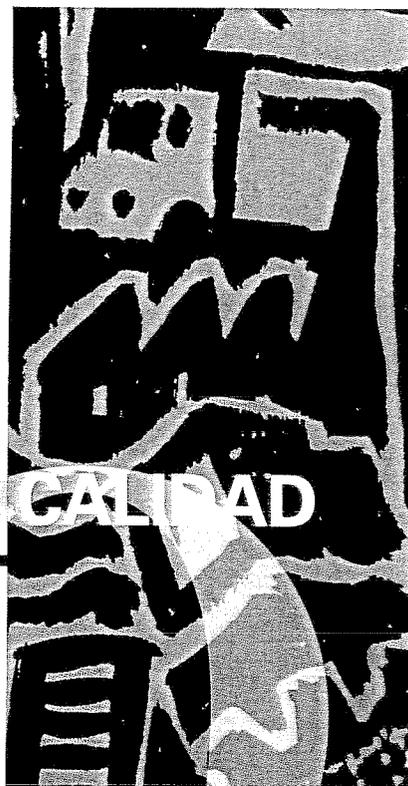


tres expertos en CALIDAD

*el miedo en las
organizaciones*

GERALD SUÁREZ



tres expertos en CALIDAD

*el miedo en las
organizaciones*

GERALD SUÁREZ



ASTURIAS

IFR

Instituto de Economía Regional



ASTURIAS

IFR

Instituto de Economía Regional

PRESENTACIÓN

Asturias Business School se complace en presentar la traducción y publicación de las dos obras que recoge este volumen "El Miedo en las Organizaciones" y "Tres Expertos en Calidad"

Su autor, J.Gerald Suárez, es en la actualidad Director de Calidad Presidencial en la Agencia de Comunicaciones de la Casa Blanca en Washington, D.C. La creación de este cargo supone el primer esfuerzo formal de la Casa Blanca de poner en marcha una gestión de calidad. El Dr. Suárez actúa como el principal asesor técnico, investigador y formador para la mejora y desarrollo de la agencia. Doctor en Psicología Industrial, el profesor Suárez ha centrado su actividad en temas de gestión de calidad en empresas y entidades tales como Hewlett-Packard, el Ministerio de la Marina y el Ministerio de Defensa de los EE.UU. Ha sido también asesor de los equipos de Calidad Total de la Flota del Atlántico. En 1991 se unió a la Oficina del Subsecretario para Asuntos de Calidad de la Marina como investigador, asesor técnico y formador. Ha colaborado con el Dr. Edwards Deming, es autor de numerosas publicaciones y profesor del Graduate School of Business en Marymount University, Virginia. Por último, y como profesor visitante de Asturias Business School hemos tenido la suerte de tenerlo año tras año entre nosotros dirigiéndose a nuestros alumnos y a otros muchos estudiantes y empresarios en temas de Gestión de la Calidad.

La importancia de los temas de Calidad en la correcta gestión y modernización de cualquier organización es ya algo viejo aunque no por ello caduco. La actividad diaria y la dinámica del trabajo nos impide a veces reconocer lo obvio. La excesiva carga de trabajo no nos permite dedicar todo el tiempo que es preciso a pensar sobre lo que hacemos y sobre el como lo hacemos. El miedo al cambio, a la novedad, a lo desconocido nos bloquea y nos ciega.

Asturias Business School está convencida de la necesidad que existe en muchas empresas de nuevos planteamientos, de nuevas acciones y actitudes, lo que no significa ni mucho menos renunciar al pasado ni empezar de cero.

Estamos convencidos de que la lectura de estas páginas será el punto de partida para una reflexión siempre necesaria, nos ayudará a reconocer la existencia de ciertos problemas y sus raíces, comprobaremos que éstos son, a menudo, problemas compartidos por otras muchas organizaciones. Creemos igualmente que tomar conciencia de todo ello es el primer paso y el más importante para poder encontrar posibles soluciones o salidas.

Esperamos en definitiva que puedan aprender y que disfruten haciéndolo.

I N D I C E

PRESENTACIÓN	3
TÍTULO: TRES EXPERTOS EN CALIDAD	
Capítulo 1.- TRES EXPERTOS EN CALIDAD, Crosby, Deming, Juran	9
Capítulo 2.- DEFINICIÓN DE CALIDAD, Crosby, Deming, Juran	15
Capítulo 3.- PRINCIPIOS BÁSICOS	
3.1.- CROSBY	17
3.2.- DEMING	23
3.3.- JURAN	32
Capítulo 4.- SEMEJANZAS ENTRE LOS TRES ENFOQUES	41
Capítulo 5.- DIFERENCIAS ENTRE LOS TRES ENFOQUES	45
Capítulo 6.- RESUMEN	51
Capítulo 7.- CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56

TÍTULO: **EL MIEDO EN LAS ORGANIZACIONES**

INTRODUCCIÓN	63
Capítulo 1.- EL MIEDO EN LAS ORGANIZACIONES	65
Capítulo 2.- DEFINICIÓN DEL MIEDO EN LAS ORGANIZACIONES	69
Capítulo 3.- IMPORTANCIA DEL MIEDO EN LAS ORGANIZACIONES	71
Capítulo 4.- RECONOCER Y ACEPTAR LA PRESENCIA DEL MIEDO	79
Capítulo 5.- MIEDOS EN EL LUGAR DE TRABAJO	83
Capítulo 6.- COMBATIR EL MIEDO EN LA ORGANIZACIÓN	87

Capítulo 7.- MÉTODOS Y HERRAMIENTAS	89
Capítulo 8.- CREAR EL AMBIENTE PARA CONTROLAR EL MIEDO	93
Capítulo 9.- ADVERTENCIAS	99
Capítulo 10.- RESUMEN	101
Capítulo 11.- BIBLIOGRAFÍA	103

TRES EXPERTOS EN CALIDAD:

Philip B. Crosby
W. Edwards Deming
Joseph M. Juran

J. Gerald Suárez
(traducción María Hernández Sala)



CAPÍTULO 1

TRES EXPERTOS EN CALIDAD

A una edad en la que la mayoría de las personas ya se han retirado, Philip B. Crosby y Joseph M. Juran, al igual que lo hizo W. Edwards Deming, mantienen un ritmo de trabajo infatigable impartiendo seminarios, asesorando a clientes y escribiendo nuevos textos. Estos expertos han dedicado sus vidas a ayudar a organizaciones a mejorar la calidad de sus productos y servicios. Su influencia es ahora mundial y sus logros son legendarios.

W. Edwards Deming, el mayor de los tres, demostró su gran capacidad de trabajo en sus famosos seminarios de 4 días orientados a despertar en los directivos la necesidad de mejorar la calidad, productividad y competitividad. Deming continuó activo en la enseñanza y en la asesoría tanto en los Estados Unidos como en el extranjero hasta días antes de su muerte. Joseph Juran, de 96 años, trabajó con dedicación para fundar su propio instituto, que proporciona educación, formación y consultoría sobre como gestionar para la calidad. Philip B. Crosby, de 69 años, estableció un "Quality College", en el que ha formado más de 100.000 directivos. En 1991, Crosby se retiró de Philip Crosby Associates (PCA) y formó una nueva compañía, Career IV, Inc., con el fin de impartir seminarios y conferencias y escribir libros.

© Gerald Suárez

Edita: Instituto de Fomento Regional

Parque Tecnológico de Asturias. LLANERA

Tfno.: (98) 598 00 20. Fax: (98) 526 44 55

ISBN: 84-89594-07-4

D.L.: AS-2635/97

Imprime: La Versal

CROSBY

Crosby es un experto en calidad internacionalmente conocido. Se le conoce sobre todo por haber hecho popular el concepto de "Cero Defectos" que surgió en Estados Unidos en Martin Marietta Corporation donde Crosby trabajó durante los años sesenta.

Crosby, ingeniero, empezó su carrera como técnico en un departamento de calidad, abriéndose camino en esa compañía y en otras muchas hasta que finalmente llegó a ser el Director de Calidad y el Vicepresidente Corporativo de ITT Corporation, donde trabajó 14 años. En 1979, se publicó su libro *Quality is free* que se convirtió en un número uno de ventas en el campo de la gestión. Ese mismo año fundó la asesoría PCA y, con ella el Quality College. Crosby también es el autor de *Leading* (1990); *Let's talk quality* (1989); *The eternally successful organization* (1988); *Running things: The art of making things happen* (1986); *Quality without tears: The art of hassel-free management* (1984); y *The art of getting your own sweet way* (1972). Los libros de Crosby se han traducido a 10 idiomas.

En 1985, PCA se hizo pública y en 1989 se unió con Alexander Proudfoot. La compañía tiene 350 empleados en 15 países. En 1992, se convirtió en la compañía de formación y consultoría de gestión más grande del mundo.

DEMING

Deming poseía el título de doctor en física, pero era estadístico por experiencia. Fue un educador, conferenciante, escritor y un consultor internacionalmente conocido, sobre todo por haber conducido a las empresas japonesas al camino que las convirtió en líderes en calidad y productividad en todo el mundo. En el famoso documental de la cadena estadounidense NBC, Deming fue presentado como "el padre de la tercera era de la revolución industrial". (If Japan can ... why can't we? [NBC White Paper], 1980).

En los años 20, Deming empezó a enseñar ingeniería y física, mientras que preparaba el doctorado en física y trabajaba en los veranos en Hawthorne Electric Plant en Chicago. En 1927, trabajó para el Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos donde conoció a Walter Shewhart, quien estaba desarrollando técnicas para controlar estadísticamente los procesos industriales. Deming estudió las teorías de Shewhart y estas se convirtieron en la base de su propio trabajo años más tarde.

Deming es el autor de *The new economics for industry, government, education* (1993); *Out of the crisis* (1986); *Quality, productivity, and competitive position* (1982); *Sample design in business research* (1960); *Statistical adjustment of data* (1943 & 1964); y *Theory of sampling* (1950) así como de numerosos trabajos. Como ya hemos mencionado, a Deming se le atribuye el haber tenido una gran influencia en la recuperación económica de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Como reconocimiento a Deming, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros fundó el Premio Deming, otorgado a individuos y organizaciones que realizan importantes contribuciones para mejorar la calidad de sus productos o servicios.

El reconocimiento de los Estados Unidos a los métodos de mejora de la calidad de Deming llegó al final de los años 80, tras la emisión del documental de la NBC titulado *Si Japón puede ... ¿porqué no pode-*

mos nosotros? El programa llamaba la atención de la nación sobre la importancia de la calidad en la competitividad mundial. Este programa dio una gran difusión al enfoque del liderazgo en calidad de Deming. A las pocas horas de la emisión del documental, Deming empezó a recibir llamadas de compañías de todos los Estados Unidos que querían contratarlo como consultor. Deming dedicó su vida a compartir su conocimiento mediante la asesoría e impartiendo seminarios sobre liderazgo en calidad y productividad. Deming era un académico ferviente y viajaba todas las semanas a Nueva York para enseñar en la Universidad de Columbia y en la Universidad de Nueva York.

Deming recibió numerosos premios, incluyendo la Orden del Tesoro Sagrado de Japón y la Medalla Shewhart de la Sociedad Americana de Control de Calidad; varias universidades le concedieron doctorados honoris causa.

JURAN

Juran es ingeniero electrónico y abogado. Ha trabajado como ingeniero, ejecutivo industrial, en la administración pública, como profesor de universidad, director corporativo, mediador laboral y consultor de gestión. Juran, al igual que Deming, trabajó en Hawthorne Electric Plant en Chicago y enseñó en la Universidad de Nueva York. También es muy conocido en Japón por su contribución a la práctica del control de la calidad total tras la Segunda Guerra Mundial. Las enseñanzas de Juran ayudaron en parte, al crecimiento y al éxito económico de Japón.

Juran visitó Japón al principio de los años 50 como conferenciante y asesor y enseñó a los japoneses, entre otras cosas, el principio de Pareto, que popularizó como el principio de "los pocos y vitales y los muchos y secundarios". A Juran también se le conoce por la "Trilogía de Juran" y el concepto del "salto adelante de la gestión".

Los trabajos publicados y los programas de Juran se han traducido a 16 idiomas. Es el editor jefe del *Quality control handbook* (1988) y el autor de los siguientes libros: *Juran on leadership for quality* (1989); *Juran on planning for quality* (1988); *Managerial breakthrough* (1964); *Case studies in industrial management* (1955); *Management of inspection and quality control* (1945); y *Bureaucracy: A challenge to better management* (1944). En 1979, Juran fundó el Juran Institute, Inc., en Wilton (Connecticut), donde imparte seminarios y elabora material de formación sobre calidad. Actualmente es el Director emérito y miembro del Consejo de Dirección del Juran Institute.

Juran ha recibido más de 30 premios y galardones. Entre ellos se encuentra la Orden del Tesoro Sagrado de Japón. Como reconocimiento a sus contribuciones, la Organización Australiana para el Control de la Calidad fundó la Juran Medal en 1975.

CAPÍTULO 2

DEFINICIONES DE CALIDAD**CROSBY**

Para Crosby, calidad significa "conformidad con los requisitos" (Crosby, 1979). La calidad debe definirse con términos claramente expresados y que se puedan medir para así ayudar a que la ejecución de la organización se base en objetivos tangibles y no en corazonadas, experiencia u opiniones.

Para Crosby, la calidad existe o no existe y no se puede hablar de diferentes niveles de calidad. La dirección debe medir la calidad averiguando continuamente el coste de hacer las cosas mal; esto es lo que Crosby denomina el "precio de no conformidad". Con el fin de ayudar a los directivos a descubrir el coste de hacer las cosas mal, Crosby desarrolló la siguiente fórmula: Coste de Calidad (CDC) = precio de conformidad (PDC) + precio de no conformidad (PDNC). El PDC se refiere al coste de hacer las cosas bien a la primera. El PDNC proporciona a la dirección información en relación con el coste perdido y una indicación "visible" del progreso a medida que va mejorando la organización.

DEMING

Deming no definió la calidad en una sola frase. Afirmó que la calidad de cualquier producto o servicio sólo la puede definir el cliente. La calidad es un término relativo que cambia de significado dependiendo de las necesidades del cliente. Para cumplir o exceder las necesidades del cliente, los directivos deben entender la importancia de la investigación sobre el consumidor, la teoría estadística, el pensamiento estadístico y la aplicación de los métodos estadísticos a los procesos. Las definiciones extraídas de sus escritos reflejan este énfasis

en los métodos cuantitativos, cuya aplicación consigue productos con (1) un nivel predecible de uniformidad que resulta de una variabilidad reducida, (2) un coste más bajo y (3) la idoneidad para el mercado. En *Out of the crisis*, Deming es muy prudente al definir la calidad y considera que la dificultad estriba en conseguirla. "La dificultad de definir la calidad estriba en traducir las necesidades futuras del usuario en características que se puedan medir, de tal modo que un producto se pueda diseñar y resulte satisfactorio a un precio que el usuario esté dispuesto a pagar" (Deming, 1986, p.169).

JURAN

Juran define la calidad como la "aptitud de uso". Subraya que debe haber un equilibrio entre las características del producto y los productos libres de defectos. Tal y como lo usa Juran, el término "producto" se refiere al resultado de cualquier proceso, lo que incluye tanto los bienes como los servicios (Juran & Gryna, 1988).

Por características, no se refiere a los detalles de lujo (p. ej. ventanas eléctricas), sino a las propiedades tecnológicas de un producto (p. ej. la gasolina que consume un vehículo) diseñadas para satisfacer las necesidades del cliente. Las empresas de servicios también poseen rasgos distintivos, tales como la rapidez en la entrega o la cortesía en el servicio.

El segundo elemento de la definición de calidad de Juran trata de los productos sin deficiencias (p. ej. errores de facturación, deshechos, retraso en las entregas). Según Juran, estos fallos causan problemas a los clientes que, como consecuencia, están insatisfechos.

La definición de calidad de Juran refleja su gran inclinación a satisfacer las expectativas del cliente. Según Juran, cualquier persona que tenga relación con el producto se considera un cliente. Este grupo incluye a aquellos que tratan con el producto en las fases de desarrollo, los clientes internos, y aquellos que tratan con el producto acabado, los clientes externos.

CAPÍTULO 3

PRINCIPIOS BÁSICOS

3.1.- CROSBY

La base del enfoque de Crosby es la prevención. Su enfoque de la calidad se describe mejor con los siguientes conceptos:

(1) "Hacerlo bien a la primera"; (2) "Cero defectos" y el "Día de cero defectos"; (3) los "Cuatro supuestos fundamentales de la calidad"; (4) el "Proceso preventivo"; (5) la "Vacuna de calidad"; y (6) las "Seis Ces".

"Hacerlo bien a la primera"

El enfoque de Crosby se centra en hacer las cosas bien la primera vez y todas las demás veces. No hay lugar en su filosofía para diferentes niveles de calidad o categorías de calidad (p. ej. alta/baja, buena/mala). Piensa que no hay razón para planificar e invertir en estrategias diseñadas para cuando algo no se ajusta a los requisitos y sale mal. Subraya que la manera de gestionar la calidad es previniendo, no detectando y comprobando. Para Crosby cualquier producto que se ajuste a las especificaciones establecidas es un producto de calidad (Garvin & March, 1986).

Crosby plantea la necesidad de cambiar la percepción y las actitudes sobre la calidad. Ha descubierto que, en general, los directivos creen que el error es inevitable, que es una parte más de la vida de las empresas y que hay que hacerle frente. Crosby piensa que la dirección, a través de estas actitudes y prácticas, crea la mayoría de sus propios problemas según lo que se premia y se apoya en una empresa. Por ejemplo, si se refuerza la planificación en vez de la calidad, entonces la planificación será el centro del trabajo.

"Cero defectos" y "Día de cero defectos"

El fin último de este proceso de mejora hacia la calidad es "Cero defectos" o productos y servicios "libres de defectos". En contra de lo que normalmente se ha creído, "Cero defectos" no es sólo una consigna motivadora, sino una postura y un compromiso para la prevención. "Cero defectos" no quiere decir que el producto tiene que ser perfecto, sino que cada persona en la organización está comprometida a cumplir los requisitos la primera vez, todas las veces y que no es aceptable el no cumplir los requisitos. Crosby subraya la conformidad individual con los requisitos para conseguir que todo el mundo se involucre en el proceso de la mejora de la calidad. Para Crosby, cuando se pide a la gente "hacerlo bien a la primera", los requisitos son el "lo" (Crosby, 1987).

Este enfoque estipula el establecimiento de un "Día de cero defectos", un día que proporcione a la dirección una oportunidad para reafirmar su compromiso con la calidad y que permita a los empleados hacer el mismo compromiso.

"Los cuatro supuestos fundamentales de la calidad"

La mejora de la calidad empieza con lo que Crosby llama los cuatro supuestos fundamentales de la gestión de la calidad y que él considera como los conceptos básicos del proceso de mejora de calidad. Los cuatro supuestos fundamentales son:

1. Calidad es conformidad con los requisitos: Todas las acciones necesarias para dirigir una organización, para producir un producto y/o un servicio y para tratar con los clientes deben cumplirse y convenirse. Si la dirección quiere que la gente "lo haga bien a la primera", debe comunicar claramente en que consiste "lo" y ayudar a conseguirlo a través del liderazgo, la formación y la creación de un clima de cooperación.

2. El sistema de la calidad es la prevención: El sistema que produce la calidad es la prevención (eliminar los errores antes de que ocurran). Para Crosby, la formación, la disciplina, el ejemplo y el liderazgo tienen como resultado la prevención. La dirección debe comprometerse conscientemente con un ambiente de trabajo orientado hacia la prevención.

3. La norma de actuación es "Cero defectos" ("Hacerlo bien a la primera"): La actitud de "bastante bien" no se tolera en el enfoque de Crosby. Los errores cuestan mucho como para ignorarlos. Los directivos deben ayudar a los demás a conseguir la conformidad con los requisitos destinando recursos para formación y proporcionando tiempo, instrumentos, etc. a todos los empleados.

4. La medición de la calidad es el precio de no conformidad: La no conformidad es un instrumento de gestión para diagnosticar la eficacia y la eficiencia de una organización.

Estos supuestos fundamentales ayudan a la dirección a centrarse en la mejora de calidad y, lo que es más importante, les ayudan a cambiar, lo que Crosby llama, la sabiduría convencional (la idea de que si la calidad sube, también lo hace el coste) por la idea de que la calidad y el coste no están reñidos. Según Crosby, al aumentar la calidad se reduce el coste, así pues la calidad no cuesta. Este razonamiento condujo a la famosa frase de Crosby "la calidad es gratis, pero no es un regalo" (Crosby, 1979).

Para poner en marcha este proceso de mejora de la calidad, Crosby define un enfoque de 14 pasos que consiste en actividades que son responsabilidad de la alta dirección, pero también atañen a los trabajadores (Fig. 1). Los 14 pasos representan las técnicas de Crosby para gestionar la mejora de la calidad y para comunicar los cuatro supuestos fundamentales.

Los 14 pasos de Crosby

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1.- Compromiso de la dirección | 8.- Formación de calidad |
| 2.- Equipo de mejora de calidad | 9.- "Día de cero defectos" |
| 3.- Medición de la calidad | 10.- Establecer los objetivos |
| 4.- Coste de la calidad | 11.- Suprimir la causa del error |
| 5.- Concienciación de la calidad | 12.- Reconocimiento |
| 6.- Acción correctiva | 13.- Comités de calidad |
| 7.- Planificación hacia cero defectos | 14.- "Empezar de nuevo" |

Figura 1. Los 14 pasos de Crosby (Crosby, 1987).

"Proceso preventivo"

El enfoque de Crosby resalta la prevención más que la inspección y la corrección de errores (Fig. 2). Afirma que la prevención requiere pensar, planificar y analizar los procesos para anticipar dónde podrían ocurrir los errores y entonces tomar medidas para evitar que ocurran.

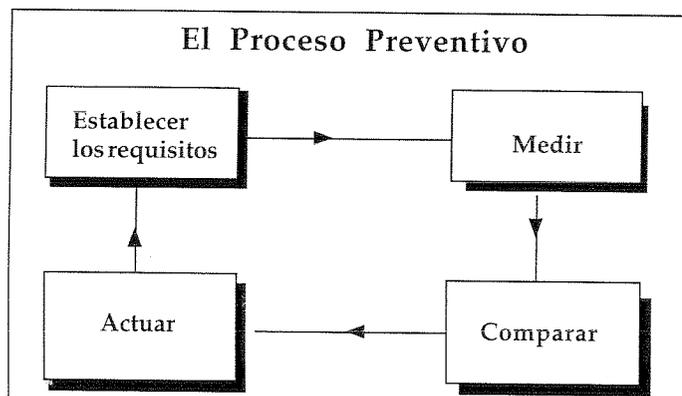


Figura 2. El Proceso Preventivo (Crosby, 1987).

Para Crosby, normalmente los problemas surgen porque los requisitos del producto o el servicio son inexistentes o erróneos. Este proceso de prevención comienza estableciendo el requisito del producto o del servicio, reuniendo datos, comparando los datos con los requisitos y actuando sobre los resultados obtenidos. Crosby sugiere que ésta es una actividad continuada.

"Vacuna de la calidad"

Crosby ve los problemas como "bacterias de la no conformidad" que deben ser vacunadas con anticuerpos para prevenir problemas (Crosby, 1984). Para esto, formuló una "vacuna de calidad" que consiste en tres acciones distintas de gestión: determinación, educación y puesta en marcha. La alta dirección es responsable de administrar continuamente la vacuna.

La determinación surge cuando la dirección descubre la necesidad de cambiar y reconoce que el cambio exige una acción de la dirección. La educación es el proceso de proporcionar a todos los empleados el lenguaje común de la calidad, ayudándoles no sólo a comprender cual es su papel en el proceso de mejora de calidad sino también a desarrollar el conocimiento básico para prevenir los problemas. La tercera acción es ejecución, que consiste en el desarrollo de un plan, la asignación de recursos y el apoyo de un ambiente coherente con una filosofía de mejora de la calidad. En esta fase, la dirección debe liderar con el ejemplo y proporcionar formación continuada.

Las "Seis Ces"

Según Crosby, la formación es un proceso de varias etapas que cualquier organización debe superar, un proceso al que llama las "Seis Cs" (Crosby, 1984). La primera etapa o "C" es **comprensión**; se refiere a la importancia de entender lo que significa la calidad. La comprensión debe empezar en la alta dirección y poco a poco incluir a todos los empleados. Sin comprensión, la mejora de la calidad no tendrá

lugar. La segunda "C" es **compromiso**, que también debe empezar con la alta dirección y representa el momento en el que los directivos establecen una política de calidad. La tercera es **capacidad**; durante esta etapa es fundamental el desarrollo de un plan de formación y prácticas para la ejecución del proceso de mejora de la calidad de un modo metódico. La cuarta "C" es **comunicación**; se deben documentar todos los esfuerzos y publicar ejemplos que hayan tenido éxito para que todas las personas de la organización consigan una comprensión total de la calidad. La quinta es **corrección**, que se centra en la prevención y en la actuación. Por último, la sexta es la **continuación** que resalta que el proceso debe convertirse en un modo de vida en la organización. La continuación se basa en el hecho de que nunca es más barato o más rápido hacer las cosas bien la segunda vez, así pues la calidad debe estar integrada en todas las operaciones diarias (Quality Process Improvement Management College [Material de curso], 1987).

Resumen

El punto más importante de Crosby es que la calidad se consigue previniendo los defectos y ajustándose a los requisitos. Los requisitos deben ser consensuados entre todos y los empleados deben saber cómo conseguirlos. El coste monetario de la calidad es el centro de la medición y Crosby desarrolló una fórmula para ayudar a los directivos a averiguar este coste. Esta fórmula proporciona los medios para medir continuamente el coste de la pérdida frente al coste más bajo de hacer las cosas bien a la primera, que es la norma de actuación. Crosby recomienda actividades (p. ej. el "Día de cero defectos") en las que la dirección y los empleados reafirmen su compromiso con la calidad. Este programa de formación se centra en ayudar a los directivos a desarrollar una cultura empresarial centrada en la calidad. El fin último de este enfoque es proporcionar a los clientes productos y servicios "libres de defectos".

3.2.- DEMING

El enfoque de la calidad de Deming se basa en el liderazgo y en el pensamiento de sistemas. Dentro de los conceptos asociados con este enfoque se incluyen: (1) el "Sistema de Conocimiento Profundo", (2) el "Ciclo Planificar-Realizar-Estudiar-Mejorar", (3) "Prevención a través de la mejora del proceso", (4) la "Reacción en Cadena para la Mejora de la Calidad", (5) "Variación de las Causas Comunes y de las Causas Especiales", (6) los "14 Puntos" y (7) "Enfermedades Mortales y Terribles".

Sistema de Conocimiento Profundo.

Según Deming nada sustituye el conocimiento, por ello entender los conceptos de conocimiento profundo es fundamental para entender su enfoque de la calidad. Trabajar duro y esforzarse mucho no es la solución. Sin un conocimiento profundo, la acción de la dirección puede conducir al fracaso (Deming, 1989, revisado 1991). El sistema de conocimiento profundo consta de cuatro partes interrelacionadas: (1) teoría de sistemas, (2) teoría de la variación, (3) teoría del conocimiento y (4) conocimiento de la psicología.

•Teoría de sistemas. "Un sistema es una serie de funciones o actividades dentro de una organización destinadas a cumplir los objetivos de la organización" (Deming, 1989, revisada 1991); para Deming, "sin objetivos, no hay sistema". Se deben estudiar los componentes de un sistema (p. ej. estilo de gestión, empleados, clientes, restricciones del entorno, accionistas, formación, selección de personal) y la interrelación que existe entre ellos. El no considerar las organizaciones como sistemas conduce a la fragmentación y a que el personal vaya en direcciones diferentes sin darse cuenta de las influencias externas e internas y de las interacciones que influyen en su trabajo.

- Teoría de la Variación. El conocimiento de la teoría estadística es esencial para el conocimiento profundo. Los directivos deben ser capaces de reconocer un sistema estable y los conceptos de las causas comunes y especiales de la variación. El no valorar esta diferencia conducirá a la frustración, a un aumento de la variabilidad y a unos costes más elevados (Deming, 1986). Estos efectos negativos surgen de las medidas que la dirección toma como respuesta a los problemas sin saber si la causa se encuentra en el sistema ("común") o si está localizada ("especial"). La medición de la variación proporciona los medios para predecir el comportamiento de un sistema.

- Teoría del Conocimiento. La tercera parte del conocimiento profundo trata del modo en que aumenta el conocimiento. Normalmente el proceso del aumento del conocimiento puede describirse como un flujo lento pero continuo de pruebas y experimentos, diseñados para aumentar el conocimiento de un campo determinado. A veces se da un "salto adelante" que produce un aumento rápido en el conocimiento, pero el proceso general es el de un crecimiento lento, incremental basado en la experimentación y guiado por la teoría.

Deming piensa que los directivos deberían aspirar a objetivos similares a los de la ciencia (explicar, predecir y verificar) para aumentar el conocimiento sobre los sistemas y los procesos en sus organizaciones. Para ello, tienen que aprender cómo aumentar el conocimiento de los procesos de los que son responsables, participando en determinadas actividades "científicas", tales como formular teorías, desarrollar hipótesis, diseñar y llevar a cabo experimentos. Tienen que saber cómo reunir, analizar, interpretar y aplicar los datos derivados de la experimentación. Una teoría no tiene que ser compleja, puede ser tan simple como afirmar (predecir) que un método de formación puede ser más efectivo que otro para el aprendizaje de determinadas habilidades.

Deming critica a los directivos que buscan soluciones fuera de su empresa (p. ej. copiar una solución, adoptar las ideas que han tenido

éxito para otros). "Un ejemplo no sirve de ayuda a la dirección a menos que se estudie con la ayuda de la teoría. Copiar un ejemplo que ha tenido éxito sin entenderlo con la ayuda de la teoría puede conducir al desastre" (Deming, 1989, revisado en 1991). La teoría ayuda a que el conocimiento aumente y el conocimiento se consigue usando el método científico.

Una salida en falso con la que tropiezan normalmente las organizaciones que empiezan a centrarse en la calidad es el no entender la importancia de aprender la teoría de la gestión de la calidad. No existen dos organizaciones iguales, cada una tiene exigencias diferentes y pueden requerir aplicaciones de la teoría hechas a medida.

- Conocimiento de la Psicología. La cuarta parte del conocimiento profundo implica un conocimiento de psicología, en concreto de la dinámica de las personas en el lugar de trabajo, de la actuación en grupo o equipo, de los estilos de aprendizaje y del cambio cultural. La dirección tiene que conocer a las personas y como interactúan, conocer sus necesidades individuales y sus estilos de aprendizaje y de trabajo. Las personas son diferentes unas de otras y la responsabilidad de la dirección es el ser consciente de esas diferencias y usarlas para optimizar la actuación.

El "Ciclo Planificar-Realizar-Estudiar-Mejorar"

Deming resalta la mejora continua y cree que la obligación de la dirección es mejorar de una manera continua y constante el sistema de producción y servicios. El concepto de la mejora continua se ilustra con el ciclo de Shewhart o el ciclo Planificar-Realizar-Controlar-Mejorar (PREM) (Figura 3).

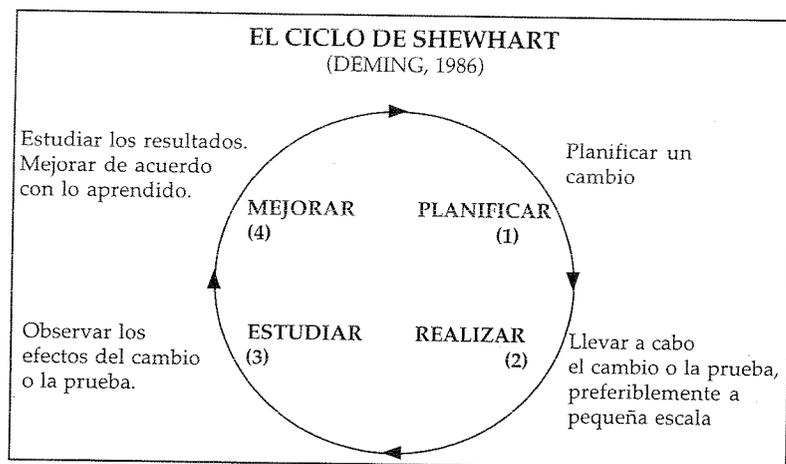


Figura 3. El ciclo de Shewhart tal y como lo describió Deming (1993).

Prevención a través de la mejora del proceso"

Deming subraya que la inspección al final del proceso llega demasiado tarde y cuesta mucho. Por ello, plantea un cambio de la detección a la prevención (Figura 4). Según Deming, el enfoque de prevención de calidad se consigue con el análisis, el control y la mejora del proceso. Un proceso se define como cualquier conjunto de condiciones o conjunto de causas que juntas producen un resultado determinado. Normalmente es una mezcla de máquinas, métodos, materiales y personas (Figura 4). La medición se usa para controlar los procesos y para tomar medidas destinadas a minimizar la posibilidad de producir productos o servicios inaceptables para el cliente.

Hay que señalar que en el enfoque de prevención el recuadro del "proceso" se ha agrandado, conteniendo las causas de un producto o servicio. El diagrama se presenta de este modo para resaltar que la calidad se desprende del estudio y del cambio del proceso y no de la inspección del producto final.

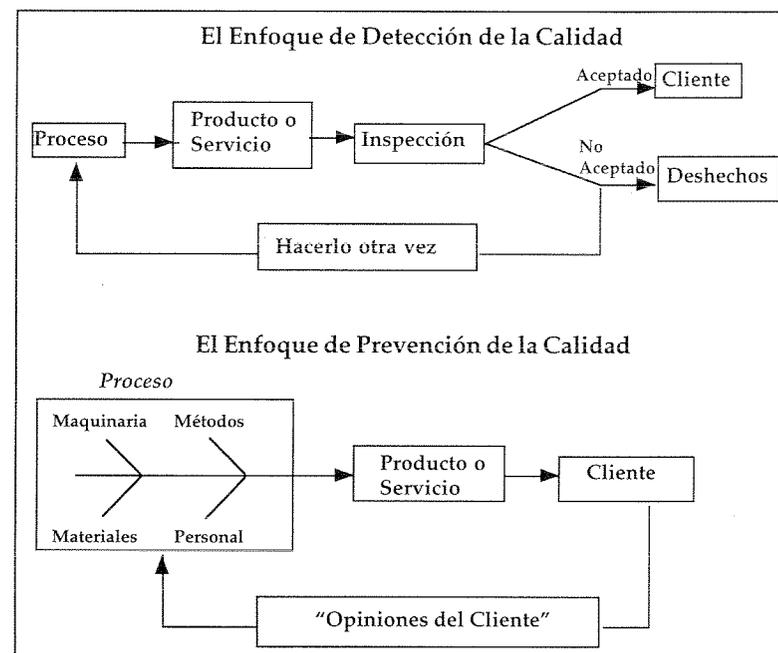


Figura 4. El enfoque de detección frente al enfoque de prevención de calidad.
(Navy Personal Research and Development Center,
TQL Implementation Seminar [course material], 1988)

"Reacción en Cadena para la Mejora de la Calidad"

La mejor manera de representar la filosofía de Deming es con lo que él llama la reacción en cadena para la mejora de la calidad (Figura 5) (Deming, 1986, p. 3). Al mejorar la calidad, los costes bajan y la productividad mejora. De ello resulta una capacidad mayor para aumentar la cuota de mercado.

Para conseguir el primer recuadro de la reacción en cadena (mejorar la calidad), los directivos deben adoptar los 14 principios de gestión (Figura 6) y comprender el enfoque estadístico de la mejora del proceso. Para apreciar en su totalidad el significado de la mejora de la calidad en la reacción en cadena de Deming, es necesario comprender el concepto de variación.

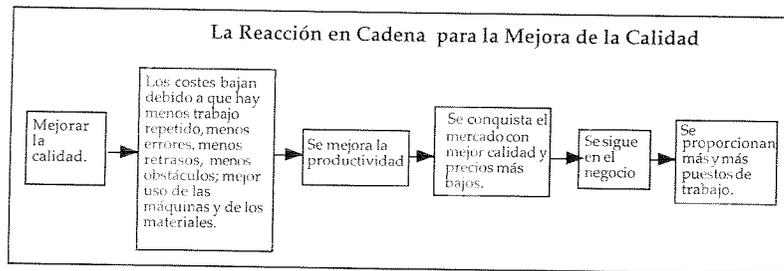


Figura 5. La reacción en cadena de Deming para la mejora de la calidad (Deming, 1986)

"Variación de las Causas Comunes y de las Causas Especiales"

Cuando Deming describe la calidad habla sobre productos que poseen un grado predecible de "uniformidad", que conviene a los usuarios finales y con un precio asequible (Deming, 1986, p. 178). McConnell lo denomina "un grado predecible de variación" (McConnell, 1987). Deming afirma que no existen dos cosas iguales, puesto que la variación es inherente a cualquier cosa que hacemos. Ningún servicio ofrecido es idéntico a otro. Así pues, para producir calidad se deben producir resultados que sean precediblemente uniformes a la vez que satisfactorios bajo la percepción del cliente.

Deming ha descrito las fuentes de variación como causas comunes y causas especiales, según quien tenga la responsabilidad. Las causas comunes de la variación existen debido al sistema o al modo en que se gestiona el sistema.

Estas causas están fuera del alcance de los trabajadores y sólo aquellos que gestionan o controlan el sistema son sus responsables. La mayoría de los problemas del proceso en una organización, las causas comunes de la variación, sólo se pueden corregir mediante la intervención de la dirección.

Ejemplos de variación de causas comunes son los materiales nuevos que no se ajustan a las exigencias, las instrucciones y la supervisión deficientes y el diseño de baja calidad (Deming, 1986).

También existen las causas especiales de la variación. Estas causas están localizadas. No forman parte del sistema en conjunto. Son excepciones o anomalías y deben solucionarlas la personas que tienen relación con ellas.

Normalmente los trabajadores o sus supervisores inmediatos pueden identificar y eliminar estas causas.

Tribus señala que "es responsabilidad de la dirección trabajar sobre el sistema y responsabilidad de los trabajadores trabajar en el sistema" (1988). Los supervisores y los trabajadores deben cooperar entre sí para eliminar las causas especiales de modo que la dirección pueda trabajar sobre el sistema y empezar la transformación (la adopción de los 14 puntos). Esta transformación no es fácil. Como dice Deming que "todo el mundo lo haga lo mejor que pueda no es la solución. Hace falta saber lo que hay que hacer" y añade que "la responsabilidad del cambio reside en la dirección. El primer paso es aprender a cambiar" (Deming, 1982, p. ii).

La mejor manera de identificar y controlar las causas comunes y especiales de la variación es utilizando los gráficos de control de Walter Shewhart (McConnell, 1987). (Los descubrimientos y las contribuciones de Shewhart están fuera del alcance de este estudio. Se aconsejan las lecturas sobre gráficos de control que se incluyen en la lista de referencias).

"Los 14 Puntos"

De acuerdo con Deming, los "14 Puntos" u "obligaciones" se pueden aplicar a cualquier organización, independientemente del tamaño o del tipo de negocio. Estos puntos proporcionan la base para iniciar y mantener una transformación de la organización centrada en la satisfacción al cliente a través de la calidad. Estas obligaciones son responsabilidad de la dirección y no pueden delegarse. Deming afirma que "la adopción y la toma de medidas según los 14 puntos son la prueba de que la dirección quiere seguir adelante con el negocio y que pretende proteger a los inversores y los puestos de trabajo" (Deming, 1986,

p. 23). Para adoptar los 14 puntos, la dirección tiene que cambiar, por el bien de la compañía, el pensar a corto plazo por el largo plazo para poder seguir con el negocio en el futuro.

- Los 14 Puntos de Deming

1. Crear constancia de propósito y la firme determinación de mejorar el producto o servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Suspender la dependencia de la inspección para conseguir la calidad.
4. Acabar con la práctica de adjudicar los pedidos únicamente en función del precio.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio sin detenerse jamás.
6. Instituir la formación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Erradicar el miedo.
9. Derribar las barreras entre departamentos.
10. Eliminar las consignas, las exhortaciones y los objetivos dirigidos a los trabajadores.
11. Eliminar los niveles cuantitativos para los trabajadores y los objetivos cuantitativos para los directivos.
12. Suprimir las barreras que privan al personal del orgullo por el trabajo. Eliminar el sistema de evaluación por méritos o de calificación anual.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y superación propia.
14. Poner a todo el mundo a trabajar para llevar a cabo esta transformación.

Figura 6. Los 14 Puntos de Deming. (Deming, 1986).

Deming ha revisado en varias ocasiones los 14 puntos para ayudar a comprender sus observaciones. Sin embargo, la esencia de cada uno de ellos sigue siendo básicamente la misma en todas las versiones.

"Enfermedades mortales y terribles"

Existen muchos obstáculos para institucionalizar la transformación. Deming los clasifica como "enfermedades mortales" y "enfermedades terribles". Las "enfermedades mortales" afectan a la mayoría de las compañías del mundo occidental. La cura para las enfermedades mortales no es fácil. Exige un cambio total del estilo de gestión. Las enfermedades terribles son prácticas de gestión dañinas pero que, según Deming, son más fáciles de curar. Como remedio para estas

enfermedades, Deming "receta" sus 14 puntos u obligaciones para la alta dirección.

Resumen

Deming define la calidad en relación con las necesidades presentes y futuras del cliente; resalta el pensamiento estadístico y los métodos estadísticos. La comprensión del conocimiento profundo (p. ej. teoría de los sistemas) es básica para su enfoque de la calidad.

Deming concede a la dirección la responsabilidad de adoptar los 14 puntos y de dirigir con el ejemplo pero no proporciona un enfoque paso a paso sobre como llevar a cabo estas funciones y responsabilidades. Considera la organización como un sistema y recomienda usar un método científico para optimizar el sistema.

Enfermedades Mortales

1. Falta de constancia de propósito.
2. Énfasis en los beneficios a corto plazo, pensar a corto plazo.
3. Evaluación de la ejecución por méritos o por revisión anual.
4. Movilidad de los directivos; cambios en los puestos de trabajo.
5. Gestión a través de cifras visibles únicamente.
6. Gastos médicos excesivos.
7. Gastos de seguros excesivos

Enfermedades Terribles u Obstáculos

1. Buscar ejemplos para solucionar los problemas de calidad.
2. Contabilidad creativa.
3. Compras estándares que asumen un determinado porcentaje de defectos.
4. Delegación por parte de la dirección de sus responsabilidades a otras personas.
5. La suposición de que los problemas son culpa de los trabajadores.
6. El intento de salvaguardar la calidad inspeccionando bienes ya producidos.
7. Salida en falso: esfuerzos escasos y ocasionales para conseguir el cambio.

8. Confiar en la receta mágica.
9. La suposición de que la automatización transformará la industria.
10. La suposición de que sólo hace falta cumplir las especificaciones.

Figura 7. Las enfermedades "mortales" y "terribles" (Deming, 1986, Capítulo 3).

3.3.- JURAN

Juran propone un enfoque estratégico y estructurado (es decir proyecto a proyecto) para conseguir la calidad. Los conceptos que desarrolló como base de su filosofía incluyen (1) la "Espiral de Progreso en la Calidad", (2) la "Secuencia del Salto Adelante", (3) el "Enfoque Proyecto a Proyecto", (4) la "Trilogía de Juran" y (5) el "Principio de los Pocos y Vitales y los Muchos y Secundarios".

La "Espiral de Progreso en la Calidad"

Juran resalta que "cualquier organización fabrica y distribuye sus productos a través de una serie de actividades especializadas llevadas a cabo por departamentos especializados". Estas actividades (acciones) se describen en la "espiral de progreso en la calidad" (Juran & Gryna, 1988, p. 24). La espiral muestra las acciones necesarias antes de que un producto o servicio pueda introducirse en el mercado (Figura 8).

A cada departamento de la espiral (p. ej. servicio al cliente, marketing, compras) se le da la responsabilidad de realizar una función determinada y, además, se le asigna una parte de la responsabilidad a la hora de realizar funciones que afectan a todo el ámbito de la empresa como, por ejemplo, las relaciones humanas, las finanzas y la calidad.

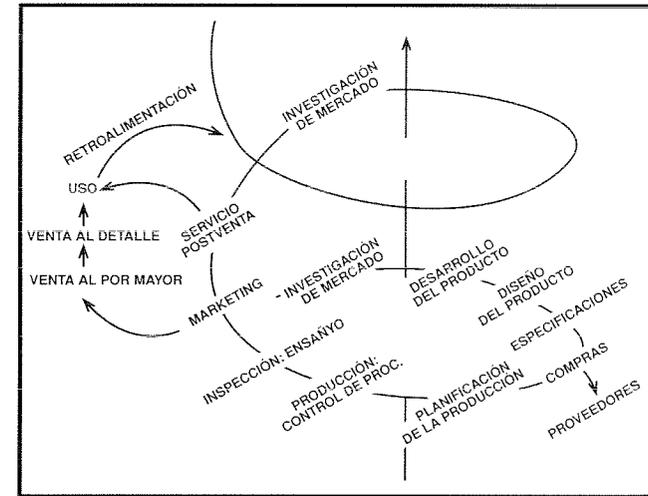


Figura 8. La "Espiral de progreso en la calidad" (Juran & Gryna, 1988).

La calidad resulta de las interrelaciones de todos los departamentos de la espiral. Juran habla de la "función calidad" para describir las actividades a través de las cuales los departamentos incluidos en la espiral pueden conseguir la calidad.

Los proyectos de mejora de la calidad se llevan a cabo en toda la organización. Este enfoque incluye:

1. Identificar las actividades que podrían ajustarse a los objetivos de aptitud de uso establecidos por la compañía.
2. Asignar las actividades a los diferentes departamentos y organizaciones incluidos en la espiral.
3. Proporcionar las instalaciones e instrumentos necesarios para llevar a cabo estas actividades.
4. Realizar las actividades asignadas dentro de los departamentos designados.
5. Asegurarse de que estas actividades se realizan debidamente.
6. Coordinar las actividades de los departamentos.

"Secuencia del Salto Adelante"

La filosofía de Juran se refiere a la mejora y a la innovación en términos de "salto adelante". Juran define el salto adelante como "un movimiento dinámico y decisivo hacia nuevos y mejores niveles de actuación" (Juran, 1964). Su secuencia de salto adelante incluye actividades que, si se realizan debidamente, tendrán como resultado una mejora en la calidad y, en el futuro, una ejecución sin precedentes que ayudará a la empresa a lanzar productos innovadores. Los saltos adelante pueden conducir a : (1) la consecución de un liderazgo de calidad, (2) la solución de un excesivo número de problemas concretos y (3) la mejora de la imagen pública de la organización.

Existen obstáculos que afectan a las oportunidades para el salto adelante. Al igual que con cualquier otro cambio, los directivos, que tradicionalmente se basan en el control, se muestran reticentes con el salto adelante. Gracias al control, los directivos mantienen los niveles actuales de actuación o previenen cambios adversos. Las actividades de control, tales como la solución de problemas, tienen un enfoque a corto plazo; son necesarias para mantener las ganancias pero no conducirán a la mejora y a la innovación. Se necesitan actividades de salto adelante para alcanzar niveles más altos de actuación e innovación y para superar la satisfacción del cliente.

Según Juran, salto adelante y control forman parte de un ciclo continuo de altibajos en la ejecución y considera que cualquier actividad de la dirección se dirige al salto adelante o al control (Juran, 1964).

Juran piensa que todos los saltos adelante siguen la misma secuencia:

1. Formular una política de calidad.
2. Fijar los objetivos para el salto adelante.
3. Progreso en actitudes.
4. El uso del principio de Pareto.
5. Organizar para el progreso en conocimiento.
6. Creación de un equipo conductor.

7. Creación de un equipo de diagnosis.
8. Diagnosis.
9. Ruptura en los modelos culturales.
10. Transición al nuevo nivel.

"El Enfoque Proyecto a Proyecto"

La metodología de la mejora de la calidad, tal y como la describe Juran, exige que se realice proyecto a proyecto. Se forman dos tipos de equipos, el encargado de señalar la prioridad de las asuntos y actividades del proyecto (equipo conductor) y el de diagnosis para que trabajen analizando los problemas (Figura 9). Se forma un comité de directivos para pedir las nominaciones de los proyectos a todos los empleados, para elegir los proyectos de ese año y para nombrar los equipos que los dirigirán. Normalmente, debe formarse un gran número de equipos de proyectos, dependiendo de los proyectos elegidos. Este enfoque exige que los miembros del equipo desarrollen habilidades en liderazgo de grupo y participación en equipo y que adquiera-

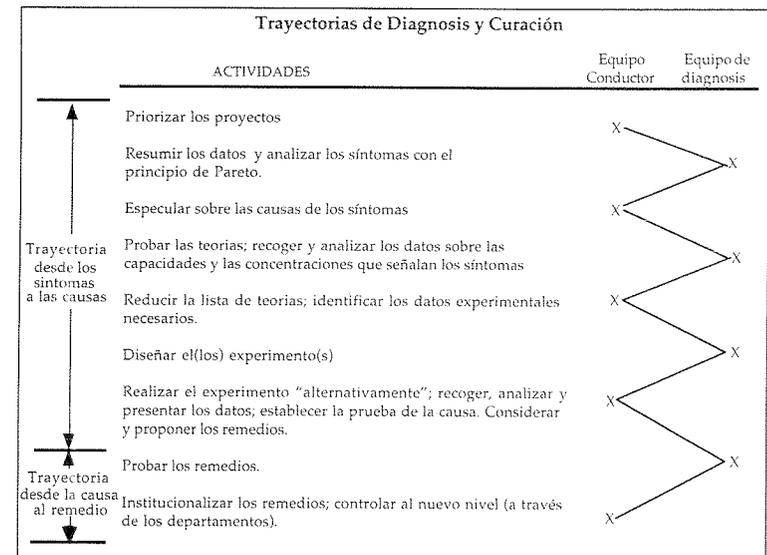


Figura 9. Las trayectorias de diagnóstico y curación Juran, (1978).

ran conocimiento sobre las herramientas de solución de problemas. Además, todos los empleados deben de participar en el proceso de mejora y han de tener las capacidades necesarias para conseguir las mejoras.

La tarea principal de estos equipos es la de solucionar problemas, pero Juran distingue entre "poner parches" a los problemas y buscar y eliminar las causas de los problemas. Al proceso de analizar problemas lo llama la "trayectoria del síntoma a la causa". El examinar las causas debe ser el punto de partida del equipo de acción. El síntoma es la prueba de que algo va mal. Una vez que se identifica el síntoma, el objetivo del equipo es encontrar una solución. Sin embargo, los miembros del equipo primero tienen que encontrar la causa.

Juran desarrolló dos "trayectorias" para describir como interactúan los equipos en este proceso, la trayectoria desde el síntoma a la causa, que llamó la trayectoria de diagnóstico, y la trayectoria desde la causa al remedio, que llamó la trayectoria de curación (Juran & Gryna, 1988). Las dos trayectorias tienen un objetivo diferente y exigen equipos con personas de diferentes niveles y departamentos de la empresa (p. ej. supervisores de primera línea, servicio al cliente) que tengan diferentes capacidades.

Los resultados de los equipos se documentan y se presentan al resto de la empresa en una auditoría anual. En ese momento empieza de nuevo el proceso de búsqueda de nominaciones para los proyectos del año siguiente.

La "Trilogía de Juran"

La "trilogía de Juran" proporciona un enfoque sistemático para llevar a cabo la metodología de Juran para una gestión de calidad. Sin embargo, para su puesta en marcha es esencial un liderazgo activo, empezando en la parte más alta.

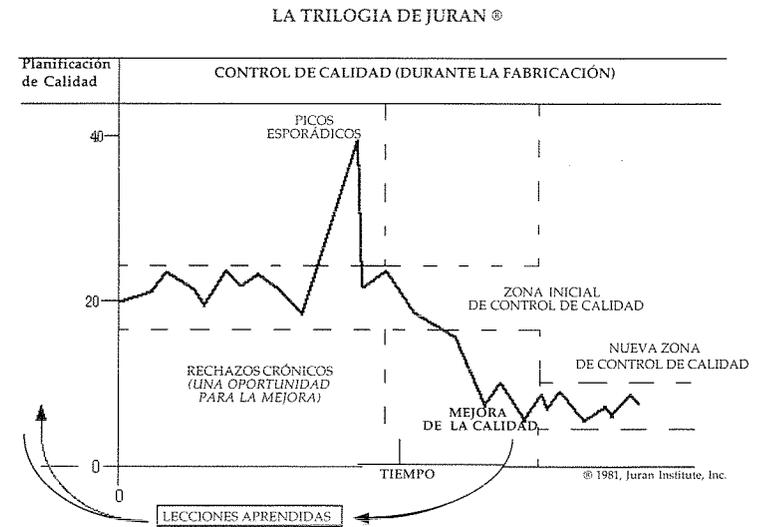


Figura 10. Trilogía de Juran

Esta trilogía (Figura 10) declara que la gestión de calidad consiste en tres procesos de calidad interrelacionados: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad (Juran, 1986). La planificación de la calidad comprende el desarrollo de un proceso que conseguirá los objetivos previstos. La responsabilidad de las personas que trabajan en la fase de planificación es determinar quienes son los clientes y cuales son sus necesidades y expectativas. El control de la calidad se preocupa de mantener las ganancias y de no dejar que aumenten las pérdidas. Los procesos de control tratan los picos esporádicos en la variación; si fuera necesario, las personas que trabajan en este proceso crean equipos para determinar las causas de cualquier variación anormal en el proceso. Las personas involucradas en la mejora de la calidad se preocupan de bajar el coste de la mala calidad en los procesos existentes y, lo que es más importante, son responsables de la utilización de las lecciones aprendidas al buscar nuevos modos para conseguir mejores niveles de ejecución. Por lo tanto, el enfoque de Juran se dirige a la mejora continua.

Cada proceso de la trilogía (planificación, control y mejora) es "universal" (inherente a las empresas centradas en la calidad). Las actividades relevantes incluyen determinar los clientes, establecer las mediciones y diagnosticar las causas. Juran compara las actividades de la trilogía con las de las operaciones financieras. El dinero es el lenguaje de la gestión y, desde este punto de vista, la planificación de la calidad es análoga al presupuesto, el control de la calidad al control del coste y la mejora de la calidad a la reducción del coste.

"Pocos y Vitales" y "Muchos y Secundarios"

Puesto que Juran resalta la priorización de los problemas a resolver, el diagrama de Pareto le parece un instrumento especialmente útil. El diagrama se basa en el principio desarrollado en 1897 por el economista italiano Vilfredo Pareto. Pareto realizó estudios sobre la distribución de la riqueza. Descubrió que una gran mayoría de la riqueza en esta sociedad estaba en manos de un porcentaje extraordinariamente pequeño de la sociedad. En general, el principio de Pareto dice que unos pocos factores son los responsables del mayor porcentaje del total.

Juran aplicó este concepto al mundo industrial para clasificar los problemas de la calidad (Figura 11). Según Juran, la mayor parte del coste de la mala calidad se puede atribuir a un número muy pequeño de causas llamadas "los pocos y vitales". Los otros defectos, llamados "los muchos y secundarios" y, últimamente, "los muchos y útiles", a veces pueden ignorarse.

El diagrama de Pareto representa columnas dispuestas en orden descendiente. El diagrama de la Figura 11 ilustra las causas de muchas fuentes de variación. Según este gráfico, habría que concentrarse primero en la causa "A" ya que es responsable de la mayoría de los defectos y daría un mayor resultado (Ishikawa, 1982). Sin embargo, hay que resaltar que la frecuencia no es la única característica a considerar cuando se empieza el análisis de Pareto. A veces los defectos que ocurren con más frecuencia no son los más importantes por lo que el sentido

común debe imperar en estas circunstancias al elegir las causas iniciales para la mejora.

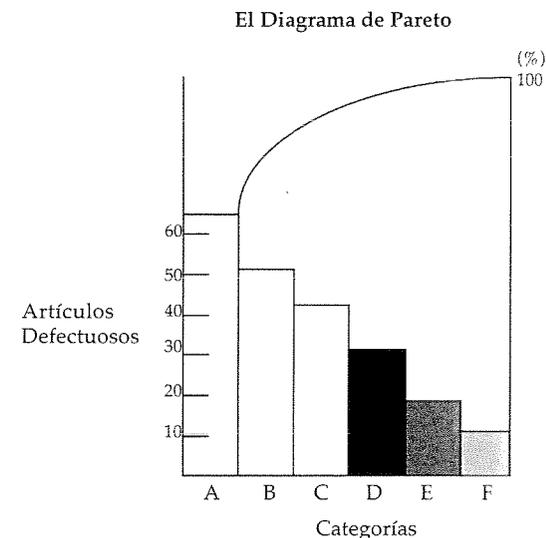


Figura 11. El diagrama de Pareto

Resumen

El enfoque "proyecto a proyecto" es el centro de la filosofía de Juran. Los directivos deben ser capaces de especificar y mejorar determinadas áreas usando los conceptos de la "espiral del progreso" y la "secuencia del paso adelante". La calidad se define como aptitud de uso y exigencias del cliente. Al igual que con Crosby, el coste monetario de la calidad es el centro de la medición. Resalta los objetivos que afectan a toda la compañía y el desarrollo de objetivos específicos. Juran dirige la formación hacia las prácticas de gestión de la calidad y hacia las técnicas de solución de problemas. Su enfoque se centra en la planificación de la calidad, el control de la calidad y los procesos de mejora de la calidad como el modo de gestionar con calidad.

CAPÍTULO 4

SEMEJANZAS ENTRE LOS TRES ENFOQUES

Crosby, Deming y Juran están de acuerdo al afirmar que es responsabilidad de la gestión el establecer una cultura en la empresa en la cual el compromiso con la calidad sea lo más importante. La misión de la empresa debe quedar clara para todo el mundo y cualquier acción emprendida por la empresa debe conducir a la consecución de esta misión. La característica de esta cultura debe ser el compromiso de la alta dirección. Los tres coinciden en que son necesarias la educación y la formación continuas a todos los niveles para fomentar un lenguaje común de calidad y para desarrollar las habilidades y el conocimiento de los empleados. También es básica la existencia de comunicación efectiva, cooperación y trabajo en equipo en toda la empresa.

Estos expertos están de acuerdo en que más del 85 % de todos los problemas asociados con la calidad pueden atribuirse a la política y a la actuación de la dirección, lo que implica que se necesita una acción de la dirección para alcanzar las mejoras.

También coinciden al afirmar que la conquista de la calidad centrada en el cliente es un proceso a largo plazo que no obtendrá resultados de un día para otro. Con el tiempo las mejoras serán evidentes en lo que se refiere a costes reducidos pero, lo que es más importante, las empresas, en el futuro, serán capaces de anticipar y prevenir problemas.

Ninguno de los tres considera las mejoras desde el punto de vista de los productos finales. Afirman que los métodos de inspección para alcanzar la calidad no son efectivos para conseguir un producto de calidad a un precio asequible. Piensan que hay algunos procesos que siempre exigirán inspección (p. ej. debido a razones de seguridad tales como un vuelo de prueba después de hacer una reparación general en un

avión), pero que es importante suprimir la inspección como un método para alcanzar la calidad. Los tres están de acuerdo en que coste y calidad no están reñidos entre sí.

Los tres expertos distinguen claramente entre los clientes externos y los internos y apoyan la idea de involucrar a los proveedores en el esfuerzo de la calidad. Es imposible conseguir calidad cuando los productos o los servicios proporcionados por los proveedores son de mala calidad. Estos enfoques también exigen el uso de mediciones y de técnicas de solución de problemas, pero el énfasis que cada uno da a su uso es diferente.

Semejanzas

- El apoyo y el compromiso de la alta dirección son esenciales.
- La educación y la formación deben ser continuas.
- La medición es fundamental.
- Las mejoras no se consideran en relación a los productos finales.
- La mayoría de los problemas asociados con la calidad se pueden atribuir a la política y a las acciones de la dirección.
- Se puede llevar a cabo en cualquier empresa.
- La inspección después de la producción debe minimizarse.
- Comunicación efectiva y trabajo en equipo a todos los niveles son esenciales.
- Los directivos tienen que proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para hacer un buen trabajo.
- No hay atajos para conseguir calidad.
- Los proveedores deben estar involucrados en el esfuerzo por la calidad.
- La conquista de la calidad debe ser un esfuerzo continuado.

Figura 12. Semejanzas entre los enfoques de Crosby, Deming y Juran.

Los enfoques de Crosby, Deming y Juran no representan "programas" en el sentido normal de la palabra; no tienen fecha de principio ni de

fin. Son filosofías de gestión que aspiran a mejoras a largo plazo a través de la adopción de una planificación estratégica para la calidad.

Estas tres filosofías se han puesto en práctica a lo largo de los años en diferentes empresas en varios países. Como filosofías van más allá de las preocupaciones económicas de una empresa y se dirigen también a los empleados de la empresa. Conceden gran prioridad al orgullo en el trabajo, a la formación y al ambiente de trabajo así como a la formación de equipos, al trabajo en equipo, a la cooperación y a la participación, todos ellos básicos para el cambio cultural. La figura 12 resume estos puntos en común.

CAPÍTULO 5

DIFERENCIAS ENTRE LOS TRES ENFOQUES

Existen determinadas diferencias entre los tres enfoques. A continuación se analizan las diferencias que afectan al uso de la medición, al establecimiento de objetivos, a las relaciones con los proveedores y a las actividades del liderazgo.

USO DE LA MEDICIÓN

Crosby, Deming y Juran reconocen que la medición es fundamental en los esfuerzos de mejora de la calidad pero la usan de maneras diferentes. Tanto Crosby como Juran consideran el coste de la calidad como el centro de la medición. El coste es mensurable en dinero y, para ellos, el dinero es el lenguaje de la gestión. El éxito de los esfuerzos de la calidad se mide, en el fondo, ajustándose a las exigencias de los clientes, pero Crosby y Juran usan la reducción en coste como un indicador de la eficacia y de la eficiencia del proceso utilizado para cumplir las exigencias de los clientes. Juran considera que el coste de la mala calidad es un factor clave porque representa cuanto pierde la empresa y cuanto gasta en desechos y volver a fabricar. No obstante, reconoce el hecho de que hay que medir otros factores igualmente importantes tales como la manera en que la empresa se compara con la competencia y el modo en que los clientes perciben la calidad. Deming no utiliza el coste de la calidad como centro de la medición. Considera que los costes "desconocidos", tales como el impacto de la pérdida de un cliente, son muchos más importantes que los "visibles". Para Deming, es primordial medir y ajustarse a las necesidades y expectativas de los clientes para llevar a cabo mejoras de la calidad. Deming hace más hincapié que sus colegas en los métodos cuantitativos y estadísticos como medio de analizar y mejorar el proceso de producción o el servicio. Utiliza las mediciones de la variación del proceso para determinar si los procesos son estables y capaces.

ESTABLECER OBJETIVOS

Para Crosby, el fin último debería ser productos y servicios "sin defectos", pero resalta que también deben establecerse objetivos intermedios que ayuden a las empresas a centrar los esfuerzos para convertirse en organizaciones "sin defectos". Para él, se produce un producto o servicio de calidad cuando lo que el proceso produce se ajusta constantemente a los límites de especificación. Por otra parte, Deming considera que ajustarse a las especificaciones es sólo el primer paso hacia la mejora continua del proceso (Figura 13). Recomienda reducir la variación del proceso de un modo continuo para mejorar la calidad. Afirma que ajustarse a las especificaciones no es suficiente, sino que además, mantiene el status quo.

Deming también opone el uso de objetivos numéricos y cuotas al gestionar el trabajo. Piensa que los objetivos individuales son necesarios para la vida, tanto profesional como personalmente y que, por el contrario, los objetivos numéricos impuestos por la alta dirección pueden tener efectos negativos tanto en la calidad de los productos como en la moral individual y del equipo. Estos objetivos serán con seguridad negativos si no hay ningún plan para alcanzarlos, ni herramientas con que conseguirlos.

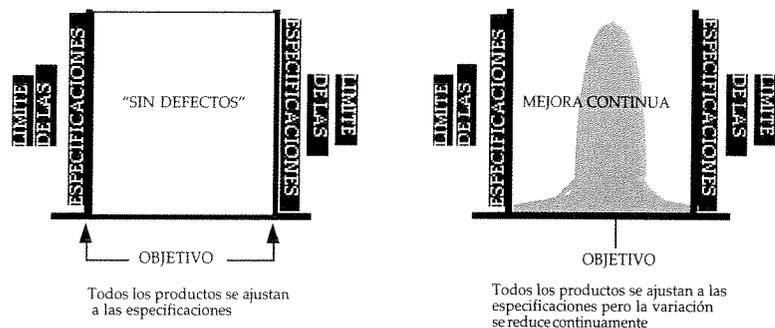


Figura 13. "Mejora continua"

Juran reconoce la necesidad de objetivos escritos para los empleados con un plan para conseguirlos. Trata los objetivos relacionados con la calidad y los objetivos que afectan a toda la compañía, pero, para él, lo más importante es el despliegue de objetivos en toda la organización. Los objetivos estratégicos deben alcanzar a todas las divisiones y secciones de la organización y deben establecerse objetivos más específicos de modo que las personas sepan lo que tienen que hacer.

RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

Los tres defienden un punto de vista diferente sobre la función de los proveedores. Deming recomienda la práctica de trabajar con un solo proveedor, siempre que sea posible, para reducir la variabilidad de los materiales que se reciben y declara que esta práctica debería basarse en una larga relación de confianza y entendimiento entre proveedor y comprador. De este modo, los proveedores pueden producir materiales que satisfagan mejor las necesidades de la empresa. Los proveedores intentarán mejorar sus procesos para así proporcionar mejores productos o servicios y poder mantener contratos a largo plazo.

Crosby y Juran reconocen algunas de las ventajas de los proveedores únicos pero adoptan una postura más conservadora y sólo recomiendan reducir el número de proveedores. Crosby y Juran consideran más importante tener diferentes proveedores para el mismo producto cuando el producto es básico. De este modo, la organización no sufrirá a causa de huelgas, accidentes u otros problemas planteados por los proveedores. Deming reconoce la posibilidad de huelgas y admite que los clientes pueden recibir los productos o servicios de proveedores alternativos en tales casos (Walton, 1986).

La figura 14 resume todas las diferencias importantes entre los enfoques de Crosby, Deming y Juran.

DEFINICIÓN DE CALIDAD	CROSBY	DEMING	JURAN
Conformidad con los requisitos.	X		
Aptitud de uso y las exigencias de los clientes.			X
Necesidades presentes y futuras del cliente.		X	
USO DE LA MEDICIÓN			
Valora el coste monetario de la calidad como el centro de la medición.	X		X
Resalta el pensamiento y los métodos estadísticos.		X	X
ESTABLECER OBJETIVOS			
Productos y servicios "sin defectos".	X		
Conformidad individual con los requisitos.			
Resalta los objetivos que afectan a toda la compañía y a su desarrollo.			X
Se opone al uso de objetivos y cuotas para gestionar el trabajo.		X	
RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES			
Apoya la reducción del número de proveedores.	X		X
Apoya la utilización de un único proveedor cuando sea posible.		X	
ACTIVIDADES DE LA DIRECCIÓN			
Exhorta a la creación de una actividad en la que la dirección y los empleados reafirmen su compromiso con la calidad.	X		X
Defiende las funciones y responsabilidades de los directivos pero no da "recetas" para su consecución.		X	
FORMACIÓN			
Ayudar a los directivos a desarrollar una nueva cultura empresarial.	X		
Prácticas de gestión de calidad y en técnicas de solución de problemas.			X
Prácticas de liderazgo. Necesidad de la educación y formación para aumentar el conocimiento y desarrollar habilidades.		X	
MEJORA DE LA CALIDAD			
Resalta la prevención para ajustarse a las especificaciones.	X		
Utiliza tres procesos orientados a la calidad para conseguir las mejoras: (planificación, control y mejora).			X
Valora la organización como un sistema. Método científico para optimizar el sistema: método estadístico para controlar la variación.		X	

Figura 14. Diferencias entre los enfoques de Crosby, Deming y Juran.

COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

Aunque Crosby, Deming y Juran reconocen y están de acuerdo en que el apoyo y el compromiso de la alta dirección es fundamental para llevar a cabo los esfuerzos centrados en la calidad, cada uno resalta la participación de los directivos de una manera diferente.

Crosby describe el "Día de Cero Defectos" como el momento en el que la dirección se reafirma en su compromiso con la calidad y lo comunica a los empleados. Del mismo modo, Juran posee un vehículo para involucrar a la alta dirección. El programa anual de calidad de Juran lo usan los directivos para comunicar a los empleados el compromiso de la dirección con la mejora de la calidad. Las decisiones y las acciones de los directivos deben estar orientadas a establecer un consejo de calidad, a fijar objetivos, a proporcionar recursos y a participar en los consejos y equipos de mejora de la calidad.

Aunque Deming reconoce que el compromiso de la alta dirección es obligatorio, no describe ningún programa para llevarlo a cabo. Lo que funciona en una organización puede que no funcione en otra. Afirmar la necesidad del compromiso de la dirección pero es responsabilidad de la alta dirección el demostrar su compromiso a través del liderazgo. Sin embargo, Deming es muy específico acerca de las funciones y responsabilidades de los directivos. Tal y como lo describe Deming, la meta del liderazgo no es señalar a las personas ni llevar la cuenta de los fallos. Para él, el nuevo trabajo del directivo es eliminar los obstáculos y crear una cultura que valore el ayudar a los demás a hacer un buen trabajo y a enorgullecerse del trabajo (Deming, 1986). Los directivos deben enseñar con el ejemplo y no solamente con la motivación. Deben ser entrenadores que ayudan a mejorar el sistema del que ellos y sus empleados forman parte.

CAPÍTULO 6

RESUMEN**CROSBY**

Uno de los puntos importantes de Crosby es el énfasis que da a la transformación de la cultura de la organización. Proporciona un mapa estructurado para conseguir el compromiso de la dirección; recomienda el compromiso individual con la calidad. Crosby proporciona formación sobre el concepto de la gestión de la calidad, pero se da cuenta de que cada organización debe crear su propio plan de mejora de la calidad. Su enfoque es efectivo a la hora de transmitir la necesidad de cambiar las actitudes y los comportamientos y ha tenido éxito ayudando a las empresas a empezar, una de las razones por las que Crosby atrajo a muchos directivos. En segundo lugar, Crosby tiene un programa estructurado para directivos que se enseña en el Quality Institute. Muchos directivos encuentran su programa fácil de seguir y por lo tanto eligen empezar con las mejoras de la calidad usando el enfoque de Crosby. Este enfoque resalta medir lo que cuesta hacer las cosas mal frente a hacer las cosas bien a la primera y no utiliza la base estadística para la reducción de la variación. Como resultado, las organizaciones que no se centran en los métodos estadísticos pueden no ser capaces de conseguir mejoras más allá de las reducciones iniciales del coste.

Según Andrea Gabor, autora de *The man who discovered quality*, "hasta muy recientemente (1990), Crosby subestimó el papel de las estadísticas. Después de que la popularidad de Deming diera fe de la importancia del control de la variación a finales de los 80, Crosby empezó a tratar más el tema en sus seminarios" (Gabor, 1990, pp. 196-197)." De hecho, Crosby creó Integrity Systems, Inc., una empresa subsidiaria de PCA, para proporcionar a los clientes formación sobre el control estadístico del proceso.

Crosby recomienda programas tales como el "día de cero defectos", que ha sido mal interpretado y considerado por algunos críticos como un simple programa de motivación con beneficios sólo a corto plazo, cuando, realmente, el "día de cero defectos" tiene la finalidad de ser el momento en que la dirección reafirma su compromiso con la calidad.

DEMING

Uno de los aspectos básicos más importantes de la filosofía de Deming es que considera las organizaciones como sistemas y que utiliza el pensamiento estadístico para comprender como funcionan los sistemas. La aplicación del ciclo PREM y de los métodos cuantitativos al análisis y a la reducción de la variación en todos los procesos de trabajo es otra contribución importante, al igual que la distinción que hace entre las causas especiales y comunes de la variación.

Sin embargo, Deming concede mucha más importancia a que los problemas de gestión y liderazgo deben solucionarse para crear calidad en los productos y los servicios. La historia de los esfuerzos de la calidad en Estados Unidos nos ha enseñado que para conseguir grandes cambios en los negocios es obligatorio crear una cultura empresarial dedicada a la calidad. Éste sólo se puede conseguir a través del cambio de las actitudes de la alta dirección. El enfoque de Deming resalta la responsabilidad de los directivos y para ello les proporciona los 14 puntos.

Aunque Deming resalta la importancia de la adopción de los 14 Puntos como la base del cambio, no proporciona un plan estructurado para llevarlos a cabo. Tal plan tendría poco sentido según su filosofía, pero la mayoría de los directivos no saben utilizar la teoría. Por lo tanto se frustran cuando no encuentran una secuencia lineal preestablecida de actividades que puedan utilizarse como "las recetas" hacia el éxito.

El enfoque de Deming se asocia con la aplicación del Control Estadístico del Proceso. Afirma que es necesario un conocimiento estadístico, pero que por sí sólo no es suficiente. El uso de la estadística es sólo un aspecto de su amplia filosofía de gestión. Sin embargo, algunos creen que aplicando el control estadístico del proceso están llevando a cabo la filosofía de Deming

Por último, la aplicación del ciclo PREM se considera como un instrumento para la solución de problemas en vez de un medio para un proceso continuo de mejora. Normalmente, cualquier problema a la hora de comprender el poder del ciclo PREM se puede achacar a una falta de comprensión de esta diferencia básica. Tal y como lo describe Deming, el solucionar un problema es como apagar un fuego, es decir, eliminar los problemas pone el proceso esté donde estaba, pero esa acción no mejora el proceso (un análisis hecho por Juran hace años; ver Deming, 1986, p.51)

JURAN

Juran ha desarrollado un enfoque en el cual los problemas se consideran proyectos y en el que todas las mejoras se hacen proyecto a proyecto. Juran defiende la formación anual de equipos para analizar problemas y encontrarles solución. Su enfoque ha tenido mucho éxito en organizaciones en las que la alta dirección ha estado muy involucrada y ha conducido el esfuerzo. Al igual que Deming, también resalta el uso de gráficos y métodos estadísticos. Juran dedicó más de 300 páginas en su *Quality control handbook* (1988) a los métodos estadísticos y los considera herramientas esenciales.

El enfoque de proyecto a proyecto de Juran es efectivo puesto que ayuda a concentrar el esfuerzo en áreas específicas. Este enfoque puede proporcionar resultados a corto plazo dentro de un marco de trabajo de una estrategia a largo plazo. También fomenta el trabajo en equipo y la comunicación en la organización. Aunque el énfasis lo centra en los proyectos, en realidad Juran proporciona un enfoque de siste-

mas a la calidad a través de la espiral de progreso que une todas las funciones necesarias para lanzar un producto o servicio.

Uno de los procesos de los que trata en la "Trilogía de Juran" atañe a la solución de problemas y a la eliminación de las causas de los problemas. Si los directivos dan importancia a este aspecto de la trilogía, entonces los equipos de proyecto se convierten en "apagafuegos" en vez de trabajar hacia la prevención y la mejora del proceso. Cuando la alta dirección no se centra en el proceso de planificación de la trilogía, no es capaz de impedir que ocurran nuevos problemas y no es capaz de comenzar la mejora continua ni de dirigir estratégicamente el curso de la organización.

El establecimiento de objetivos amplios de mejora por parte de la dirección podría hacer que la organización cayera en la práctica de una gestión por objetivos. El enfoque de la "trilogía" es tan bueno como los directivos que intentan optimizar el sistema (p. ej. elegir los proyectos, las prioridades y los objetivos).

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES

A menudo los directivos decididos a ayudar a sus organizaciones a mejorar la calidad se esfuerzan por averiguar que enfoque deberían usar. Algunas organizaciones adoptan un enfoque ecléctico utilizando componentes de las tres filosofías y combinando lo que consideran que es lo mejor de lo mejor. Otras organizaciones eligen el enfoque de Deming, Crosby o Juran y siguen fieles a él; entonces todos los esfuerzos de educación, formación y puesta en práctica reflejan el apoyo de un enfoque. Hay organizaciones que cambian a mitad de camino (p. ej. empiezan con Crosby, después a Juran y por último a Deming) Estas organizaciones esperan mejoras dramáticas en un corto período de tiempo y su obsesión con los resultados inmediatos les lleva a intentar enfoques distintos a modo de prueba, sin pensar en una estrategia a largo plazo.

La clave para que la puesta en práctica de los principios y los métodos de calidad tenga éxito va ligada a los directivos. En realidad, Crosby considera que la falta de compromiso por parte de la dirección y de los directivos es la causa principal del fracaso de la mejora de la calidad. Según Juran, todas las revoluciones de calidad que han tenido éxito han incluido la participación activa de la alta dirección. No hay excepciones. Deming está de acuerdo; dice que la transformación es el trabajo de la alta dirección y que no puede ser delegado.

La calidad no es una solución rápida para los problemas de la dirección. No es un programa sino una transformación. Como parte de este esfuerzo, los directivos deben reconocer la necesidad de evaluación, de planificación estratégica y del desarrollo de un enfoque a largo plazo que afecte a toda la organización. El liderazgo es necesario para establecer las políticas que definirán las posturas que la organización tomará en relación con la calidad. También se necesita el liderazgo para fomentar una orientación hacia el cliente y para proporcionar a todos los empleados una educación y formación continuas. A pesar de estos argumentos, el éxito o fracaso se basará en una valoración correcta de como conseguir unos criterios de calidad definidos por el cliente y el tipo de liderazgo que se necesita para conseguir movilizar la organización de un modo en que el coste sea aceptable.

BIBLIOGRAFIA

- Crosby, P. B. (1972). *The art of getting your own sweet way*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears: The art of hassle-free management*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1986). *Running things: The art of making things happen*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1987). *Quality Process Improvement Management College (materials de course)*. San José, CA: Philip Crosby Associates, Inc.
- Crosby, P. B. (1988). *The eternally successful organization*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1989). *Let's talk quality*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1990). *Leading*. New York: McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1993). *The new economics for industry, government, education*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1943 & 1964). *Statistical adjustment of data*. New York: John Wiley.
- Deming, W. E. (1950). *Theory of sampling*. New York: John Wiley.
- Deming, W. E. (1960). *Sample design in business research*. New York: John Wiley.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1989, revised 1991). *Foundation for management of quality in the Western World*. Paper presented to the Institute of Management and Sciences, Osaka, Japan, July 1989.

- Department of the Navy Executive Steering Group. (1992). *Department of the Navy vision, guiding principles and strategic goals*. Washington, DC: Department of the Navy.
- Gabor, A. (1990). *The man who discover quality*. New York: Times Books.
- Garret, H. L., III. (1991). *DON Executive Steering Group guidance on Total Quality Leadership*. Washington, DC: Department of the Navy.
- Garvin, D. A., & March, A. (1986). *A note on quality: The views of Deming, Juran and Crosby (9-687-011)*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Houston, A., Shettel-Neuber, J., & Sheposh, J. P. (June 1986). *Management methods for quality improvement based on statistical process control: A literature and field survey* (NPRDC Tech. Rep. 86-21). San Diego, CA Navy Personnel Research and Development Center.
- Houston, A., & Dockstader, S. L. (December 1988). *A total quality management process improvement model* (NPRDC Tech. Rep. 89-3). San Diego, CA Navy Personnel Research and Development Center.
- Ishikawa, K. (1982). *Guide to quality control*. White Plains, NY: UNIPUB-Kraus International.
- Ishikawa, K., & Lu, D. (1985). *What is total quality control?* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Juran, J. M. (1944). *Bureaucracy: A challenge to better management*. Harper and Brothers.
- Juran, J. M. (1945). *Management of inspection and quality control*. Harper and Brothers.
- Juran, J. M. (1955). *Case studies in industrial management*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1964). *Managerial Breakthrough*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1981). *Management of Quality (course materials)*. Wilton, CT: Juran Institute, Inc.

- Juran, J. M. (August 1986). *The quality trilogy: A universal approach to managing for quality*. Quality Progress, 19(8), 19-24.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. New York: Free Press.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (Eds.). (1988). *The quality control handbook* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality*. New York: Free Press.
- Lowe, T. A., & Mazzeo, J. M. (September 1986). Three preachers, one religion. *Quality*, 25 (9). 22-25.
- McConnell, J. (1987). *Analysis and control of variation*. Australia: Delaware.
- Navy Personnel Research and Development Center (1988). *TQL Implementation Seminar (course materials)*. San Diego, CA: Author.
- NBC (Producer). (1980). *If Japan can ... why can't we?* (NBC white paper) (2 videotapes, 80 minutes total). New York: Producer.
- Reilly, L. (April 4, 1991). *Deming: A lesson from the master?* Washington Technology, 6 (1),23.
- Tribus, M. (1988). The application of quality management principles in industrial research and development from *Selected papers on quality and productivity improvement* (pp. 163-180). Washington, DC: American Quality and Productivity Institute.
- Walton, M. (1986). *The Deming management method*. New York: Dodd, Mead.
- Walton, M. (1990). *Deming management at work*. New York: G. P. Putnam's Sons.

**EL MIEDO
EN LAS ORGANIZACIONES**

J. Gerald Suárez
(traducción María Hernández Sala)



ASTURIAS
BUSINESS SCHOOL



Instituto de Fomento Regional

INTRODUCCION

Durante los últimos años he transmitido la importancia del miedo en el lugar de trabajo mediante programas de vídeo y presentaciones tanto en Estados Unidos como en otros países. El auge que adquirió el tema me sorprendió. Sin duda, éste es uno de los aspectos de gestión más olvidados, a pesar de su importancia en la cultura de las empresas. El interés por conocer más sobre el tema ha continuado vivo y tanto mis estudiantes de la Universidad de Marymount como los participantes en mis seminarios me animaron a escribir algunos de los puntos más importantes de mis conferencias y me contaron anécdotas que me ayudaron a seguir investigando este tema. De mi relación con alumnos, empresarios y empleados de todos los niveles tanto de empresas públicas y privadas como de organizaciones educativas surge esta publicación.

CAPÍTULO 1

EL MIEDO EN LAS ORGANIZACIONES

Expertos en el área de calidad, productividad y competitividad empresarial abogan por la eliminación del miedo en el clima de trabajo para que todos los integrantes de la organización puedan trabajar eficazmente y en armonía mientras persiguen los objetivos de la empresa.

Eliminar el miedo contribuye a crear un ambiente de cooperación y confianza, ingredientes esenciales para iniciar y mantener los esfuerzos de transformación hacia la calidad total, para perseguir la mejora continua, para fomentar la innovación y para conseguir la satisfacción del cliente.

El auge del estudio del miedo en las organizaciones está asociado a la popularidad internacional del sistema de gestión del Dr. W. Edwards Deming, quien discute el tema del miedo en uno de sus catorce puntos de transformación de la gestión¹. Al Dr. Deming se le atribuye gran parte del éxito y del desarrollo económico de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Las ideas del Dr. Deming empezaron a tener éxito en Estados Unidos después de que, en 1980, la cadena de televisión estadounidense NBC emitiera el documental *¿Si Japón Puede... Porqué Nosotros No?*. Este documental se considera como el catalítico que despertó el interés hacia un nuevo enfoque empresarial orientado a la mejora en calidad.

Después de muchos años de observación y estudio, el Dr. Deming concluyó que debido al efecto que el miedo tiene en la calidad y en la productividad erradicarlo debería ser una prioridad para los directivos que adopten sus catorce obligaciones de gestión. Según Deming, el miedo está estrechamente ligado a por lo menos nueve de estas obligaciones. (ver Figura 1).

¹Para más información sobre la filosofía gestión del Dr. W. Edwards Deming se recomienda la lectura *"Tres Expertos en Gestión de Calidad"*



Figura 1. El miedo como barrera (adaptado de Scherkenbach 1987).

OBJETIVOS

El principal objetivo de este libro es ayudar al lector a darse cuenta de la trascendencia del miedo tanto en las personas como en la productividad de la organización. Este libro va dirigido a todos aquellos que valoran la calidad, el aumento en la productividad, la excelencia, la innovación, el orgullo y la dignidad en el trabajo. En él, describo las consecuencias devastadoras que tiene el miedo en los empleados y en la empresa. Además, describo porqué el miedo constituye una barrera que impide la mejora continua y la innovación. Describo hechos y comportamientos que fomentan el miedo en la cultura de la organización y finalmente, ofrezco estrategias que los directivos pueden usar para iniciar el proceso de controlar el miedo y para canalizar positivamente este fenómeno complejo e inherente a todos los seres humanos.

Advierto al lector que esta lectura aumentará su nivel de concienciación y de sensibilización sobre el miedo en su trabajo. Hace unos años, fui invitado por una organización para una conferencia sobre el tema del miedo. Al cabo de unas semanas los llamé para realizar un seguimiento de sus esfuerzos y me dijeron: “¡gracias a su presentación... ahora tenemos más miedo que antes!”. En ese instante, supe que su nivel de conciencia había aumentado y ésta es la mejor postura para iniciar la transformación. Tener conciencia de la presencia del miedo es el primer paso y el más importante. Reconocer la presencia del miedo y comprometerse activamente a superarlo es, tal vez, uno de los retos más difíciles de cualquier directivo.

Espero que esta lectura le haga meditar. El miedo en el trabajo requiere exploración, investigación rigurosa y atención profunda, no sólo de consultores, investigadores y profesores, sino también de ustedes, directivos y empleados, que trabajan día a día en organizaciones afectadas por el miedo. Espero que las ideas y los métodos expuestos les ayuden a mejorar sus esfuerzos.

CAPÍTULO 2

DEFINICIÓN DEL MIEDO

Los directivos que traten de abordar el miedo en sus organizaciones sin comprender este concepto tan elusivo sólo pueden empeorar la situación. El miedo es una emoción normalmente asociada a connotaciones negativas. El diccionario lo define como una emoción desagradable y fuerte, causada por la conciencia de peligro². El Diccionario de la Lengua Española lo define como una “perturbación angustiosa del ánimo por un riesgo o mal que realmente amenaza o que se finge en la imaginación³.” En el contexto de la organización, podemos definir el miedo como un sentimiento de reproche por parte del empleado ocasionado principalmente por su percepción y su interpretación de las acciones, los acontecimientos, las reglas, las experiencias, los estilos de gestión, la política y otros factores de la cultura de la empresa. Esta definición reconoce la naturaleza multidimensional del miedo y resalta la importancia de la percepción y la relación de las personas con las influencias del ambiente.

Diferencia entre el miedo y la ansiedad

A menudo, el miedo se confunde con la ansiedad. Los estudios y publicaciones en el campo del comportamiento humano no establecen una diferencia universal entre estos dos estados emocionales. Sin embargo, existe unanimidad al aceptar que el miedo y la ansiedad se refieren a una sensación desagradable acompañada de cambios fisiológicos, cognoscitivos y de comportamiento.⁴

La psicología asocia el miedo a modelos de respuesta provocados por una fuente de amenaza identificable y predecible. Esto facilita el que

² Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, (1984).

³ Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, 1986.

⁴ Kleinknecht, R. A. (1986). *The anxious self: Diagnosis and treatment of fears and phobias*. New York: Humans Sciences Press.

podamos combatir el miedo. Por otro lado, la ansiedad es una respuesta a un estímulo ambiguo, razón por la que resulta tan difícil para los directivos estudiarla, entenderla y tratarla.

CAPÍTULO 3

IMPORTANCIA DEL MIEDO EN LAS ORGANIZACIONES

El miedo es una fuerza perturbadora que impide que los empleados y la empresa desarrollen todo su potencial. El miedo “sano” no existe. Cuando se utiliza el miedo como motivador, los resultados que se obtienen son negativos. El miedo puede generar pérdidas asombrosas ya que afecta tanto a la eficacia de la empresa como a la calidad de vida en el trabajo. El miedo es una barrera para la ejecución individual y empresarial.

El ejemplo más descriptivo y dramático al que puedo hacer referencia para ilustrar este punto es del famoso acróbata Karl Wallenda. Wallenda se ganaba la vida asombrando al público con sus actuaciones en la cuerda floja sin red. En su trabajo, no había lugar para el fracaso. No había margen de error, pues un error podía ser mortal.

En 1978, tuve la oportunidad de ver a Wallenda intentando cruzar la cuerda floja a 25 metros de altura en San Juan, Puerto Rico. Aún tengo grabado en mi mente esos primeros pasos que dio en la cuerda. Wallenda se mostró indeciso, trató de ponerse en cuclillas y finalmente perdió el equilibrio y se cayó al vacío. En pocos segundos su cuerpo chocó contra el suelo y murió en el instante. Después de su trágico paseo, la esposa de Wallenda, también acróbata, comentó sus impresiones con la prensa. La señora Wallenda dijo: “Durante tres meses seguidos, Karl sólo pensaba en no caerse al andar por la cuerda. Fue la primera vez que pensó en el fracaso. Me parece que Karl puso todas sus energías y toda su atención en no caerse en vez de centrarse en andar por la cuerda con éxito”.

De Wallenda aprendimos que nuestra tendencia a evitar el fracaso ahoga nuestra capacidad y nuestro potencial para emprender actividades orientadas al éxito. El miedo generalmente provoca que los esfuerzos se centren en evitar el peligro percibido. Además, el miedo nutre la

competitividad y la competitividad fomenta la suboptimización (cuando el resultado de un trabajo de una persona o de un proceso tiene un efecto negativo en el objetivo del conjunto de la organización), destruye la confianza y crea una reacción en cadena de comportamientos negativos.

Algunos de los efectos del miedo

El miedo influye negativamente en la cultura y en el ambiente de la organización. Corroe la alegría y el placer por el trabajo, limita la comunicación y ahoga la innovación. Deteriora las relaciones interpersonales, afecta a la confianza de los empleados, fomenta comportamientos defensivos, minimiza la cooperación y distorsiona la comunicación. Además, produce desinterés por las metas de la organización y fomenta el pensamiento a corto plazo.

Los estilos de dirección basados en el miedo hacen que las personas se concentren en eliminar el peligro en vez de trabajar para alcanzar los resultados positivos deseados. Rafael Aguayo⁵, lo resume de la siguiente manera: “El miedo es un motivador, pero no tiene como resultado acciones constructivas. Puede producir intensas explosiones de productividad de corta duración, pero no mejores resultados”.

Hay infinidad de ejemplos de empleados que falsean los datos al medir el resultado del proceso para evitar así represalias de la dirección. El miedo ha llevado a empleados de todos los niveles a dar cifras incorrectas y a llevar a cabo acciones que van en detrimento de la organización, pero que, a corto plazo, les ayuda a escapar de la situación de peligro. Los ejemplos de las manifestaciones del miedo en el trabajo varían en contenido, pero la esencia es la misma. Veamos algunos ejemplos.

La figura 2 ilustra el registro diario del porcentaje de artículos defectuosos encontrados al realizar una auditoria antes de entregar el pro-

⁵ Aguayo, R. (1990). Dr. Deming: *The American who taught the Japanese about quality*. New York: Lyle Stuart.

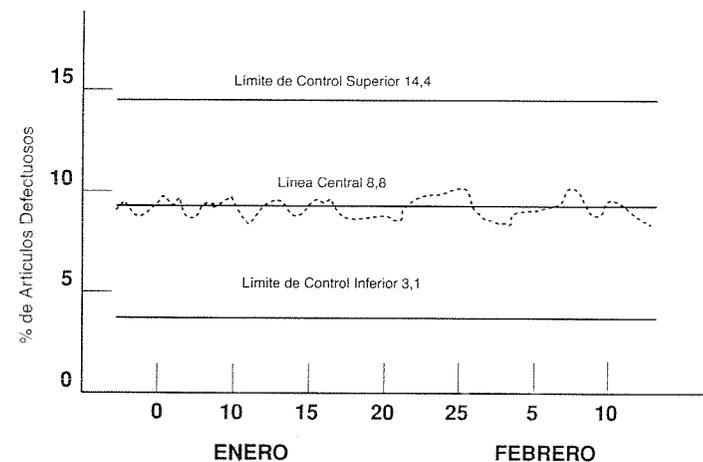


Figura 2. Registro diario del porcentaje de artículos defectuosos (Adaptado de Deming, 1986, p. 265).

ducto a los clientes. Había rumores de que el director general cerraría la planta si el porcentaje de defectos alcanzaba un 10% en la auditoria final. El miedo a perder su empleo hizo que el inspector “manipulara” los datos para que el número de artículos defectuosos no alcanzara el 10% en el gráfico de control. Así, el inspector protegió su trabajo y el de otros 300 empleados en la planta.

También he tenido la oportunidad de apreciar los efectos del miedo entre los operadores de una central telefónica. Los directivos querían reducir el número de segundos que se tardaba en transferir una llamada a la persona correspondiente. Los datos indicaban que este proceso duraba una media de 14 segundos desde que el teléfono daba el primer timbrado hasta que la llamada era transferida. Un supervisor insatisfecho decidió arbitrariamente que la nueva meta sería una media de 4.1 segundos. El supervisor indicó a los empleados que catorce segundos era inaceptable y que evaluaría el resultado de su trabajo utilizando la nueva meta como criterio de excelencia. Los empleados hicieron el máximo esfuerzo pero después de varias

semanas el proceso no mostraba mejoras significativas. Las amenazas y críticas del supervisor aumentaron y, por fin, surtieron efecto. Los resultados comenzaron a ajustarse a la meta establecida.

Investigando los datos, me di cuenta de que la frecuencia de llamadas que recibía la empresa había aumentado. Sin embargo, los operadores tardaban menos tiempo en transferir las llamadas. No había indicios de mejoras en el proceso, ni de cambios de equipo, ni de nuevas técnicas o capacitación. Tras varias semanas de análisis y entrevistas uno de los operadores confesó: “De madrugada, cuando la frecuencia de llamadas es mínima, los operadores comenzamos a llamarnos unos a otros, transferíamos la llamada y colgábamos el teléfono inmediatamente. Esto causó el alza en la frecuencia de llamadas pero nos ayudó a bajar el promedio de la ejecución del proceso.”

Muchas organizaciones utilizan incentivos para generar una acción determinada pero desconocen el efecto contrario que ésta produce. Recientemente, me reuní con empleados de una fábrica en la cual los directivos habían propuesto a los empleados niveles de productividad más altos, estableciendo con claridad las fechas límites en las que debían entregar la mercancía. Los directivos consideraban la fecha límite como un incentivo que presionaría y motivaría a los empleados. Sin embargo, los empleados percibieron las acciones de la dirección como una amenaza. ¿Querían los directivos fomentar el miedo conscientemente? Probablemente no. De hecho, Ryan y Oestreich⁶, investigadores sobre el tema de miedo en el lugar de trabajo, sostienen que los directivos llevan a cabo la gran mayoría de sus comportamientos intimidantes inconscientemente y que no se dan cuenta de las consecuencias que sus acciones tienen en los demás. Por esto, reconocer la presencia del miedo e identificar las variables que lo generan es el primer paso y el más importante.

⁶Ryan, K. D. & Oestreich, D.K. (1991). *Driving fear out of the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Muchos directivos opinan que el miedo es necesario y sirve como herramienta de motivación y como instrumento para reafirmar la autoridad. Para estos directivos, el miedo es un mecanismo para mantener a los empleados “a raya”. Veamos un caso real.

Un banco norteamericano tenía un bajo rendimiento. Hubo cambios en la dirección y se nombró un nuevo presidente cuya prioridad era aumentar la efectividad de esta institución. Después de unas semanas en su puesto, el nuevo presidente dijo a sus empleados: “Debido al deterioro de nuestros resultados, debemos aumentar las horas de trabajo. Desde mañana, empezaremos a las 7:30 a.m. y acabaremos a las 6:00 p.m. Se tomarán medidas disciplinarias si este horario no se cumple. De ser necesario, habrá sustituciones de personal.”

Tras este mensaje, los empleados manifestaron su insatisfacción. Este mensaje no sólo fomentó el miedo en la organización sino que a la vez reflejó el miedo del propio presidente. Su miedo al fracaso, a no producir resultados favorables a corto plazo, a ser sustituido (como le pasó a su antecesor) le llevó a actuar de este modo. Sin embargo, ¿cuál era el problema, ¿qué los empleados no trabajaban las horas correspondientes? ¿qué debían aumentar las horas de trabajo? o ¿qué los empleados dedicaban el tiempo a esfuerzos poco productivos?

La realidad era que los empleados perdían mucho tiempo de trabajo debido a problemas que estaban fuera de su alcance. Esta situación añadía costos a las operaciones de la institución. Las manifestaciones del presidente no tuvieron ningún efecto en la productividad de los **empleados**. Al contrario, sólo sirvieron para reafirmar su autoridad y al hacerlo sembrar la semilla del miedo en la organización.

La presunción del presidente era que, trabajando más horas, el banco aumentaría su productividad. Esta presunción no se confirmó. El presidente no estudió la relación entre horas de trabajo y productividad, ni el efecto que tendría el aumento de horas de trabajo en los empleados, ni los posibles beneficios que ofrecería a los clientes.

Tampoco dio a los empleados la oportunidad de expresar sus percepciones, ideas y sugerencias.

A pesar de trabajar las horas que el presidente ordenó y a pesar de haber contratado a más personal, la productividad del banco no mejoró. Estudios posteriores concluyeron que los empleados utilizaban casi la mitad del tiempo revisando trabajos ya hechos y en procedimientos innecesarios.

Las críticas, las amenazas y los despidos de personal no tuvieron ningún efecto positivo. Los empleados estaban dando el máximo, pero se encontraban atrapados en procesos ineficaces. Las acciones del presidente crearon miedo en la empresa y los empleados comenzaron a “complacer” al jefe ofreciéndole informes con “buenas noticias” solamente.

Estos ejemplos ilustran como el miedo puede contaminar los datos que se utilizan al tomar decisiones. La manipulación de los datos puede crear una ilusión de productividad y, a su vez, ocasionar confusión y desconfianza. Como dijo Bill Scherkenbach, un experto norteamericano en calidad total, “con una combinación de miedo e ignorancia, se puede someter cualquier proceso a control estadístico”. El Dr. Deming señaló, “donde hay miedo ... habrá cifras erróneas”. Las palabras de Cardenal De Retz, en 1718, “de todas las pasiones, el miedo es la que más debilita nuestro buen juicio” siguen siendo importantes en las empresas de hoy.

Las organizaciones orientadas a la calidad total requieren un sistema de toma de decisiones basado en los datos. Es peligroso fiarse de datos contaminados por el miedo. Por este motivo, es muy difícil tratar los problemas técnicos de calidad y productividad sin abordar primero el sistema social de la organización. Las repercusiones del miedo afectan tanto a la efectividad de la organización como a la calidad de vida en el trabajo. Es muy difícil separar los sentimientos y las emociones de la productividad y la calidad del trabajo de las personas. Es natu-

ral que la gente se tome el trabajo a un nivel muy personal y en este proceso se pierde bastante la objetividad. Cuando surgen asuntos con repercusiones negativas que afectan a los empleados, las emociones predominan y oscurecen la razón. Como dijo el famoso Edmund Burke, en 1756, “ninguna pasión elimina tan eficazmente la capacidad de actuar y razonar de la mente como lo hace el miedo”.

A pesar de todo, los efectos negativos producidos por el miedo son difíciles de cuantificar. Tal vez, el coste económico total del miedo siempre será una incógnita. Hay quienes creen erróneamente que si no podemos medir un proceso o un resultado no lo podemos controlar. Esto es completamente falso. De hecho, expertos en calidad como el Dr. Deming y el Dr. Lloyd Nelson, señalan que, a pesar de que las cifras más importantes y más necesarias para dirigir se ignoran o no se conocen, los directivos con éxito deben, a pesar de todo, tenerlas en cuenta. El miedo indudablemente desafía la medición. Probablemente nunca lo podamos cuantificar, pero aún así lo debemos tener en cuenta.

CAPÍTULO 4

RECONOCER Y ACEPTAR LA PRESENCIA DEL MIEDO

El miedo es un hecho en la vida. Todo el mundo experimenta miedo de un modo u otro. Aún las personas valientes experimentan miedo. La valentía no es la ausencia de miedo sino un indicador de la capacidad de controlar el miedo. El miedo siempre estará presente en las organizaciones y no podemos permitir que sus efectos paralicen la productividad. El miedo puede ser para una organización lo que la presión sanguínea alta es para el cuerpo humano... ¡un asesino sigiloso! Puede pasar desapercibido, pero sus efectos son, a pesar de todo, devastadores. Ryan y Oestreich lo comparan con el ruido de fondo el cual pasa inadvertido hasta que interfiere sensiblemente con la capacidad de las personas para comunicarse.

El efecto del miedo en la cultura de la organización puede compararse con el “fenómeno del sapo hervido⁷.” El nombre proviene de un experimento psicológico de respuesta fisiológica clásica en el cual se utilizaron dos sapos. El experimento consistió en colocar uno de los sapos en una olla llena de agua fría. Después se colocó la olla en el fuego y se aumentó la temperatura paulatinamente. Se comprobó que, si el cambio en temperatura es suficientemente lento y gradual, el sapo se irá adaptando a la temperatura y permanecerá en la olla, hasta que el agua esté hirviendo y el sapo muera. El sapo pudo haber saltado de la olla en cualquier momento pero el cambio en el ambiente fue tan lento que no se produjo ninguna respuesta en el sapo y éste pereció. Si ponemos al segundo sapo en la olla con el agua ya hirviendo no se quedará dentro, sino que saltará inmediatamente y sobrevivirá.

Al igual que el sapo, las organizaciones no se percatan de los cambios paulatinos que deterioran el ambiente de trabajo. El deterioro de la moral, de la valoración personal y de la iniciativa ocurre muy lenta-

⁷Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.

mente. Sólo cuando miramos hacia atrás podemos darnos cuenta de la decadencia. Apreciar las tendencias de corrosión social en la organización se hace más difícil si los directivos piensan que todo marcha bien. El sociólogo Alvin Gouldner dijo: "Cuando pensamos que todo va bien es difícil tomar medidas correctivas. El buen administrador debe institucionalizar el escepticismo." Es responsabilidad del buen administrador reconocer la presencia del miedo en su empresa y tomar medidas correctivas antes de que las consecuencias sean irremediables.



Figura 3. Signos de miedo en el lugar de trabajo.

Es obligación de la dirección reconocer y evaluar que el miedo está presente en la organización. Muchas organizaciones se convierten en sapos hervidos porque su nivel de tolerancia es muy alto y cuando se dan cuenta el daño es irreparable. Hagamos otra analogía, el agua en la olla representa la cultura de la organización. Esta cultura es dinámica y burbujeante. Son varios los factores, los hechos y los comportamientos que contribuyen a "cambiar" su temperatura. Los direc-

tivos que duden de la presencia del miedo en su organización deben simplemente escuchar y observar con detenimiento como los demás se comportan en las reuniones. La mayoría de los comportamientos que se observan en las reuniones puede decirnos mucho sobre la cultura de la organización en relación con el miedo en el trabajo. Algunos ejemplos son las batallas territoriales entre departamentos, la falta de cooperación, la falta de lealtad y confianza, las amenazas directas e indirectas, la tensión por no cometer errores, la resistencia al cambio, las propuestas internas, la retención de información por parte de unos pocos. La figura 3 indica otros comportamientos y el lenguaje que describen el miedo en el trabajo.

CAPÍTULO 5

MIEDOS NORMALES EN EL LUGAR DE TRABAJO

La mayoría de los miedos en la organización están relacionados con la posición, la autoridad, el poder y los factores psicológicos y sociales de la vida en la organización. Echemos un vistazo a los tipos de miedo más comunes en el mundo del trabajo.

Miedo a las represalias o a recibir una mala evaluación

Este tipo de miedo genera comportamientos tales como “agradar al jefe”, “dar una buena impresión a toda costa” y fomenta la actitud de “hacer sólo lo que se pide”. El miedo a ser recriminado o a recibir una mala evaluación puede llevar a un comportamiento que agrade al jefe pero que perjudique a otros, incluso a los clientes externos. ¡Donde hay miedo a las represalias... el jefe se convierte en el cliente número uno!

Miedo al fracaso

De acuerdo con Lowe y McBean⁸, el miedo a fracasar está relacionado con el miedo a las represalias, porque las represalias son generalmente la consecuencia de un fracaso. El miedo al fracaso está asociado con el miedo al riesgo y el miedo a la innovación. Según Atkinson⁹, la tendencia a evitar el fracaso bloquea y ahoga la tendencia a emprender actividades orientadas al éxito. La actitud defensiva, la resistencia al cambio y la apatía son comportamientos de personas que se centran en evitar el fracaso.

⁸ Lowe, T. A. & Mc Bean, G. M. (November, 1989). Honesty without fear. *Quality Progress*; 30-34.

⁹ Atkinson, J. W. (1964). *An Introduction to motivation*. Princeton, N.J.: Van Nostrand

Miedo al éxito

El éxito puede crear enemigos. Algunas personas temen que el éxito los distinga de los esquemas aceptados por su grupo social o de las normas informales de conducta de los demás empleados y colegas. La gente tiene miedo a las consecuencias del éxito, ya que éste puede estropear las relaciones con los compañeros (ej. Ser excluido por “caza comisiones”; celos; envidias; presiones y hasta sabotajes o chantajes). También, el éxito puede provocar miedo debido a que puede aumentar las expectativas de nuestros superiores.

Miedo a los métodos cuantitativos

Los enfoques de calidad total utilizan datos que se recogen y se analizan utilizando métodos y herramientas cuantitativas. Las personas con miedo a los números, a las matemáticas y la estadística transmiten este miedo cuando tienen que usar dichas herramientas. La apatía al utilizar métodos y herramientas cuantitativas refleja el miedo que éstas causan en algunos empleados y directivos. A las personas con miedo a los números se les escucha decir frases como “estas herramientas son buenas para mi gente, no para mí”, “no tenemos tiempo de aprender todo eso” o “esto no funcionará en nuestra empresa... nuestros problemas son únicos.” Sin duda, adaptarse a estos métodos requiere tiempo, estudio, desarrollo de destrezas y práctica.

Miedo al cambio

El miedo al cambio es muy normal. El cambio amenaza las tradiciones, las normas establecidas y las no establecidas, las costumbres, las prácticas administrativas y otros factores de la cultura de la organización. El cambio ocasiona en los empleados miedo a perder algo conocido y se considera como una amenaza a la seguridad. Esto provoca resistencia y refuerza la actitud de “siempre lo hemos hecho de este modo, ¿porqué cambiar ahora?”

Miedo a “dar la cara”, miedo a atreverse a hablar

Normalmente los empleados temen comunicar fallos, problemas o elevar quejas a sus superiores por temor a convertirse en blanco de crítica tanto de los empleados como de la dirección. Los empleados consideran al “mensajero” de los problemas como un traidor, mientras que los directivos los asocian con las quejas y los agravios de los que informan. De acuerdo con George Benson, profesor de Gestión de Empresa de Minesota Carlson School of Management, “aprendemos más de los errores que de los éxitos. Cuando hay personas con miedo a decir que han cometido un error, no hay oportunidad de aprender”. La dirección debe crear un clima de confianza en donde los empleados no sientan miedo a comunicar los problemas y en el que se perdonen los errores.

Un ejemplo que ilustra este punto lo tenemos en Tom Watson, fundador y presidente de IBM. Mientras el señor Watson dirigía esta empresa multinacional, un joven ejecutivo tomó una decisión que costó a la compañía 10 millones de dólares. El señor Watson le pidió que fuera a hablar con él. Cuando el joven ejecutivo entró en la oficina, Watson tenía los pies encima de la mesa y las manos en la cabeza. Se miraron y el joven ejecutivo dijo: “asumo señor presidente que quiere mi renuncia”. Sorprendentemente Tom Watson respondió: “¡Ni pensarlo... acabamos de invertir 10 millones de dólares educándote!” Tom Watson comprendía la importancia de perdonar los errores pero lo que es más importante, trabajaba con ahínco para que el mismo error no se repitiera. Haber despedido a este joven ejecutivo hubiera fomentado el miedo en la empresa y hubiera impedido que los demás empleados tuvieran también una experiencia similar. Tom Watson comentó más tarde: “tal vez si lo hubiera despedido, su sustituto habría cometido el mismo error y esto nos habría costado 20 millones.”

Miedo a la ignorancia

El miedo a la ignorancia afecta tanto a los líderes como a los empleados. De acuerdo con Ryan y Oestreich, las personas se preocupan más por su reputación y por no parecer tontos que por ser despedidos. El miedo al ridículo cohibe a la gente de su curiosidad natural a hacer preguntas y a explorar nuevas fronteras. Este miedo puede crear arrogancia y falso conocimiento.

Miedo a no poder mostrar resultados.

Este miedo está presente en los líderes y en los directivos de todo tipo de empresas incluyendo las orientadas hacia la calidad total. La obsesión por mostrar resultados afecta a los esfuerzos de transformación y de mejora continua. Normalmente, los directivos con miedo a no poder mostrar resultados tienen una orientación a corto plazo. Éstos pretenden obtener ganancias y beneficios instantáneos, visibles, tangibles o cuantificables. De aquí surge la tendencia a hablar de cuántos empleados han asistido a cursos de formación y de cuántos equipos de acción se han formando.

Los resultados de esfuerzos a largo plazo, tales como la implantación de un sistema de calidad total, requieren una inversión significativa de capital, tiempo y esfuerzo. Aunque esta inversión es alta y las ganancias a corto plazo son difíciles de medir. El no poder justificar esa inversión crea inseguridad y miedo. No existen atajos que ayuden a poner en marcha la transformación hacia la calidad total, tampoco se pueden obtener resultados dramáticos a corto plazo. De hecho, cualquier intento por obtener resultados de la noche a la mañana puede llevar al caos y a una disminución en la productividad.

CAPÍTULO 6

COMBATIR EL MIEDO EN LA ORGANIZACIÓN

Mencioné anteriormente que reconocer la presencia del miedo es el paso más importante. Para ayudar a los directivos a reflexionar sobre este tema he recopilado una serie de preguntas que han demostrado ser útiles como punto de partida en la discusión sobre el miedo en diferentes organizaciones de distintos países. Las preguntas están organizadas en las siguientes áreas: expectativas, evaluación, percepciones, confianza, comunicación, y formación.

Expectativas

- ¿Conoce las expectativas que sus compañeros y subordinados esperan de usted?
- ¿Ha publicado la empresa una declaración de principios, valores y objetivos?
- ¿Ha publicado la empresa su visión de futuro y sus objetivos?
- ¿Se comprendió? ¿Por quién? ¿Cómo lo sabe?
- ¿Si sus superiores le hacen una pregunta, siente miedo si no sabe la respuesta?

Evaluación

- ¿Ha desarrollado la empresa una evaluación para identificar las barreras que impiden el buen rendimiento?
- Si ha sido así, ¿se han tomado medidas correctivas?
- ¿Cual ha sido su efecto?
- ¿Sabe a que temen sus superiores?
- ¿Sus empleados?
- ¿A qué teme usted?
- ¿Conoce el coste o las pérdidas que produce el miedo en su empresa?

Percepciones

- ¿Le tienen miedo sus compañeros o subordinados?
- ¿Cómo lo sabe?
- ¿Cree que las acciones de su jefe provocan miedo?
- ¿Qué hace usted para ayudarlo?
- ¿Considera que sus subordinados realizan trabajos que, a su juicio, se podrían hacer mejor de otra manera?

Confianza

- ¿Cómo define usted la confianza?
- ¿Cómo la definen sus superiores?
- ¿Sus subordinados? ¿Hay diferencia entre estas definiciones?
- ¿Qué ha hecho para unificarlas?
- ¿Confía en los datos, la información y los productos que recibe de sus proveedores? ¿Confía en sus clientes?
- ¿Cree que sus subordinados confían en usted?
- ¿Confía usted en ellos?

Comunicación

- ¿Es receptivo al escuchar los problemas que le transmiten sus empleados?
- ¿Escucha con atención antes de emitir un juicio?
- ¿Parafrasea lo que otro ha dicho si no le ha quedado del todo claro?
- ¿Cree que sus subordinados disponen de la información necesaria para desempeñar su trabajo?
- ¿Siente que puede comunicarse abiertamente con sus superiores sin temor a repercusiones negativas?

Formación

- ¿Cree que sus subordinados no están totalmente cualificados para llevar a cabo sus trabajos?
- ¿Qué ha hecho para asegurarse de que sus compañeros y subordinados adquieran nuevos conocimientos y desarrollen nuevas habilidades?
- ¿Les mantiene informados sobre oportunidades para su desarrollo y progreso personal?

CAPÍTULO 7

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

Los siguientes métodos, cuantitativos y cualitativos, y herramientas facilitan el proceso de discusión y control del tema del miedo en la empresa. En mis seminarios de formación, profundizo en la aplicación de estas herramientas usando ejemplos reales que afectan al trabajo bien hecho, a la productividad y a la competitividad de la organización, así como a la calidad de vida laboral. Estos métodos y herramientas son más eficaces cuando se utilizan en combinación unos con otros.

Tormenta de ideas

El proceso de tormenta de ideas es un excelente método para hacer que los empleados participen en la discusión. Este proceso estimula la imaginación de los participantes y proporciona muchas ideas y problemas en muy poco tiempo. El objetivo es agregar información acerca de hechos o situaciones que favorecen que exista un clima de miedo en la empresa. El resultado de este ejercicio se utiliza como base para los seminarios de control de miedo.

Diagrama de Ishikawa

La sesión de tormenta de ideas suele generar un volumen alto de ideas que hay que organizar y estructurar. El diagrama de Ishikawa es una herramienta simple pero efectiva para establecer la relación jerárquica de causa y efecto entre un sinnúmero de problemas e ideas. El problema bajo estudio se escribe a la derecha del diagrama y los factores que contribuyen a ese problema se colocan en las ramas del diagrama. Ver el diagrama que aparece en la figura 3.

Diagrama de afinidad

Ésta¹⁰ es otra herramienta eficaz para clarificar, cuantificar y agrupar las ideas generadas en la tormenta de ideas. Nos ayuda a organizar datos cualitativos en modelos significativos de acuerdo con nuestra percepción de la relación de los problemas bajo estudio. En la mayoría de los casos, el diagrama de afinidad nos ayuda a aislar los problemas prioritarios. El proceso para construir el diagrama de afinidad es dinámico y tiene la peculiaridad de que se obtiene un consenso sobre diversas ideas utilizando un proceso silencioso. No está permitido hablar durante el desarrollo del diagrama de afinidad.

Diagrama de interrelaciones

Esta herramienta analiza un problema central e ilustra los enlaces entre dicho problema y otros que afectan al clima de trabajo. La herramienta es válida cuando hay diversos asuntos interrelacionados que requieren definición. Agrupar las relaciones ayuda a identificar los asuntos medulares que afectan significativamente al sistema de la organización. También nos ayuda a establecer prioridades en nuestra intervención.

Rueda de Implicaciones

Ésta¹¹ es una herramienta de proceso que ha demostrado ser versátil para poder estructurar las implicaciones positivas y negativas de nuestras decisiones o acciones. Es una manera estructurada y disciplinada que nos ayuda a medir posibles consecuencias antes de que estas ocurran. Utilizar esta herramienta nos ayuda a crear sinergias de futuro y desde una perspectiva no lineal.

¹⁰ Brassard, M. (1989). *The Memory Jogger Plus*. Goal/QPC: Methuen, MA.

¹¹ Barker, J. (1994). *The Implications Wheel*. Infinity Limited, Inc.

Antes de utilizar los métodos descritos es importante que el instructor o directivo dedique tiempo para:

- Ayudar a los participantes a comprender la necesidad y los beneficios de controlar el miedo en la empresa.
- Utilizar una combinación equilibrada de enfoques de formación y capacitación para fomentar la discusión y los ejercicios prácticos.
- Desarrollar ejemplos de la experiencia personal de los participantes.
- Escuchar con atención los comentarios y las preocupaciones de los participantes.
- Anotar estos comentarios o ideas principales con el consentimiento de los participantes.
- Establecer un clima de confianza. No puede haber temor a repercusiones negativas asociadas con la discusión franca.
- Mantener un equilibrio entre las necesidades particulares de los participantes y las necesidades del grupo.

CAPÍTULO 8

CREAR EL AMBIENTE PARA CONTROLAR EL MIEDO

Hay tres elementos que considero sirven como catalizadores para crear un ambiente en el que las personas puedan tratar con el miedo. Estos son: liderazgo, confianza y visión.

Liderazgo

Deming señaló que la prioridad de un líder es comprender que el sistema está compuesto por personas y que las personas son el bien máspreciado de cualquier organización. Para minimizar y controlar el miedo, los líderes deben crear un ambiente donde los empleados puedan compartir la información sin preocuparse de las posibles repercusiones negativas.

Los líderes deben responder a las preocupaciones de los empleados con rapidez. La falta o el retraso en la respuesta confirma la idea de que nada cambiará en la organización y hace que los empleados se cuestionen la necesidad de su preocupación. Una respuesta rápida es el mejor incentivo para que la gente siga informando de sus preocupaciones y de sus ideas sobre como hacer las cosas mejor.

Los líderes no sólo deben fomentar la cooperación, la innovación y los esfuerzos, sino también los resultados. Han de resaltar el comportamiento de aquellos que contribuyan a la mejora del sistema de la organización. Para minimizar el miedo con eficacia se necesitan los siguientes atributos de liderazgo. El líder que se compromete a controlar el miedo debe:

- Escuchar con atención antes de emitir cualquier juicio. No reprimir a los informadores de problemas.

- Evitar las preguntas que exigen respuestas de “sí” y “no” porque comprende que estas ponen “en guardia” y en su lugar pedir que la gente exprese su opinión respecto a un problema.
- Mantener una postura equilibrada entre consejero y juez.
- No esperar la perfección y perdonar los errores. Aprender de los errores propios y de los de sus empleados que se utilizan como oportunidades para mejorar.
- Responder rápidamente a las preocupaciones, ideas y sugerencias de los empleados.
- Comprender los beneficios de la cooperación y las implicaciones negativas asociadas a la competitividad interna.
- Comprender que la mayoría de los problemas provienen del sistema y conocer su responsabilidad de trabajar para mejorar el sistema en el cual trabajan sus empleados.
- Crear un clima de confianza, cordialidad y profesionalidad.
- Modelar los comportamientos que exige en sus empleados. Trabajar activamente para reforzar la estima personal y el orgullo en el trabajo de todos los empleados.

Por otra parte, los siguientes comportamientos son característicos de los líderes que consciente o inconscientemente fomentan el miedo en la cultura organizacional. Estos comportamientos, aunque normales en muchas organizaciones, deben modificarse para crear las condiciones necesarias para el control de miedo. El líder que no es sensible al problema del miedo:

- Cambia constantemente los procedimientos, los criterios y las reglas.

- Microgestiona el trabajo de los empleados.
- Elabora reglas de personal cada vez más estrictas y rigurosas.
- Limita el flujo de información hacia los subordinados.
- Reasigna el personal con regularidad.
- Aumenta las estructuras formales y el control sobre los subordinados.
- Culpa a los demás de los errores. Investiga por qué ocurrió un problema hasta que encuentra un responsable.
- Desarrolla costumbres y comportamientos defensivos (ej. aislamiento, negación).
- Reprime a aquellos que cometen errores para demostrar a los demás como se deben comportar.

El gran reto del liderazgo es transformar el comportamiento competitivo en un comportamiento de cooperación y el de miedo en uno de confianza. Tendemos a pensar que el aislamiento y la definición de fronteras territoriales son la mejor manera de mantener el control y la influencia en la organización. Sin embargo, lo contrario es más eficaz. Logramos un efecto más duradero y significativo a través de la franqueza, la imparcialidad y la relación a todos los niveles.

La participación activa del liderazgo en el proceso de liberación del miedo no garantiza el éxito, pero la falta de participación asegura el fracaso. Esta responsabilidad no se puede delegar. El control del miedo comienza con la intención de los directivos de la empresa.

Confianza

Crear un ambiente de confianza no es tarea fácil. La confianza es un concepto delicado que puede tardar años en desarrollarse y que se destruye en un momento. De acuerdo con el Dr. Steven R. Covey¹² la confianza es una de las formas sublimes de motivación humana. Ésta nos brinda lo mejor de cada ser humano, pero necesita tiempo para desarrollarse. La confianza es una expectativa de honestidad y justicia indispensable para el trabajo en equipo, la comunicación y la cooperación eficaz. La figura 4 muestra la relación entre confianza, comunicación y cooperación. En general, cuanto mayor es la confianza, más abierta es la comunicación y más estable la cooperación. Por otro lado, la poca confianza causa incertidumbre y comportamientos defensivos.

En un clima de confianza, la gente no tendrá miedo a expresarse, a compartir ideas y a cooperar. Estos beneficios enriquecen a todos los niveles y funciones de la organización. La confianza es un ingrediente vital para que todos en la empresa trabajen para mejorar el sistema. Es imposible crear la dinámica de “ganar-ganar” si no hay confianza.

Para crear confianza, los directivos deben compartir sus errores con los demás como señal de que los errores son considerados como oportunidades. Los directivos deben advertir que, cuando no se informe de los errores, se volverán escépticos. La ausencia de malas noticias puede ser signo de que existe miedo. La dirección debe fomentar que se hable con franqueza, que los errores se compartan entre los empleados pero sin ridiculizar ni humillar a las personas involucradas. Los directivos deben dar ejemplo abordando el tema del miedo de manera informal (ej. compartir con otros una experiencia personal sobre un fracaso laboral). Esto les ayudará a apreciar las percepciones de los empleados y a plantar la semilla de que ser franco es positivo para el clima laboral.

¹²Covey, S. R. (1992). *Los siete hábitos de la gente eficaz: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona: Ediciones Paidós.

		La importancia de crear confianza	
		Comunicación	Cooperación
Nivel de Confianza	Alto	<p><i>La gente está abierta a expresar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensamientos • Sentimientos • Opiniones <p><i>La gente está abierta a compartir:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Información • Ideas • Conocimiento • Datos • Experiencias 	<p><i>La gente está dispuesta a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir los recursos • Dar y recibir ayuda • Compartir el trabajo <p><i>La gente está dispuesta a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar junta para alcanzar el objetivo del sistema
	Bajo	<p><i>La gente se comporta:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De manera evasiva • De manera defensiva • Dishonestamente • Desconsideradamente 	<p><i>La gente se dedicará a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Batallas territoriales • Dinámicas de “ganar-perder” • Competitividad interna

Figura 4. Relación entre confianza, comunicación y cooperación.

Visión de Futuro

Muchos líderes subestiman el valor de desarrollar una visión de futuro para la organización. El proceso de desarrollar esta declaración tiene tanta transcendencia como el documento que se produce. Desarrollar una visión de futuro obliga a los directivos a llevar a cabo una relación de sus valores y a mirar con introspección el presente y futuro deseado para la organización. Este proceso de reflexión proporciona un escenario para iniciar la proyección y la planificación de la empresa a largo plazo. De este modo, se da a los empleados la seguridad de que los directivos planifican y actúan para mantener el negocio durante muchos años, lo que por sí mismo infunde confianza y minimiza el miedo. Si la declaración de visión de futuro se usa como instrumento de comunicación puede servir para unir y juntar a todos. De acuerdo con Tichy y Devanna, las declaraciones de la visión de futuro son el componente fundamental para la transformación hacia la calidad. Estas proporcionan orientación, ayudan a dirigir las decisiones del día

a día y a establecer prioridades, en tiempos difíciles, y proporcionan los parámetros para aprovechar las oportunidades.

La visión de futuro, al igual que un faro, proporciona una dirección de modo que todos entiendan el rumbo de la organización. La visión de futuro proporciona una imagen positiva e identifica el futuro que queremos construir.

CAPÍTULO 9

ADVERTENCIAS

Debemos reconocer que el control del miedo requiere paciencia, perseverancia y compromiso y que exige un esfuerzo continuo ya que, mientras la organización crezca y se desarrolle, se reduzca o aumente en escala, tenga éxito o fracase, saldrán a la superficie nuevas expresiones de miedo.

No hay remedios rápidos para tratar con el miedo en el trabajo. Se debe proceder despacio para lograr cambios significativos. El progreso debe ser paulatino, paso a paso, aunque parezca que va muy lento. Vale la pena progresar poco a poco para evitar una nueva falta de confianza entre empleados y directivos.

La dirección debe tratar el tema del miedo siempre y cuando esté seriamente comprometida con este problema y dispuesta a convertirlo en una prioridad. El control del miedo es una responsabilidad que los directivos no pueden delegar. De hecho, no existe ningún ejemplo de organizaciones que hayan logrado este cambio cultural empezando por otro nivel que no fuera la cima de la organización. Únicamente la alta dirección puede crear la visión de futuro, crear la política de la empresa y fijar el conjunto de valores centrales para la organización. En virtud de este poder, los líderes tienen la obligación de comunicar sus esfuerzos con su ejemplo y de fomentar así los comportamientos que conducen a un clima de confianza. Sin embargo, la alta dirección no podrá hacer esto por sí sola. Este desafío requiere trabajo en equipo. El miedo en el trabajo debe ser un asunto de interés común. Los empleados deben aceptar el reto y convertirse en socios en este esfuerzo.

CAPÍTULO 10

RESUMEN

Minimizar el miedo en el lugar de trabajo es posible si los directivos se comprometen a poner en práctica comportamientos que fomenten la confianza entre el personal y si establecen prioridades para mejorar los esfuerzos, el tiempo y los recursos. Es importante evitar la postergación pues cuanto más se evite tratar el miedo menos se arraiga este en la empresa.

La nueva era económica es una realidad y los líderes que tengan la valentía y la disciplina para controlar el miedo tendrán ventaja. Los beneficios del control del miedo se reflejan tanto a nivel personal como de la organización. A nivel personal, los empleados invertirán menos tiempo en defenderse de amenazas reales o percibidas y florecerá el proceso de mejora continua, el trabajo de equipo, el aprendizaje, la innovación y la creatividad. También, aumentará la estima personal y el orgullo en el trabajo. A nivel de la organización, se podrá apreciar una disminución del absentismo laboral, menos fugas de “cerebros”, menos quejas y agravios formales, un aumento en el compromiso con la organización y una mejor comunicación, cooperación y sinergia entre todos.

Controlar el miedo es un paso acertado. Como dijo el Dr. Deming, al fin y al cabo, “todo lo que los trabajadores reclaman es una oportunidad para trabajar con orgullo, para trabajar sin miedo”.

CAPÍTULO 11

BIBLIOGRAFÍA

Aguayo, R. (1990). *Dr. Deming: The American who taught the Japanese about quality*. New York: Lyle Stuart.

Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NY: Van Nostrand. In Kohn, A. (1986). *No contest: The case against competition*. Boston, Ma: Houghton Mifflin.

Barker, J. (1994). *The Implications Wheel*. Infinity Limited, Inc.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. San Francisco, CA: Harper Row.

Benson, G. (November 14, 1991) *Star Tribune*, Minneapolis, St. Paul, p. 2.

Brassard, M. (1989). *The Memory Jogger Plus*, Goal/QPC: Methuen, MA.

Burke, E. (1756). *A philosophical inquiry into the origin of our ideas of the sublime and beautiful*. From *The international Thesaurus of quotations* (RhodaThomas Tripp, compiler). (1987). New York: Harper & Row.

Covey, S. R. (1992). *Los siete hábitos de la gente eficaz: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Deming Library. (1989, 1990 & 1991). Chicago, Ill: CC-M Productions.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.

Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, 1986.

Gouldner, A. (1950). *Studies in leadership*. Harper Row: New York.

Kleinknecht, R. A. (1986). *The anxious self: Diagnosis and treatment of fears and phobias*. New York: Human Sciences Press.

Kohn, A. (1986). *No contest: The case against competition*. Boston, Ma: Houghton Mifflin.

Lowe, T. A., & McBean, G. M. (November 1889). Honesty with fear. *Quality Progress*, 22(11), 30-34.

Neave, H. R. (1990). *The Deming dimension*. Knoxville, TN: SPC Press.

Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Scherkenbach, W. W. (1987). *The Deming route to quality and productivity: Roadmaps and roadblocks*. Rockville, MD: Mercury Press.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.

Wilson, L., & Edmondson, A. (1991). *Deming's elusive eight point: Why you can never drive fear out of the organization and what to do about it*. Minneapolis, St Paul: Pecos River Learning Centers.

Webster's Ninth New Collegiate Dictionary. (1984). Springfield, Ma: Merriam-Webster.