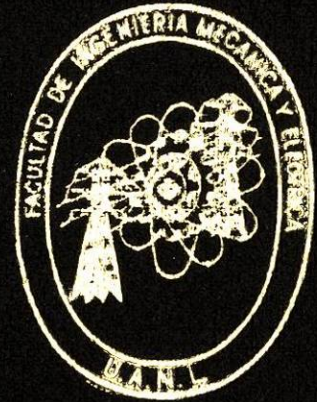


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LOS 14 PUNTOS DE DEMING

TESIS

TRABAJO DE INVESTIGACION
QUE EN OPCION AL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

YADIRA DALIA LOPEZ RAMIREZ

ASESOR: ING. ROBERTO ELIZONDO

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.,

MARZO DE 1995

T

HD388

.D439

L6

C.1



1080064344

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LOS 14 PUNTOS DE DEMING

TESIS

TRABAJO DE INVESTIGACION
QUE EN OPCION AL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

YADIRA DALIA LOPEZ RAMIREZ

ASESOR: ING. ROBERTO ELIZONDO

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.,

MARZO DE 1995

Handwritten scribbles and marks, possibly including the number 100.

I N D I C E

*	LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD QUE HAN ESTADO LARGAMENTE ABANDONADAS.	1
*	PUNTOS DE VISTA	4
*	PRIMER PUNTO DE DEMING	7
*	SEGUNDO PUNTO DE DEMING	9
*	TERCER PUNTO DE DEMING	12
*	CUARTO PUNTO DE DEMING	14
*	QUINTO PUNTO DE DEMING	17
*	SEXTO Y DECIMO TERCER PUNTO DE DEMING	19
*	PUNTOS SEPTIMO, DECIMO Y DECIMO PRIMERO DE DEMING	21
*	PUNTOS OCTAVO, NOVENO, DECIMO SEGUNDO Y DECIMO CUARTO DE DEMING	27

DEDICO ESTA TESIS A:

MIS PADRES, QUE HACE YA ALGUNOS AÑOS QUE INICIAMOS UNA EPOPEYA, MISMA QUE LLEGA A SU FIN, QUE SE REPITIERON LAS CUATRO ESTACIONES Y QUE EL DIA DE HOY HE LOGRADO UN TRIUNFO, PRODUCTO DEL EMPEÑO, LA PERSEVERANCIA, TENACIDAD, ESFUERZO Y DEDICACION QUE ME ENSEÑARON, PORQUE USTEDES HAN SIDO LOS ARQUITECTOS DE MI VIDA, POR LO QUE ESTE TRIUNFO DEBE SATISFACERLOS TANTO COMO A MI Y SENTIRLO SUYO POR SER QUIENES SEMBRARON EN MI LA SEMILLA DEL ESPIRITU DE SUPERACION.

VAYA PARA USTEDES MI RESPETO...
VAYA PARA USTEDES MI ADMIRACION...
VAYA PARA USTEDES TODO MI AMOR...

TAMBIEN LE DEDICO ESTE TRABAJO A MIS DOS HERMANOS QUE LOS QUIERO MUCHO Y DE ALGUNA FORMA SIEMPRE ME HAN AYUDADO CUANDO LO HE NECESITADO.

Y SIN OLVIDAR A UNA PERSONA QUE SIEMPRE ME HA SABIDO COMPRENDER Y HA ESTADO MUY CERCA ...MI SIEMPRE AMIGA EDITH WONG.

EN FORMA MUY ESPECIAL QUIERO AGRADECER A "DIOS" Y A MIS CUATRO ABUELOS QUE YO SE QUE DE DONDE QUIERA QUE ESTEN AHORA SIEMPRE ME VIGILARON PARA QUE ME FUERA BIEN, Y GRACIAS A ELLOS POR DARME UNOS PADRES COMO LOS QUE TENGO.

G R A C I A S A T O D O S U D S .

YADIRA D. LOPEZ RAMIREZ

LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD QUE HAN ESTADO LARGAMENTE ABANDONADAS

El hombre es un animal que usa herramientas.
Sin las herramientas, el hombre no es nada.
Con herramientas, el hombre lo es todo.

Thomas Carlyle

"Con herramientas, ¿el hombre lo es todo?" No tanto. Muchos mecánicos novatos poseen todas las herramientas que se usan en los trabajos de mantenimiento de un motor, y aun así, su automóvil no funciona porque tiene un defecto mecánico. En parte, Carlyle está en lo cierto.

El poseer todas las herramientas para un trabajo no es suficiente, puesto que para ser realmente útiles, deben ser usadas con habilidad y con un propósito.

Las herramientas para una Dirección de Calidad-los instrumentos estadísticos que se usan para transformar los datos de proceso en información para el control gerencial-han estado a nuestra disposición en el Occidente desde hace mucho tiempo, hasta hace poco permanecían oxidadas y sin usar.

Desde 1801, cuando el matemático alemán J.F.K. Gauss publicó en su libro titulado Theory of Number, el conocimiento que forma la base del moderno Control Estadístico de Procesos.

La gran mayoría de las fábricas occidentales menospreciaron el uso de esos métodos estadísticos, prefiriendo depender de los anticuados métodos de inspección del producto después de su fabricación, cuando ya es demasiado tarde para hacer correcciones proactivas. Prefirieron producir chatarra y después quejarse. Así que sus abogados-profetas no reconocidos en su propia tierra-buscaron ayuda en el Japón de la post-guerra.

Y Japón les brindo su ayuda, adoptando esta doctrina de frugalidad llamada control estadístico de calidad, con todos sus métodos, adaptándolos y mejorándolos.

LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD QUE HA ESTADO LARGAMENTE ABANDONADAS

El hombre es un animal que usa herramientas.
Sin las herramientas, el hombre no es nada.
Con herramientas, el hombre lo es todo.

Thomas Carlyle

"Con herramientas, ¿el hombre lo es todo?" No tanto. Muchos mecánicos novatos poseen todas las herramientas que se usan en los trabajos de mantenimiento de un motor, y aun así, su automóvil no funciona porque tiene un defecto mecánico. En parte, Carlyle está en lo cierto.

El poseer todas las herramientas para un trabajo no es suficiente, puesto que para ser realmente útiles, deben ser usadas con habilidad y con un propósito.

Las herramientas para una Dirección de Calidad-los instrumentos estadísticos que se usan para transformar los datos de proceso en información para el control gerencial-han estado a nuestra disposición en el Occidente desde hace mucho tiempo, hasta hace poco permanecían oxidadas y sin usar.

Desde 1801, cuando el matemático alemán J.F.K. Gauss publicó en su libro titulado *Theory of Number*, el conocimiento que forma la base del moderno Control Estadístico de Procesos.

La gran mayoría de las fábricas occidentales menospreciaron el uso de esos métodos estadísticos, prefiriendo depender de los anticuados métodos de inspección del producto después de su fabricación, cuando ya es demasiado tarde para hacer correcciones proactivas. Prefirieron producir chatarra y después quejarse. Así que sus abogados-profetas no reconocidos en su propia tierra-buscaron ayuda en el Japón de la post-guerra.

Y Japón les brindó su ayuda, adoptando esta doctrina de frugalidad llamada control estadístico de calidad, con todos sus métodos, adaptándolos y mejorándolos.

Estas herramientas de la mente, que fueron forjadas en Alemania, templadas en Norteamérica y afiladas al grado máximo en Japón, encontraron su camino de regreso al hemisferio de su origen. Consecuentemente, el panorama de los negocios en el mundo occidental experimentó una conmoción -una Revolución de Calidad, que sacudió al pensamiento gerencial de occidente como si fuera un terremoto del intelecto.

Esta erupción de interés en la calidad total, ha lanzado sus ondas de choque hasta lo profundo del corazón del sector productivo, sus rugidos sísmicos han llegado hasta las laderas del sector de los servicios, y sus temblores se han sentido en todo el litoral comercial, llegando a cada rincón y a cada grieta. ¿Con qué clase de efectos? Irregulares, por lo menos. Clasificados entre los cataclismos y los inconsecuentes.

En algunas zonas, sectores completos fueron asolados. Las que alguna vez fueron orgullosas compañías, unidas solamente con el cemento resquebrajado de la complacencia, se derrumbaron convirtiéndose en montones de negligencia. Ahora, no son más que nombres en la arqueología industrial.

Pocos, pero muy pocos de los sobrevivientes, han aprendido algo de los estremecimientos del cambio. Sus estructuras, desprovistas de sus vanos adornos, están ahora apuntaladas con los atributos de la sólida dirección de calidad con cimientos lo suficientemente fuertes para sostener su futuro.

Pero parece que muchos observan las grietas en sus muros organizacionales preguntándose qué deberán hacer enseguida; un poco de resane aquí y allá, uno o dos soportes ahí, y esperan que las primas del seguro se hayan pagado a tiempo.

Por alguna razón demasiadas de nuestras empresas todavía no han adoptado las herramientas, las técnicas y las filosofías del Control Estadístico de Procesos y de la Dirección de Calidad Total. Estas empresas tienen los Medios, tienen el Material, pero por alguna razón les falta la Mente. ¿Qué es lo que los detiene?

Las restricciones deben radicar en su cultura.

Cultura. Existe una palabra que se inclina más a la mal interpretación que la mayoría. Aun el mencionarla en la presencia de algunos de nuestros capitanes industriales, es toparse con un depreciativo ¿cultura?... "No me hablen de esa clase de ¡jerigonza! Estamos aquí para trabajar. Yo soy el jefe y yo ordeno lo que los demás deben hacer.

No queremos ninguna tontería sobre "cultura" en este equipo, gracias".

¿A que nos referimos cuando hablamos de Cultura?

Nos referimos al clima de creencia, de conjetura, de tabú, de convención, de suposición, de sabiduría popular, de aceptación, de comprensión...de todas las cosas vagas que juntas forman el ambiente psicológico dentro de nuestras organizaciones; un ambiente que condiciona las actitudes, modera el comportamiento, guía la acción.

Todo esto está relacionado con la mente de las personas. Si vamos a realizar algún cambio en el desempeño organizacional debemos dirigirnos a estos aspectos culturales; debemos realizar un cambio fundamental cambiando las mentes, porque sólo la "mente" es fundamental.

Este es el propósito principal de instrumentar la dirección de la calidad total en la organización. Su propósito principal es perfeccionar la calidad del proceso y del producto, y esto lo debe hacer para adquirir y retener credibilidad; debe autofinanciarse en los términos mensurables del dinero ganado por ejercer la práctica de la calidad mejorada.

Pero esta situación, en sí misma, no es suficiente, es demasiado superficial, demasiado temporal. El segundo propósito -aunque también principal- es cambiar la cultura a fin de que perdure el cambio en el desempeño.

Sin embargo, cada organización tiene su propia cultura única - ¿Cómo vamos a abordar esta variedad infinita a fin de que podamos formular algún tipo de plan de trabajo, una especie de mapa de carreteras que nos ayude a dar curso a nuestras acciones en cualquier organización, sin importar qué tan diferente pueda ser de las demás organizaciones que también tienen su propia cultura única?

Lo que necesitamos es una especie de "modelo" o "teoría" de dirección, que nos sirva como punto de apoyo en el cual evaluar esta entidad llamada "la organización". Necesitamos algo como...

PUNTOS DE VISTA

Usted camina por la ciudad de Birmingham, y ve la ciudad. Entonces puede atravesarla a bordo de su automóvil, y usted ve la ciudad, sólo que de esta manera luce un poco diferente. Usted viaja por Birmingham en tren y nuevamente ve la ciudad, sólo que ahora ve más diferente.

Finalmente, usted parte del aeropuerto de Birmingham y ve la ciudad que se extiende abajo de usted, y ahora se ve completamente diferente. De estos cuatro puntos de vista diferentes, ¿cuál es la verdadera ciudad de Birmingham? Obviamente, todas son reales, sólo que ahora usted sabe un poco más sobre la forma de Birmingham de lo que usted sabía cuando se paseó primero por la ciudad, porque cada punto de vista tiene su propia faceta del lugar que llamamos "la ciudad de Birmingham".

LAS CUATRO CUMBRES DE HARRISON Y HANDY

El propósito de un modelo es simplificar, eliminando obstáculos, lo que de otra manera sería un panorama demasiado complejo de entender. Es más bien como un filtro de color en un telescopio, que elimina los reflejos para que pueda verse más claramente.

De alguna manera, al observar menos del total se revela más de la esencia. En cualquier momento, una cumbre en particular sobresale de sus compañeras.

Las cuatro cumbres se llaman Poder, Actuación, Logro(Tarea) y Apoyo(Gente).

PODER

Es el estilo de dirección del maestro titiritero. Siempre autocrático - "Yo soy el jefe", o es más, "Yo soy la compañía". En el mejor de los casos, es paternalista cuido a mis empleados como un padre.

Las compañías, a aun partes de compañías, que operan bajo este estilo cultural gozan al menos del beneficio de tener un jefe con fuerza. La figura del jefe es el punto central; toda la orientación de la compañía esta dirigida internamente "a satisfacer al jefe". Cuando

está disgustado grita. Al igual que el patrono de su deidad Zeus aniquila con sus rayos a aquellos que provocan su ira.

ACTUACION

En este estilo, el Sistema es el Sistema y todo depende del sistema. Es burocracia que se alimenta de papel para producir aun más papel. Los sistemas son necesarios para proseguir eficientemente con el trabajo; sin una sistematización de nuestras actividades tendríamos que reinventar las reglas cada mañana.

EJECUCION

Si las culturas del poder existen solamente para "Complacer al jefe", y las culturas de la actuación se concentran en "Complacer al sistema", las culturas de ejecución se preocupan solamente por "Complacer al equipo".

Estas organizaciones son ligadas como hermanas tipificadas por la fuerza de tarea ó grupo con mandado de solucionadores con problemas interdependientes. Este ambiente cultural ofrece un clima exitante y estimulante, que demanda grandes cosas de sus miembros, quienes voluntariamente responden al reto de esta labor.

En esta cultura predomina en las industrias incipientes más que en las organizaciones ampliamente establecidas. Este tipo de cultura cuya deidad patrono es atenea, la diosa de la sabiduría y de la guerra, parece que satisface algún tipo de aspiraciones humanas muy profundas.

APOYO

Desde la autocracia del estilo del Poder, atravez de la burocracia de la Actuación, hasta la meritocracia de la Ejecución, llegamos a la democracia de la cultura de apoyo, mientras en la ejecución habla de "complacer al equipo", este estilo se concentra esencialmente en "complacerse a si mismo" esta es la cultura del inconforme, de la persona que aunque esta dentro de la organización no forma parte de ella, sería casi insensato tratar de concebir a una organización con este estilo.

Toda gran organización necesita por lo menos uno de estos, pero no demasiados pues no podrían manejarse.

CLASE COMBINADA

Cada organización es una clase cultural combinada; ninguna es un ejemplo puro de un estilo en particular impoluto por los demás. Algunas veces es un mestizaje de los cuatro estilos que conviven con dificultad; con muchas más frecuencia en como una creación híbrida resultante de la cruce de dos estilos.

Siempre se llega a la cultura prevaleciente por puro accidente, dependiendo de que gente ocupa que tipo de puesto de influencia comparativo dentro de la organización. Sólo en muy raras ocasiones se hace un intento consciente cultivar deliberadamente un tipo de clima cultural elegido.

RESUMEN

Las "herramientas" de la metodología estadística, desarrolladas en Occidente y "exportadas" al Japón hace más de una generación, están ahora disfrutando el favor de los negocios de Occidente.

Pero su sola posesión no puede, por si misma, garantizar el logro de la Calidad. Como todas las herramientas el resultado depende mucho de la habilidad con que son usadas. Sin embargo, todas las gerencias, incluyendo la de Calidad, son una actividad social.

Por lo tanto, la efectividad con que son usadas las herramientas depende de la cultura de la organización en la cual se emplean ¿A qué nos referimos con "Cultura"?

El modelo de Harrison-Handy, con sus cuatro estilos culturales - Poder, Actuación, Ejecución y Apoyo- pueden usarse para guiar un cambio cultural planeado dentro de la organización que conduzca a mejorar el desempeño de la Calidad.

La Calidad -la nueva religión- y su más notable gurú, el doctor W. Edwar Deming. la entrada de Aron Godman a Bedlam.

EL PRIMER PUNTO DE DEMING

- 1 Crear constancia de propósito hacia el mejoramiento del producto y del servicio, con la meta de ser competitivo, permanecer en los negocios y proporcionar empleos.

Este es el primer mandamiento de Deming y no se debe discutir. "El propósito equivale a la misión".

Por lo tanto, está es una declaración de misión. Una declaración de misión es la articulación de una visión. Una visión es un sueño sobre ruedas que va a alguna parte. ¿El sueño de quien? El sueño del soñador. ¿Quién es el soñador? Quien quiera en la organización que este inspirado.

La dirección es administración.
El liderazgo es inspiración.

La dirección, en oposición al liderazgo, es más a menudo una ilusión del control.

Es un instrumento empleado por el temeroso para poner una reja de certidumbre ante un futuro percibido como caótico y por lo tanto, amenazante. Busca hacer que el futuro sea tan predecible como el pasado, para tratar de que los cambios no sucedan.

DAR A CONOCER LA VISION

Así que, ¿Quién, dentro de la organización, sueña el sueño y genera la visión de que debe haber una mejor manera de hacer las cosas de lo que hasta ahora se está haciendo? Nadie.

Nadie que este insatisfecho en la forma en que estan las cosas, nadie que este experimentando una insatisfacción de trabajo. El insatisfecho soñador de los cambios visualiza la forma en la cual el cambio debe ocurrir. Es imposible perder la visión cuando se ha "dado a conocer".

La regla de oro: No se la puede dar a nadie solo a usted.

Así que el papel de quien visualiza un mejor futuro es compartir su visión, especialmente con el jefe. Esto es esencial si la visión a de motivar el cambio.

EL CAMBIO

Los cambios en el clima y el habitat, que en algún tiempo avanzaban tan pausadamente que no representaban una amenaza obvia para la supervivencia y por lo tanto fueron ignorados, ahora se lanzan en un galope frenético que es tan confuso como amenazante.

Cuatro estilos de respuesta son posibles para está situación desconocida y desconcentradora:

1.-NO HACER NADA

Es la respuesta pasiva. Ha sido practicada por las organizaciones manufactureras encerradas en una serie mental de actitudes, suposiciones y creencias tan rígidamente glaciares que no son flexibles al entorno cambiante.

2.-HACER ALGO

Es la mínima respuesta activa. Su razonamiento va más o menos así: si no hacemos nada sin duda pereceremos, es entonces evidente que tenemos que hacer algo. En realidad no tenemos mucha idea.

3.- HACER TODO

Es la máxima respuesta activa. Este es el estilo que se aventura por organizaciones cuya dirección de pensamiento se encuentra anclada en el año de Gaius Patronius, el 66 Antes de Cristo.

Estos tres estilos de respuesta al cambio tienen dos características en común. En primer lugar, son flexibles en tanto que no sean ni más poderosas ni más rápidos en el cambio al cual Estimulan.

En segundo lugar, son estilos partidarios del aislamiento, en cuanto a que se comportan como si la organización no formara parte de su ambiente , y por lo tanto buscan las soluciones a los problemas del cambio , cuyo estímulo proviene del exterior, examinando el interior de la organización.

El cuarto estilo tiene que ser el mejor.

EL SEGUNDO PUNTO DE DEMING

2 Adoptar la nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica, creada por Japón. La transformación del estilo gerencial occidental es necesario para detener el continuo declive industrial.

LA "ANTIGUA" FILOSOFIA

Esta es la forma en que hacemos las cosas actualmente. Esta es la dirección del Viejo Orden, cuyas suposiciones y prácticas nos fueron heredadas por nuestros padres fundadores de la revolución industrial y el creador de la dirección científica: Frederick W. Taylor.

En la dirección del pensamiento de este Viejo Orden la gente, en el mejor de los casos, es percibida como algo esencial, aunque no realmente deseada, como una extensión de la maquinaria de producción; en el peor de los casos, son una molestia impredecible que debe ser tolerada hasta que puedan ser reemplazadas por la automatización.

En la perspectiva del esquema de estas cosas, se ha creído que la gente trabaja por dinero, y por consiguiente, se supone que la gente trabaja sólo en la medida del dinero que quiere conseguir.

La dirección que piensa que los obreros y obreras, colectivamente, son la personificación de todo lo malo en el área de trabajo, porque su experiencia hasta ahora le ha dicho que sí es, encuentra una confirmación diaria de que en realidad este es el caso. De esta manera, el conflicto se vuelve verdadero. La gente trabaja por dinero, reza el credo.

La labor del gerente es conseguir que el obrero realice el mayor trabajo posible a cambio de la menor paga posible, mientras lo pueda lograr. Este es el mundo de la dirección del Viejo Orden que tenemos en la actualidad.

Este es el mundo que escogimos. Nosotros siempre escogemos nuestros mundos. Este al menos tiene el dudoso mérito de la certidumbre, no tiene dudas acerca de la naturaleza del trabajo y del porqué la gente lo desempeña.

Hasta que los científicos del comportamiento y los psicólogos industriales aparecieron en escena. Ellos tienen una actitud diferente, nos dicen que la gente trabaja por algo más que el dinero.

Hablan de "satisfactores" y "motivadores", nos confunden, abren pequeñas grietas de duda en ese edificio de granito de la certeza absoluta, dentro del cual nuestra experiencia esculpe la verdad eterna de que la gente trabaja sólo por dinero.

Hacen que suene casi como una clase laboral diferente en un mundo laboral diferente. Cuando ellos usan la palabra "trabajo". ¿pueden posiblemente estarse refiriendo a esa actividad humana que siempre hemos llamado "trabajo"?

¡Porque hay dos clases de trabajo!

Ya hemos visto que existe el trabajo que agrega valor y el trabajo que agrega costos. Esta es una división legítima del trabajo en dos distintas categorías, según el punto de vista contable de la fábrica.

Existe una dicotomía más, considerada en esta ocasión desde el punto de vista de la filosofía gerencial.

Hay trabajo que satisface a las necesidades de la deficiencia de una persona(trabajo-D), y hay trabajo que satisface las necesidades del Ser de una persona(trabajo-B).

El trabajo-D consiste en ganarse la vida. El trabajo-B consiste en disfrutar la vida.

El trabajo-D se resiente, pero es básico. El trabajo-B se busca y es exaltado.

Las dos clases de trabajo son tan diferentes como los dos lados de una moneda. La dirección autoritaria del Viejo Orden considera desde el punto de vista D.

El Nuevo Orden lo considera desde el punto de ventaja B. Esa es la única diferencia. Es una pequeña diferencia, y aun así están inmensamente separados.

Debido a que nuestras acciones emanan de nuestras creencias, los comportamientos engendrados por la diferencia en los puntos de vista también están inmensamente separados.

LA NUEVA FILOSOFIA

A diferencia de las suposiciones del Viejo Orden, el enfoque del Nuevo Orden se preocupa más por la flexibilidad del empleo para que se ajuste a la persona, para liberarlo y guiarlo.

De esta manera donde el Viejo Orden es mecánico, el Nuevo Orden es conscientemente humanístico.

Esta es la razón fundamental por la que el liderazgo del Nuevo Orden está probando ser abrumadoramente efectivo, en donde quiera que comienza a practicarse. Es una reafirmación de la calidad humana en un mundo de máquinas.

El pensamiento del Nuevo Orden conforma el cimiento de la "nueva era económica" de la que habla el Dr, Deming. Se refiere a obtener un desempeño más efectivo de la fuerza de trabajo, controlandolos menos.

EL TERCER PUNTO DE DEMING

- 3 Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de realizar gran cantidad de inspecciones, creando en primer lugar un producto de calidad.

Estas son las malas noticias para cualquier fabricante que cree en el estilo del Viejo Orden: "hacerlo-inspeccionarlo- enviarlo". Si el cien por ciento de la inspección no es efectivo, dice la razón, debe ser porque los inspectores "no vigilan bien", o "no están comprometidos", o "son flojos y distraídos"... por lo que se culpa a los inspectores de que haya remanente de producción defectuosa.

En realidad se les ha culpado por la sola razón de ser humanos y, por lo tanto, falibles.

Sin embargo, esta es la manera en que se maneja la calidad en algunas de nuestras organizaciones que todavía operan bajo el pensamiento del Viejo Orden.

Las gerencias no logran cumplir su cometido de fabricar productos de calidad, descubren entonces que han estado fabricado grandes lotes de producción contaminada con un alto porcentaje de defectos, por lo que inspeccionan en masa estos lotes por medio de equipos de trabajadores usualmente llamados "inspectores", quienes en realidad realizan un proceso de filtración o de "selección", y después se quejan de las capacidades de los trabajadores cuando descubren que todavía existe un alto número de producto defectuoso en los lotes "inspeccionados".

La calidad no puede ser inspeccionada en el grueso de la producción a través de una selección; intentar hacer esto es como contaminar un río y luego tratar de filtrar los contaminantes hacia afuera del río; es mucho mejor prevenir la contaminación en primer lugar.

Por lo tanto, si no es posible inspeccionar la calidad de la producción seleccionando defectos, estamos entonces obligados a acatar el tercer punto de Deming y fabricar un producto de calidad desde el primer momento, puesto que una pizca de prevención equivale a una tonelada de detección. ¿Pero cómo? Encontrando la causa y eliminándola.

Ah, allí está la dificultad. Es más fácil decirlo que hacerlo. Aquí es donde aparece el conocimiento de la tecnología de "perseverar en lo conocido".

Cada "problema" de calidad, que en realidad es un síntoma de algún fundamental, trae consigo su propia "solución" de calidad. Estos problemas y soluciones son tan diferentes como las tecnologías de las cuales surgen. Estas son las malas noticias.

Ahora, las buenas noticias son que las herramientas estadísticas de la calidad tienen aplicación universal, sin importar cuál sea la tecnología. Justamente como usted usa las herramientas de carpintería para tomar a unas cuantas tablas de pino suave y dar forma a una pajarera, o para moldear la madera dura del olmo como casco de un bote; las herramientas estadísticas pueden ser usadas para transformar los datos de cualquier proceso de cualquier tecnología, en la información necesaria para asegurar el logro de la calidad interconstruida.

Ya sea que el problema radique en los atributos o en las variables, el enfoque estadístico es el único que tiene sentido y por lo tanto es el único que ofrece alguna esperanza de éxito.

El tercer punto de Deming destruye uno de los mitos de la dirección del viejo orden, el cual había sido angular en la actividad industrial desde sus principios: la inspección.

La inspección del producto después de realizada la fabricación no puede tener éxito. Es demasiado tarde, es reactivo y divisivo para todas las partes de la organización.

La calidad busca el control del producto controlando el proceso, por lo cual, una inspección final del producto resulta una total redundancia. La calidad se convierte en un ingrediente invisible.

EL CUARTO PUNTO DE DEMING

- 4 Termine con la práctica de otorgar pedidos con base en el precio de etiqueta. La compra debe estar combinada con el diseño del producto, la fabricación y las ventas, para trabajar con los proveedores elegidos: la meta es minimizar los costos totales, no solamente el costo inicial.

Estilos de Relación

El estilo de la relación entre un cliente y un proveedor puede describirse en cualquiera de las tres siguientes clases:

LA DE ADVERSARIOS

"El cliente es el Rey". Así se afirma en el afiche amarillento que está colgado en una de las paredes de las Oficinas Generales. Este afiche ha estado colgado en esa pared desde hace tanto tiempo que nadie puede recordar cuánto; se representa a un león, mirando con esa ociosa majestad de un monarca imbécil, para recalcar la soberanía del "cliente".

Ya nadie le indica ni siquiera una primera mirada, mucho menos una segunda. En cualquier caso, la gente reunida en la oficina está demasiado ocupada comentando los problemas bueno, comentando cómo atajar los problemas para molestarse en mirar el papel tapiz. Están congregados para el diario ritual de la junta de directivos.

Esta es una antigua ceremonia cuyo origen se ha perdido en la bruma de la memoria gerencial: el león se ha convertido en un testigo impasible en cientos de tales reuniones a lo largo de sus años de aburrimiento. Como en cualquier ritual, la actuación es repetitiva, inalterable, y por lo tanto tranquilizadora en un mundo cambiante.

Cualquier significado de validez que esta junta pudiera haber tenido hace mucho que se perdió, ahora su único propósito es su propia perpetuación. Cualquier significado válido que pudiera haber tenido se pervirtió con el ejercicio de la designación de dedo.

La filosofía que subraya este estilo de relación proveedor/cliente, es la de comprar con base en el valor de etiqueta.

El comprador empieza a comprar el precio más bajo posible. Esto no tiene nada de malo, siempre y cuando...

Si el cliente rastrea el mercado de abastecimiento en busca del precio más bajo posible, sin tomar en cuenta todas las demás consideraciones, este es el tipo de relaciones que él está fomentando, tal vez en forma inconsciente. Tarde o temprano lo conducirá a esta confrontación.

El objetivo de este tipo de política de compras es minimizar el costo inicial en tanto que, como nos dice el Dr. Deming, el objetivo debe ser minimizar el costo total.

En la actualidad la mayoría de las empresas, tanto en la fabricación como en prestación de servicios, compran más y fabrican menos. La función de compras es ser un gran gastador. Sus decisiones afectan el desarrollo operacional más de lo que ha hecho en el pasado.

El de Intrusos

La calidad a veces puede ser un asunto de vida o de muerte, de victoria o fracaso.

Un sistema no puede fabricar la calidad en un producto, como tampoco un andamiaje puede convertir una pila de ladrillos en una casa. Esto no es más que un marco dentro del cual se realiza el trabajo. Todo es estructura y forma, pero sin contenido; como una iglesia sin un Cristo.

El BS5750 es uno de esos sistemas. Actualmente muchas compañías requieren de sus proveedores un certificado de esta forma. Dentro de la imposición de esta norma a los proveedores queda implícito el siguiente mensaje: "No nos importa saber si fabrican o no productos de calidad de deficiente, lo único que nos importa es que ninguno de esos productos llegue a nosotros".

Este es un buen tipo de relación, pero todavía existe uno mejor.

El de Insatisfacción

El gerente occidental, en su obligatoria "misión de investigación" en Japón y la Cuenca del Pacífico, entrevistaba a un eminente industrial oriental. Le preguntaba cuáles eran los secretos de su éxito, cómo había comenzado en el complejo mundo de la industria, cómo había logrado que su gente realizará tan buen trabajo, qué fue lo que realmente hizo.

El industrial le dijo "Primero, nos instruimos", y le describió algunos de los programas educativos y de capacitación de su compañía. ¿Qué hizo después?"Después nos instruimos", le dijo. Entonces el gerente occidental preguntó acerca del siguiente paso.

"Después de eso, nos instruimos", fue la respuesta. En este punto, el gerente occidental experimentó una fuerte sensación de algo ya visto, y se arriesgo a comentar, "Ya se que hizo después, después se instruyen", y el industrial contestó, "No, confiamos". El gerente sentía curiosidad de saber qué sucedió de eso. "Después de eso, informamos", se le dijo. ¿Y después de eso? El éxito.

El Criterio de Ventas

¿Porque Comprar?

Existen tres factores involucrados en la compra que son: Precio, Servicio y Calidad. ¿Cuál de éstos es, usando la jerga comercial, el determinante principal?

Una investigación realizada, confirma convenientemente lo que ya se había sospechado, es decir, que el factor más potente que afecta la toma de decisiones en las compras suele ser el precio, seguido por el servicio y después por la calidad. Hasta hace pocos años. La secuencia ahora ha cambiado, y va de la calidad, al servicio y al precio.

EL QUINTO PUNTO DE DEMING

- 5 Mejore constantemente y para siempre toda actividad en la compañía, para elevar la calidad y la productividad y, por lo mismo, para reducir costos en forma continua.

Encontramos cierta delicadeza en este punto: sugerir un mejoramiento deja implícita la insuficiencia. Decir que las cosas pueden salir mejor es declarar que las cosas no están tan bien como debieran.

Recomendar el cambio es criticar implícitamente el statu quo. Los arquitectos del statu quo pudieran no estar muy complacidos, a nadie le gusta que lo critiquen, ni por el mismo ni por su trabajo.

Este es un sentimiento muy comprensible, y a veces crea un problema verdadero para el agente del pretendido cambio. Iniciar el cambio, por lo general, requiere de un alto grado del tacto por parte del agente del cambio; y un grado de humildad y de disposición para aceptar la necesidad del cambio por parte de la persona cuya práctica operacional está a punto de ser objeto de un cambio controlado y deliberado.

A veces la segunda condición no prevalece; si la persona a quien se le hace el llamado respecto a los servicios del cambio lo acepta porque se siente ya insatisfecha con la forma en que se están haciendo las cosas, el prospecto del cambio no representa una amenaza sino una oportunidad.

Oportunidad para mejorar algo.

¿Por qué molestarse? ¿En realidad por qué? Algunas compañías no lo hacen. Se están desarrollando muy bien, gracias, obteniendo una pequeña ganancia regular, nada espectacular claro, pero suficiente para no pasar hambres.

Esta es la complacencia que presagia el catastrófico impacto del derrumbe, o del trauma creado por la conquista de un depredador que tema el poder. Sin embargo, en la mayoría de las empresas y especialmente las más renombradas, no existe oposición en absoluto al Quinto Punto de Deming.

En estas organizaciones el "mejoramiento continuo" es visto como una piedra de afilar que se utiliza para aguzar el margen competitivo.

Esta es otra de muchas paradojas que habita esa caja de Pandora de Paradojas llamada "administración del cambio"; las compañías con un alto desarrollo parecen decirse a ellas mismas: "Esta bien, nos sentimos con lo que hacemos, no perdemos terreno con la competencia como ya se ve, así que ¿cómo podemos ser mejores?" En contraste existen las empresas con un desarrollo mediocre que hacen eco a esta opinión de sí mismos, pero que omiten la parte de ¿cómo podemos ser mejores?, pequeña cosa.

Por lo tanto, no hacen ningún progreso, lo que significa que se quedan donde están, pues se retrasan en relación con la competencia. Se consideran exitosas y se olvidan que nada fracasa tanto como el éxito.

Por lo tanto, la manera de implementar el Quinto Punto de Deming, "mejorar en forma constante y para siempre toda actividad"... pero no tratando de hacer todas las cosas de un solo golpe, no tratando de ser todo para todos todo el tiempo.

Este ataque de fase, para implementar el sistema total con el enfoque de proyecto sobre proyecto de ola sobre ola, construyendo un mayor éxito sobre un éxito menor, es una forma tratada y probada de hacerlo.

Recuerde que demasiado y muy pronto pueden ser tan malo como muy poco y demasiado tarde. El tiempo de la iniciativa y su paso son vitales para su éxito.

EL SEXTO Y EL DECIMO TERCER PUNTOS DE DEMING

- 6 Instituya la capacitación y la educación en el trabajo, incluyendo a la gerencia.

- 13 Instituya un programa vigoroso de educación y reentrenamiento. Se requieren nuevas habilidades para los cambios en las técnicas, materiales y servicios.

Estos puntos se suman para concluir en la misma idea, Capacitación y educación gerencial.

Es interesante notar que los puntos de Deming mencionan tanto la "capacitación" como la "educación"; claramente las ve como actividades diferentes.

Capacitación es impartir, a través de instrucción sistemática, una serie de habilidades. Su propósito es equipar al capacitado con la habilidad para hacer lo que el trabajo requiere que se haga para ser realizado con efectividad.

Es una labor específica, centrada y estrechamente enfocada. Por lo tanto es minimizante, es mensurable, es finita y cerrada.

Una persona sometida a capacitación es un recipiente de ella. La capacitación es limitante y confiante, tiene fronteras.

Educación es el compartir, a través de la revelación y la diseminación, el conocimiento, la comprensión y el discernimiento. Su propósito es abrir y ampliar la mente del alumno, investigar y explorar los principios generales que sostienen los fenómenos observados.

Su propósito es permitir a la persona convertirse en un facultador, en alguien que faculta a otros para desempeñar. Es generalista, no específica, con un enfoque difuso. Es maximizante. Tiene una base de es bueno saber. Se asume que es mensurable. Es infinita, abierta, ilimitada.

Una persona que está expuesta a la educación, es un experimentador de ella. La educación es desencadenante y libertadora.

La capacitación es la disciplina impuesta por la tecnología sobre el practicante. La capacitación es la adquisición de una habilidad repetitiva en un proceso de trabajo fragmentado.

La educación es la puerta a la liberación. Así que deberá tener cuidado en ver quien educa usted, y en qué lo va a educar.

La educación es también un acto de fe y de confianza suprema por parte del educador.

¿Sobre que nos capacitamos y nos educamos?

Nosotros enseñamos el pensamiento estadístico. Se nos dice que vivimos en la Era de la información. Podría decirse con gran exactitud que es la Era de la Sobreabundancia de Datos. Estamos padeciendo una sobrecarga de datos.

La sobrecarga induce el estrés y el estrés provoca errores. Mucha de la información está en forma de números. Se sabe que los números intoxican; la ebriedad de números es aun otra de las adicciones que ponen en peligro el desempeño.

Los números, extraídos como datos, de los procesos de nuestro negocio, no significan mucho hasta que se analizan.

Por lo tanto nosotros instruimos sobre el pensamiento estadístico. No enseñamos estadística matemática. No queremos tener fuerza laboral de estadígrafos.

Queremos una fuerza laboral educada en el pensamiento estadístico, capacitada en algunas técnicas estadísticas poderosas, confiada y competente para aplicarlas.

Todo el tiempo, progresivamente, embarcarse en este tipo de programa de capacitación y de educación es iniciar un viaje que no tiene fin. Se convierte en una forma de vida.

El purista de la capacitación adquiera que primero debemos identificar una necesidad de capacitación, después preparar un programa de capacitación que satisfaga esa necesidad medible.

Todo negocio es un proceso de flujo, una corriente de información: por lo tanto, es susceptible de ser mejorado por medio de la aplicación del CEP, control estadístico de procesos.

El CEP es una herramienta de la DCT, que esencialmente es una filosofía de servicio y una disciplina de frugalidad. Es decir, el credo de una buena dirección.

LOS PUNTOS SEPTIMO, DECIMO Y DECIMO PRIMERO DE DEMING

- 7 Instituya la supervisión. El objetivo de la supervisión debe ser ayuda a la gente y a las máquinas a realizar un mejor trabajo.

- 10 Elimine los eslogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza de trabajo, que piden cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean relaciones de adversidad; la mayoría de las causas de una baja calidad y una baja productividad pertenecen al sistema, por lo que están fuera del alcance de los trabajadores.

- 11 Elimine las normas de trabajo que prescriben cuotas numéricas para el día. Sustitúyelas con ayudas y supervisión facilitadora usando los métodos que se describirán a continuación.

Algunos de los discípulos de Deming dicen que sus palabras ocasionalmente expresan "conceptos filosóficos elevados", implicando que posiblemente están más allá de la brecha intelectual de las mentes menores.

O tal vez ellos no entienden lo que él quiere comunicar, por lo que dignifican la brecha de comunicación llamándola "elevada".

Supervisión

Procuremos no malinterpretar el significado de esta palabra ni diluir su propósito. Una cosa sí es segura: aunque Deming a veces hable según sus seguidores en "conceptos filosóficos elevados", éste no puede ser uno de ellos.

¿Elevado? Toda la noción de la inspección y de la supervisión es un concepto de base y degradante; por esto él inmediatamente prosigue: "El objetivo de la supervisión debe ser ayudar a la gente y a las máquinas a realizar un mejor trabajo".

Está diciendo que el trabajo de supervisión ya no es una supervisión; se ha convertido en algo más, ha descontinuado el látigo. Ha cambiado.

¿En qué? ¿Cuál es su nuevo nombre y papel en nuestras organizaciones de negocios? Durante la primera fase de su metamorfosis se convirtió en "gerencia de primera línea".

"De primera línea" porque todo sucede en el bordo afilado del concreto en donde se añade todo el valor, en la primera línea de la batalla diaria; y "gerencia" porque suena mejor que supervisión.

Además la gerencia es diferente de la supervisión, los gerentes dirigen, ellos supervisan a los supervisores, quienes supervisan a los trabajadores.

Ellos a su vez son supervisados por gerentes más altos, quienes también supervisan a los superiores y a los trabajadores. Ellos a su vez son supervisados por los directores quienes también supervisan...pulgas grandes, pulgas pequeñas y pulgas menores...todos supervisando.

Porque todos actúan, bajo la mente de la Dirección del Viejo Orden, como si la gerencia no fuera más que la supervisión glorificada, la inspección.

El término "supervisor", como una descripción de lo que abarca el puesto en sí mismo, es obsoleto en estos días.

También lo es la palabra "gerente", ¿Usted es dirigido? ¿Disfruta usted siendo dirigido en su trabajo diario? ¿No se sentiría más bien como manejado? ¿No le gustaría más dirigir que manejar?

El liderazgo es mejor que la dirección. Es mucho más satisfactorio tanto para los líderes como para los seguidores.

El término más moderno para supervisor en el vocabulario organizacional es "líder de primera línea".

¿Qué es lo que hay en un nombre? podría usted preguntar. Mucho. Los nombres pueden ejercer una profunda influencia en la percepción, en el comportamiento y en la fortuna.

Así que las personas que solían ser supervisores son ahora líderes de primera línea. Si son líderes son comunicadores.

A través de los últimos años muchas encuestas que pedían a los gerentes clasificar por orden de importancia varios factores que influían en su efectividad, han mostrado que la "comunicación es considerada como lo más importante.

Esto es interesante; una encuesta posterior llevada a cabo para descubrir que tan bien se comunican los gerentes, reveló que mientras los gerentes recalcan la importancia de la comunicación casi nunca dicen algo a alguien. Oh, ellos hablan.

Liderazgo de primera línea

¿Los líderes nacen o se crean?

Sin entrar en ese interminable debate de la naturaleza contra la crianza, una cosa sí es segura, es posible que una persona nazca con ciertas cualidades que pueden transformarse en esa particular habilidad llamada liderazgo, pero no crecerá en él sin una capacitación y educación.

La "capacitación" sería adquirir la habilidad de una práctica repetida, a medida que la realiza.

Un líder sin seguidores es un absurdo. El liderazgo es una transacción que realiza y se mantiene voluntariamente. No puede ser obligatoria, sólo la autoridad es obligatoria, y eso no para siempre.

Està basada en la confianza, el respeto y la comunicaci3n mutuas. Se puede aprender y por lo tanto se puede ensear. Se puede ensear a nivel de habilidad y a nivel de conocimineto.

Si el "liderazgo" puede enseñarse, ¿cualquiera puede aprenderlo, y habiéndolo aprendido cualquiera puede ejercerlo? La experiencia y la observaci3n diarias nos dicen que la respuesta a esta pregunta es "no".

Pero tal vez la experiencia y la observaci3n diarias nos han desviado; buscando a nuestro alrededor evidencia de liderazgo, en su lugar hemos visto s3lo líderes.

El liderazgo mäs efectivo es el que tiene un perfil muy bajo, el que se ejerce casi en forma invisible, pero nosotros esperamos líderes que sean altamente visibles. Somos un poco como la gente que, como no pueden ver el aire, contemplarían a un roble derribado por una tormenta, preguntandose por qué el árbol estaría en el suelo.

Tenemos la tendencia de asociar el liderazgo con un elitismo altamente visible, con un "carisma", y puesto que el carisma significa "una gracia dispensada por los dioses sobre los elegidos", asumimos que es algo raro y precioso, una especie de manto luminoso como el traje de luces de los toreros.

Para ser usado s3lo por unos cuantos elegidos. Y hasta nos permitimos deslumbrarnos con la sola idea de ello. Aun así, el liderazgo es una actividad comùn.

El liderazgo es la imposici3n de la voluntad de una persona sobre las acciones de otros. Justo como...

El poder es la imposici3n de la voluntad de una persona sobre las acciones de otros. Justo como...

El liderazgo es poder.

Todo liderazgo es poder, pero no todo el poder es liderazgo.

Y como dijo el explorador del regimiento SAS, el liderazgo es comunicaci3n.

Por lo tanto la comunicación es poder.

El liderazgo es una transacción social, dependiente de la comunicación entre el líder y sus seguidores. No puede existir en un vacío social, sino que se ejercita en situaciones.

Las situaciones pueden ser pequeños grupos de personas trabajando juntas en una línea de producción; se tienen que tomar decisiones, se tienen que ordenar acciones, se tiene que conservar el espíritu de cooperación, se tiene que minimizar la discordia...estas son las labores del "supervisor", quien hoy en día se conoce como líder de primera línea.

Este trabajo requiere de habilidades, y las habilidades pueden aprenderse por la capacitación. La habilidad adquiere por la práctica; el aprendizaje se logra por el hacer.

Entonces el liderazgo puede ser aprendido por las personas bajo entrenamiento a través de una serie de ejercicios.

Probablemente uno de los programas más efectivos para inculcar el liderazgo de primera línea es la serie diseñada por Zenger-Miller y el Achieve Group de Toronto, Canadá, en la cual las personas bajo capacitación son llevadas a través de una secuencia estructural de situaciones simuladas que podrían aplicarse a las situaciones de su vida real, tan pronto como las hayan aprendido.

Puesto que hemos visto que el Liderazgo es Comunicación, uno de los sistemas de enseñanza más útiles para mejorar la efectividad de la comunicación es la serie de actividades desarrollada.

El propósito de la capacitación tanto en el liderazgo como en la comunicación, y la enseñanza de los métodos estadísticos, nos permiten realizar las cosas bien desde el principio, todo el tiempo. Esto comienza a sonar como un eslogan.

Los eslogans pueden ser insidiosos en sus efectos. Como el que lanzan los jefes de una organización en particular, quienes, deseando proclamar al mundo su reciente conversión a la causa de la Dirección de la Calidad Total, erigieron un gran anuncio en la pared de la fábrica, justamente en la salida para que todos lo vean.

En grandes letras mayúsculas anuncia el axioma gerencial de "La Calidad Comienza Aquí", Igualmente en grandes letras mayúsculas, un rápido graffiti añade "y aquí se queda". Este es uno de los problemas con los eslogans, por lo general invitan al contracomentario.

Como pueden comprarse a granel también pueden diseminarse como urticaria en toda la cara de la empresa. Usted entra en el vestibulo de las oficinas de una compañía para ser informado de que "Nuestro negocio es la Calidad", por el eslogan que está impreso en el tapete de la puerta; otra proclamación piadosa de una filosofía hueca, más de la hipocrecia de nuestra tonta herencia.

Los eslogans son peor que perder el tiempo, en el mejor de los casos son inefectivos, palabras carentes de voluntad.

**LOS PUNTOS OCTAVO, NOVENO, DECIMO SEGUNDO
Y DECIMO CUARTO DE
DEMING.**

- 8 Eche fuera el temor, para que todos puedan trabajar eficientemente para la compañía.
- 9 Destruya las barreras entre departamentos. La gente en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo para atajar los problemas de uso y de producción, que puedan encontrarse con el producto o el servicio.
- 12 (a) Elimine las barreras que frecuentemente roban el derecho a los trabajadores de estar orgullosos de su trabajo. La responsabilidad del supervisor debe cambiarse de los números puros a la calidad.
- 12 (b) Elimine las barreras que roban el derecho a las personas de la gerencia y de ingeniería, de estar orgullosos de su trabajo. Esto significa inter alia, la abolición de la evaluación anual o de méritos y de la dirección por objetivos.
- 14 Ponga a todo el mundo en la compañía a trabajar en equipos para lograr la transformación.

Temor

Nos conjura a echar fuera algo cuya sola existencia no estamos dispuestos a reconocer. Nos exhorta y nos implora solemnemente, como si estuviéramos bajo el castigo de una maldición, que nos deshaogamos de algo que preferimos no admitir que experimentamos en nuestro mundo de trabajo, seguro y cómodo: el temor.

Este conjuro encierra la "maldición" que caerá sobre nosotros si no lo hacemos "para que todos puedan trabajar eficientemente en la compañía". Nos advierte que si no echamos fuera el temor estaremos malditos con una fuerza de trabajo ineficiente.

Esto ya nos suena familiar. Esta maldición de ineficiencia hace mucho que está sobre nosotros, en un menor o mayor grado ha sido siempre nuestra norma.

Tal vez siempre hemos actuado sobre la sentencia de Napoleón Bonaparte: "las dos fuentes de la actividad humana son el autointerés

y el temor", como si sus palabras fueran la única verdad de la motivación humana. Zanahorias y varas.

Las zanahorias y las varas no sirven para alentar algo que no tenga más dignidad que un burro. Sin embargo las usamos para "motivar" a los seres humanos , la espada de dos filos llamada "temor".

Solo el temeroso huye, y sólo el temeroso ataca. Si el temeroso no puede huir porque su ruta de escape está bloqueada, entonces peleará. La próxima vez que usted crea que alguien lo está "atacando", por favor recuerde que sólo el temeroso ataca.

Para estar seguros, ellos siempre racionalizan su ataque llamándolo autodefensa. Aquellos que atacan casi siempre adoptan una actitud de inocencia ofendida, de corrección insultada, de justa venganza.

El temor permanece dentro del ataque, pero sus tentáculos ahora se han extendido para incluir al atacado, quien ahora, sintiendo el temor, contra ataca.

Por lo tanto el temor engendra más temor. Es una trampa autofrustrada.

Hay una forma de escapar de esta terrible trampa, una forma de echar fuera el temor como lo recomienda Deming. Es una forma tan simple que parece milagrosa, tan poderosa que es inmediata, tan comprobada que no puede fallar.

B I B L I O G R A F I A

CALIDAD PERMANENTE USANDO EL METODO DE DEMING, FRANK PRICE,
PRIMERA EDICION EN ESPAÑOL, 1992.

Encuadernación F. MODFLO
Diego de Montemayor, 90. Nte. y A. Hgo.
Teléfono 74-62 37

