquella para la que fueron creadas.

Desgraciadamente, existen demasiados estadísticos que, perdidos en los algoritmos de cálculo o en las metodologías, no explican de forma entendible la importancia de entender los conceptos de variación natural frente a variación por causas específicas. Rafael Aguayo lo explica en este libro utilizando el “*embudo de Norton Nelson*” y el “*experimento de las “cuentas rojas”*”, que ejemplifican un fenómeno cuya comprensión es fundamental a la hora de tomar cualquier tipo de decisión, ya sea en el campo empresarial, el económico, el político o el educativo. No hace falta ser un experto, pero si tener las nociones generales. Basta ver cómo la mayoría de empresas elaboran sus informes mensuales para ver que no se hace ningún uso de este conocimiento. Poner los resultados empresariales del mes, comparados con los del mes pasado, los del año pasado, la media y su variación porcentual es una invitación a reacciones bruscas y equivocadas, una invitación al “tampering”. El único valor que nos interesa es un gráfico histórico para ver la evolución y tendencia, así como los límites naturales de variación. Cualquier reacción directiva cuando los valores están dentro de los límites de variación natural es un error, es “tampering” que conlleva mayores problemas.

Por razones similares, evaluar a los empleados o ponerles cuotas u objetivos numéricos es contraproducente. Genera rivalidad entre las personas lo que destruye la colaboración y el sistema. Además, estadísticamente como se ve en el *experimento de las “cuentas rojas* no tiene significado. La mala gestión en las entidades crediticias que ha catalizado la crisis actual tiene en este aspecto uno de sus orígenes (“*Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States*”, 2011¹)

De forma muy resumida podemos concluir que frente a la gestión directiva preponderante basada en la Teoría de los Resultados Financieros, siempre con datos retrospectivos, Deming propugna la Teoría del Control de Calidad. Según ella el objetivo de una empresa es elevar el estándar de vida de la sociedad al ofrecer productos y servicios cada vez mejores. Al mejorar constantemente la Calidad, el proceso, el diseño, los costes, las características y las condiciones del personal, una compañía amplía sus mercados, incrementa sus beneficios y genera cada vez más empleos.

Desarrollando los conceptos de sistema, de complejidad, de teoría del conocimiento, del estudio de la psicología del individuo, de perfiles psicológicos y las formas de entender la realidad a través de las diferentes ciencias, Rafael Aguayo escribió entre 2004 y 2006 su obra maestra, “*The Metaknowledge Advantage*”, libro que muy bien hubiera podido titular como “Ampliación del concepto de Conocimiento Profundo”, pues desarrolla con una claridad meridiana el concepto de Sistema de Conocimiento Profundo de Deming, sistema del que se deducen los 14 Principios del libro que el lector tiene entre sus manos.

¹ <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GPO-FCIC/pdf/GPO-FCIC.pdf>