



La nueva economía Para la industria, el gobierno y la educación por W. Edward Deming

RESUMEN EJECUTIVO

Edward Deming es mundialmente reconocido por el trabajo que realizó en los años 50, justo después de la segunda guerra mundial, en Japón. Con este trabajo, fue líder de la revolución de la calidad, que sigue siendo responsable de la posición competitiva de los Estados Unidos en el mundo.

En este libro, que marca el epílogo de su carrera, Deming introduce su Sistema de Conocimiento Profundo. El sistema consiste de cuatro aspectos:

- Entender el sistema
- Teoría del conocimiento
- Entender las variaciones
- Psicología

Se trata de un sistema basado en la cooperación (en lugar de en la competencia), que ayuda a la gente a disfrutar del trabajo y del aprendizaje, a la vez que trae éxito a largo plazo en el mercado.

Escrito en 1993, poco antes de su fallecimiento, ofrece una perspectiva única sobre un momento crucial en la historia económica de Estados Unidos: el cambio hacia la economía basada en el conocimiento.

¿Qué tal lo hacemos?

Si evaluáramos a los Estados Unidos desde el punto de vista de su balanza comercial, el resultado sería negativo.

En 1910, Estados Unidos elaboraba la mitad de los productos manufacturados en el mundo. Después de la segunda guerra mundial, emergió como el único país del mundo industrializado cuya capacidad industrial estaba intacta. Sin embargo, la economía ha estado en un declive durante tres décadas, como consecuencia de la entrada de productos japoneses desde 1955, del crecimiento en la preferencia doméstica por los productos importados, y de la superación de las importaciones de productos agrícolas por las exportaciones.

¿Cuál es la cura para este deslizamiento en la manufactura? Estados Unidos debe aceptar que ya no destaca en la manufactura de grandes cantidades a bajo costo. Debe impulsar la economía basada en el conocimiento, lo que se traducirá en servicios y productos especializados.

Para lograrlo, el reto es de educación. Se debe desarrollar una cultura que valore el aprendizaje.

Los programas de calidad

Para tener éxito en su negocio, usted debe ser capaz de definirlo claramente. Aunque debe satisfacer las necesidades de sus clientes, para mantenerlos leales, es muy importante tener en cuenta las expectativas que ha creado en ellos.

Los clientes aprenden rápido. Pueden comparar productos fácilmente. Es entonces necesario anticipar sus necesidades, innovar y superar sus expectativas.

En otras palabras, es importante comprender que fabricar productos que no tengan ningún defecto, no asegura el éxito de una empresa. Debe preguntarse constantemente “¿qué nuevo producto o servicio le dará mayor beneficio a los clientes?”.

Existe una larga lista de esfuerzos que se pueden hacer para mejorar la calidad: automatización, compensación basada en los méritos, responsabilidad, gerencia por objetivos o resultados, controles de calidad estadísticos, oficinas de control de calidad, programas de incentivos, etc. Pero todas encubren la responsabilidad esencial de la gerencia.

Los programas de calidad no funcionan cuando la gerencia delega responsabilidades en personas que no tienen la capacidad de definir la calidad o de generar innovación. Esto queda demostrado cuando el presidente de una empresa le otorga autoridad a los gerentes de planta, sólo para ver deteriorar la calidad; o cuando un gerente de planta no tiene influencia en el diseño del producto que fabrica.

Los sistemas de calidad fallan cuando la gerencia delega su responsabilidad de establecer los estándares de calidad.

Introducción a los sistemas

Un sistema es “una serie de componentes inter-dependientes que intentan trabajar juntos para cumplir un objetivo”.

Sin el objetivo, no puede haber sistema. El objetivo debe estar perfectamente claro para todos los involucrados.

El trabajo de la gerencia es dirigir a todos los componentes del sistema, para que éste pueda cumplir su objetivo. Debe reconocer y manejar la interdependencia entre los diferentes componentes de la empresa.

Cualquiera que haya estudiado la efectividad operacional de los

sistemas de transporte aéreo, el sistema de educación público, o el sistema del tráfico de Estados Unidos, comprenderá el descalabro que se produce cuando un sistema falla y deja de funcionar como una unidad.

El Sistema de Conocimiento Profundo

El estilo gerencial predominante en Estados Unidos debe experimentar una transformación radical, la cual debe comenzar por comprender el conocimiento profundo. Se llama “profundo” porque la comprensión transformará las percepciones de los individuos y el significado de sus vidas.

Una vez transformados, los gerentes se convierten en modelos a seguir por los demás, serán buenos maestros y ayudarán a los demás evolucionar hacia relaciones de trabajo más efectivas.

El conocimiento profundo siempre debe provenir de fuera del sistema. La transformación requiere de una visión externa de las actividades de la organización.

El conocimiento profundo consta de 4 partes:

Entender el sistema

Para entender el sistema, es necesario comprender la naturaleza de la interdependencia: mientras mayor sea la interdependencia, mayor será la necesidad de comunicación y cooperación.

El fracaso de la gerencia por comprender la interdependencia es el motivo por el cual, gerencia por objetivos ha fracasado en tantas oportunidades. Una división logrará sus metas a costa de las metas de otra.

Entender las variaciones

La variación es una parte inevitable de la vida. El desempeño mejorará y empeorará constantemente en el tiempo. Un proceso puede considerarse estable cuando su resultado ha sido llevado a un estado de control estadístico - el resultado puede ser previsto razonablemente, a pesar de las variaciones. La variación se vuelve predecible; de otra forma, el desempeño es impredecible.

Los gerentes cometen dos errores clásicos en su intento por mejorar los resultados:

- Reaccionar exageradamente por un resultado, como si ocurriera por alguna causa en especial (cambios del mercado, nuevas tecnologías, etc.) cuando de hecho, ocurrió por una variación normal.
- Reaccionar frente a un resultado como si viniera de una variación normal (variación de temporada, variación de eficiencia) cuando de hecho vino de una causa especial, como un cambio en el mercado.

Teoría de conocimiento

La gerencia es predicción. Aún el plan más sencillo nos obliga a predecir. Por ejemplo, si planeamos “ir al trabajo después de desayunar”, se basa en las predicciones “el vehículo funciona, las vías están en buenas condiciones, etc.”.

Cualquier predicción que se haga podría estar errada. La teoría simplemente extiende la aplicación del conocimiento a un área nueva. Si la teoría no se cumple, es hora de revisarla.

Es importante notar que el conocimiento viene de la teoría, y la información no es conocimiento.

Psicología

Mediante la ciencia de la psicología se puede aprender a entender a la gente y sus interacciones, incluyendo las relaciones cliente-proveedor, maestro-alumno, y gerente-empleado.

El conocimiento de la psicología, por ejemplo, ayuda a llevar a cabo las tareas más importantes de un gerente: entender lo que es lo que verdaderamente le importa a sus subordinados.

La discusión sobre psicología se basa en la diferencia entre motivación intrínseca y extrínseca. La teoría de Deming es que la gente llega al mundo motivada a aprender y a hacer las cosas bien. El uso excesivo de motivación extrínseca mata a la motivación intrínseca.

Liderazgo

El trabajo de un líder es transformar su organización. Para lograrlo, deben inspirar a los demás para que compartan y ejecuten sus visiones.

La gerencia transformacional – basada en el conocimiento profundo - es necesaria para combatir las fuerzas que están destruyendo nuestras instituciones, incluyendo el sistema de méritos, incentivos de pago y metas numéricas, que no están relacionadas a métodos productivos para alcanzarlas.

Los líderes deben guiar a las personas para que transformen los sistemas que enfrentan a individuos contra individuos. Deben enfatizar la cooperación en lugar de la competencia – que es la raíz de la humillación, el miedo y la defensiva.

El manejo de las personas

La fuerza laboral vive en una prisión creada por el predominante estilo que hay sobre el manejo de las interacciones humanas. Estas interacciones son analizadas y evaluadas, creando ganadores y perdedores.

En lugar de esto, los gerentes deberían concentrarse en el sistema completo, y en cómo las personas pueden trabajar juntas para maximizar su desempeño. Hay que deshacerse de las teorías y prácticas obsoletas, y eliminar la idea de que la competencia es necesaria. Luego de comprender que la meta de cada interacción debería ser la cooperación y no la competencia, hay que buscar cómo sumergir a su empresa en esta nueva filosofía.

Los sistemas de recompensa que se usan actualmente expresan la motivación intrínseca, la auto-estima y la dignidad de la gente. Crea miedo y hace que las personas busquen una motivación extrínseca, en lugar de satisfacción interna

Cierta empresa, por ejemplo, tenía como metas: diseñar sistemas

de recompensa que reconocieran el desempeño superior y crear un ambiente laboral estimulante y agradable que atrajera personal talentoso. La gerencia no estaba consciente de que ambas metas eran mutuamente excluyentes.

En lugar de juzgar, evaluar y clasificarlas a las personas en “sobresaliente” o “insatisfactorio”, las empresas deben concentrarse en optimizar la productividad del sistema, para que así todos ganen.

El gerente post-transformación

El perfil del nuevo gerente de la post-transformación será:

- Comprende y enseña el significado y las metas del sistema.
- Ayuda a que las personas se vean como componentes importantes dentro del sistema.
- Enfatiza el trabajo de forma cooperativa, para optimizar la organización. Comprende los beneficios de la cooperación y los costos de la competición
- Comprende que las personas difieren entre sí.
- Crean interés y retos para cada trabajador, para desarrollar al máximo la educación, destrezas y conocimientos.
- Continúa aprendiendo y alienta el entrenamiento y la educación continua de los demás.
- Se desempeña como consejero y asesor, no como un juez.
- Estudia incesantemente los resultados, para mejorar su desempeño personal como gerente.
- Busca respaldo y ayuda externa al sistema.
- Alimenta la confianza y construye un ambiente que fomente la innovación y la libertad.
- Escucha cuidadosamente a los demás.
- Sostiene conversaciones informales, espontáneas y periódicas con cada empleado.

El ciclo “planea-haz-estudia-actúa”

El enfoque “planea-haz-estudia-actúa” (PHEA) provee un diagrama de flujo para el aprendizaje – un método que se puede utilizar para mejorar cualquier producto o proceso.

El ciclo PHEA provee un mapa para incorporar metódicamente mejoras y modificaciones en cualquier sistema. Los pasos son:

- **Planea:** comience con una idea que usted crea que podría mejorar un proceso. Usted planea probar el concepto, para lograr una mejora.
- **Haz:** lleve a cabo esa prueba o cambio, preferiblemente en una escala pequeña para comenzar.
- **Estudia:** examine los resultados ¿corresponden con sus expectativas iniciales? Si no es así, trate de analizar qué falló, decida si su plan amerita más investigaciones, o si es tiempo de probar una nueva hipótesis.
- **Actúa:** adopte el cambio, abandónelo o realice el ciclo de nuevo bajo condiciones distintas.

Educación de gerencia

A medida que la economía de Estados Unidos se transforma hacia la creación de productos y servicios especializados, las mejoras en el sistema educativo se hacen vitales.

Las escuelas de negocios perpetúan un pensamiento a corto plazo y enfatizan excesivamente la competencia, a expensas de mejoras basadas en interacciones y cooperaciones humanas.

Teóricamente, una escuela de negocios debería preparar a los estudiantes para liderar la transformación hacia una gerencia comprometida, mediante el uso de un conocimiento profundo.

Los estudiantes también deberían estudiar economía, teoría estadística y al menos dos años de ciencia y dos de lenguaje.

No habrá ninguna mejora notable en la educación de los Estados Unidos hasta que nuestras escuelas eliminen los sistemas de evaluación. Igualmente deberían eliminarse las evaluaciones de mérito para profesores y las actuales clasificaciones de las escuelas basadas en los resultados de tests.

Así como la alegría proviene de aprender y no de lo que es aprendido, la satisfacción laboral no viene del producto terminado, sino de la contribución de cada quien a la optimización de un sistema, en el que cada uno de sus participantes es un ganador.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.net/es/libro.php?cod=175>