

LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

Sin lugar a dudas, William Edwards Deming constituye uno de los pilares fundamentales en los que se sustentan los actuales métodos y sistemas de gestión que se conocen, hoy en día, como **Gestión de la Calidad Total** o *Total Quality Management* (TQM), en inglés.

En su libro **FUERA DE LA CRISIS**, Deming propuso un conjunto de **CATORCE PRINCIPIOS**, que han pasado a ser conocidos (y se han vuelto altamente populares) como los **Catorce Puntos de Deming**. De acuerdo con el autor, el objetivo de los mismos es el de mejorar las empresas y su gestión.

Tal y como observa Carlos López:

“Las sugerencias de este experto en estadística cambiaron la historia y el desarrollo económico del Japón; incidieron en el cambio de las teorías de la gestión de las empresas norteamericanas y hoy, después de varias décadas, aun siguen vigentes. Aunque no es fácil implantar estos consejos, es importante que sean tenidos en cuenta y, aunque sea lenta y progresivamente, aplicarlos en las organizaciones.”

A pesar de los años que han transcurrido, podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que los **14 puntos de Deming**, adquieren cada vez mayor vigencia a medida que todos los mercados del mundo se hacen cada vez más competitivos (incluida la globalización de los mercados) y los consumidores, usuarios y clientes exigen, día tras día, más calidad en los productos y servicios que compran.

Para la descripción de los 14 puntos seguiremos, aunque no al pie de la letra, el texto de otro de los grandes gurú de la calidad: A. C. Rosander.

LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

1	Crear constancia en el propósito de mejorar el producto o servicio	Constancia en el propósito significa una meta estable, permanente y sin fin. La mejora consiste en la eliminación continua de las características de no calidad: errores, demoras, tiempos muertos, comportamientos y actitudes inaceptables, defectos en los productos comprados, fallos, condiciones de inseguridad en el trabajo, servicios innecesarios, etcétera.
2	Adoptar una nueva filosofía de empresa ya que estamos viviendo una nueva era económica	En esta nueva era, los mandos jerárquicos deben tomar conciencia de sus responsabilidades y afrontar la cuota de liderazgo que les corresponde para lograr el cambio. No podemos vivir más con productos y servicios caracterizados por: <ul style="list-style-type: none"> - Errores. - Demoras de todo tipo. - Productos defectuosos. - Comportamientos de no calidad. - Actitudes de no calidad. - Métodos y acciones peligrosos. - Fallos.
3	Dejar de depender de la inspección masiva para alcanzar la calidad	Es necesario eliminar la inspección en masa a través de la integración del concepto de calidad en todo el proceso de producción y operaciones, lo que aminora costes y permite aumentar la calidad. Se puede evitar la inspección masiva de distintas formas: <ul style="list-style-type: none"> - Contratos con pocos proveedores. - Comprando a pocos proveedores de calidad comprobada. - Cooperando estrechamente con los proveedores. - Estableciendo un intercambio de problemas y estándares de calidad para satisfacer los requerimientos de la producción u operación. - Convenir acuerdos o contratos con los proveedores para permitir a la empresa adquirir sólo lo que le resulta satisfactorio. - Establecer un sistema de entrega "justo a tiempo".
4	Comprar por calidad, no por precio	Es necesario eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio; usualmente, los departamentos de compras tienden a elegir al proveedor con los precios más bajos. En su lugar, se deben concentrar esfuerzos en minimizar los costes totales, creando relaciones sólidas y duraderas con un solo o pocos proveedores para cada materia prima o producto adquirido, basándose en la fidelidad y la confianza recíproca. Recuerde siempre el viejo proverbio: "lo barato sale caro".

5	Buscar continuamente áreas de mejora	<p>La búsqueda de mejoras debe ser continua, no momentánea ni estática; se deben mejorar los procesos productivos, el servicio y la planeación; además, la gestión debe procurar la reducción de los costes vía la disminución de las pérdidas y mermas y productos defectuosos. Los problemas de calidad se manifiestan de muchas formas. Las áreas que deben ser examinadas para detectar los problemas incluyen (entre otras):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de información fiable sobre los procesos. - Compras (materias primas, productos intermedios, servicios, etcétera). - Personal. - Entrenamiento, capacitación. - Comportamientos y actitudes. - Procesos. - Empleo del tiempo. - Precisión en las operaciones y tareas. - Seguridad de las operaciones. - Programación del trabajo. - Conocimiento de los clientes (necesidades, deseos y expectativas). - Comportamientos de compra. - Niveles de satisfacción de los clientes. - Quejas y reclamaciones. - Establecimiento y cumplimiento de los estándares de calidad.
6	Entrenar al personal para que sean capaces de lograr desempeños de alta calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Fijar estándares de calidad para todos los desempeños. - Programas integrales de entrenamiento semestrales. - Entrenamiento completo de los nuevos empleados. - Entrenamiento en las nuevas técnicas que se incorporen en los procesos. - Entrenamiento especial para los empleados que tengan habilidades de supervisión. - Entrenar en medidas de seguridad y cómo evitar desastres. - Entrenar a todo el personal sobre cómo tratar a los clientes. - Entrenar en los comportamientos de calidad. - Entrenar sobre cómo prevenir errores. - Entrenar sobre la mejor forma de recopilar datos y su análisis. - Entrenar en cómo evitar la pérdida de tiempo. - Entrenar en el cumplimiento de las promesas.
7	Instituir métodos modernos de supervisión	<p>Las empresas deben adoptar e instituir el liderazgo, de manera que la labor de los supervisores y niveles de mando inmediato no se limiten a dar órdenes o impartir castigos, sino que más bien se conviertan en un orientador que ayude a su personal a hacer mejor su trabajo y que identifique quiénes son las personas que necesitan mayor ayuda para hacerlo.</p>

8	Desterrar el miedo	Las empresas deben desterrar el temor y el miedo en todos sus niveles. Es necesario generar un clima de confianza en el que la gente no sienta temor de opinar o preguntar; esto permite mayor eficacia en el trabajo y permite que las personas se esfuercen porque quieren que la empresa alcance el éxito.
9	Romper las barreras entre departamentos	Para crear una empresa que sea capaz de desarrollar con éxito un programa de calidad, es necesario que toda la organización trabaje como un gran equipo colectivo. No sólo se logra resolviendo los conflictos que existen entre departamentos, si no logrando la aceptación en todo el personal de la necesidad de evitar conflictos, discusiones, peleas y celos entre los departamentos. No fomentar competencias que los hagan chocar entre si, si no, más bien, generar una visión a largo plazo que les permita a todos trabajar para alcanzar los mismos objetivos, permitiendo así la colaboración y la detección temprana de fallos.
10	Eliminar las metas numéricas, eslóganes y consignas	Las consignas, metas y exhortaciones no causan ningún efecto en el comportamiento del personal, a menos que se den los pasos para mostrar con precisión, detalle y convicción cómo alcanzar las metas. Si esto segundo se cumple, las exhortaciones, consignas y eslóganes, están demás. Hay que eliminar los eslóganes vacíos y las frases hechas; estos no sirven y lo que causan es relaciones adversas que redundan en pérdidas de competitividad y calidad.
11	Eliminar las cuotas de trabajo que fijan metas numéricas	Se deben eliminar las cuotas numéricas, tanto para el personal operativo como para los niveles de mando. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no los procesos, los métodos o la calidad y por lo general se constituyen en garantía de baja calidad y altos costes. Las cuotas se deben sustituir con liderazgo.
12	Eliminar las barreras que obstaculizan el orgullo en el trabajo	En una empresa que haya desarrollado la cultura correcta, el personal se sentirá orgulloso por el trabajo realizado. Es necesario eliminar factores que impiden que las personas sientan el orgullo que les produce su trabajo; para ello es necesario eliminar los sistemas de comparación o de méritos; estos sistemas sólo acarrear nerviosismo y disputas internas.

13	Instituir un programa vigoroso de formación y entrenamiento	La implantación de un programa de calidad total en la empresa requiere de un flujo continuo de información estadística y no estadística. Muchos miembros del personal no comprenden las matemáticas sencillas y no son capaces de leer y seguir las instrucciones. Es necesario establecer un programa interno, con carácter de continuidad, de formación y entrenamiento para todo el personal.
14	Poner a todos a trabajar para hacer realidad la transformación	Hacer del control de calidad tarea de todo el personal de la empresa, no sólo de un grupo de empleados especializados. La educación "masiva" ayudará a conseguirlo. Todos los miembros del personal (todos, sin excepción), deben esforzarse para lograr que la calidad en los procesos, productos y servicios se haga realidad. Esa transformación es el trabajo y la responsabilidad de todos. Para lograrlo la gestión deberá estar en manos de un equipo que reúna condiciones suficientes de capacidad y liderazgo.

A modo de resumen, reproducimos el siguiente cuadro elaborado por A. C. Rosander:

Punto número	Contenido
1 y 2	Constancia en el propósito de crear una nueva era en la empresa.
3 y 4	Cero inspecciones masivas, no comprar con base en el precio.
5	Detectar los problemas.
6, 7 y 13	Formación, capacitación y entrenamiento.
8, 9 y 12	Eliminar miedo, barreras y orgullo (aspectos psicológicos).
10 y 11	Eliminar metas numéricas y eslóganes vacíos.
14	Continuidad en el programa: todos trabajando para la mejora de la calidad.