



## **PHILIP CROSBY**

Philip B. Crosby nació en Wheeling, Virginia, Estados Unidos en 1926. Trabajó para Martin-Marietta de 1957 a 1965 y para ITT de 1965 a 1979. A partir de 1979 fundó su despacho de consultoría y hasta su muerte se dedicó a la calidad.

En Martin-Marietta surgió un movimiento muy importante por la calidad, conocido como “Zero defects”, que se enfocaba a elevar las expectativas de la administración y a motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad (“promover un constante y consiente deseo de hacer el trabajo bien a la primera vez”, Halpin, 1966). James F. Halpin director de calidad de Martin Company, explicaba: “la razón detrás de la falta de perfección fue simplemente que esta no había sido esperada. Al mismo tiempo que la administración demanda perfección, esta ocurre”. Este enfoque de la calidad fue continuado y perfeccionado por Philip B. Crosby. Sus libros *La calidad no cuesta*, publicado en 1979 y *Calidad sin lágrimas*, en 1984, fueron muy populares y leídos por muchos gerentes, lo que ayudó a difundir la importancia de la calidad. Sus propuestas le daban mucha importancia al problema de motivación y expectativas, entró en rivalidades con enfoques como el de Deming, que veía a la calidad como un problema sistémico en el que la alta dirección tenía la mayor parte de la responsabilidad. Estas rivalidades entre los maestros de la calidad, en ocasiones propiciaban visiones excluyentes; sin embargo, a la postre, las ideas de ambos contribuyeron de manera significativa al movimiento por la calidad.

Los 13 libros de Crosby, varios de ellos muy vendidos, ayudaron a definir el papel que los ejecutivos deben desempeñar para tener organizaciones de calidad. Algunas de sus aportaciones más relevantes fueron sus 14 pasos, en donde explica paso a paso la manera en que una organización podía iniciar y continuar su movimiento por la calidad. En estos 14 pasos se iban generando mayores expectativas por localidad y motivando a los empleados para que participaran. Crosby señala que la clave de la calidad es hacerlo bien a la primera vez, y que este principio, esta actitud de hacerlo bien, es la base del cambio hacia la calidad, es decir, que se pueda ofrecer un producto o servicio

que se cumpla con los requisitos del cliente. Por lo tanto, se debe construir un sistema de calidad para la prevención, en donde el estándar de desempeño sea cero defectos.

Philip Crosby es uno de los pensadores sobre calidad más destacados de los Estados Unidos. Como filósofo de los negocios, Philip B. Crosby traza ya 40 años de experiencia en la Administración.

Las conferencias y lecturas de Philip Crosby proporcionan una discusión pensativa y estimulante sobre el papel que los ejecutivos deben desempeñar para hacer exitosos a sus empleados, proveedores, empresas y a ellos mismos. Utilizando casos verdaderos, ilustradas con anécdotas aplicables, proporciona un contexto real. Él goza de la oportunidad de responder a las preguntas y comentarios de la audiencia.

Philip Crosby nació en Wheeling, Virginia el 18 de junio de 1926. Entre su participación en la Segunda Guerra Mundial y Corea, Philip Crosby comenzó su trabajo como profesional de la calidad en 1952 en una escuela médica. Su carrera comenzó en una planta de fabricación en línea donde decidió que su meta sería enseñar administración en la cual previniendo problema sería más provechoso que ser bueno en solucionarlos. Trabajó para Crosley de 1952 a 1955; Martin-Marietta de 1957 a 1965; y para ITT de 1965 a 1979.

Como encargado de calidad para Martin-Marietta, creó el concepto de cero defectos. Durante sus 14 años como vicepresidente corporativo para el ITT, trabajó con muchas compañías industriales y de servicio alrededor del mundo, implanto su filosofía pragmática, y encontró que era aplicable en el mundo entero.

En 1979 fundó Philip Crosby Associates, Inc. (PCA), y durante los diez años siguientes la convirtió en una organización con 300 empleados alrededor del mundo y con \$80 millones de dólares en ganancias. PCA enseñó a la gerencia cómo establecer una cultura preventiva para lograr realizar las cosas bien y a la primera. GM, Chrysler, Motorola, Xerox, muchos hospitales, y cientos de corporaciones alrededor del mundo vinieron a PCA para entender la Administración de la calidad. Todavía enseñamos en 16 lenguajes alrededor del mundo.

Philip Crosby ha publicado trece libros en su carrera, que se han convertido en best seller, el primero fue "Quality is Free" o "La Calidad No Cuesta". Otros libros importantes han sido "The absolutes of Leadership" o "Los Absolutos de la Calidad".

En 1991 se retiró de PCA y fundó Career IV, Inc., compañía que proporciona conferencias y seminarios dirigidos a ayudar el desarrollo de los actuales y futuros ejecutivos. En 1997 compró los activos de PCA y estableció Philip Crosby Associates II, Inc. Ahora el COLEGIO de la CALIDAD funciona en 20 países alrededor del mundo.

PCA II sirve a clientes que van desde conglomerados multinacionales hasta las pequeñas compañías de manufactura y servicio, asistiéndolas con la puesta en práctica de su proceso de mejora de calidad.

Philip Crosby Falleció en agosto de 2001

## LA CALIDAD

Calidad es "ajustarse a las especificaciones" según Crosby (Soin: 1997).

Se puede observar que el concepto de calidad ha evolucionado continuamente según las necesidades y las características de las personas y organizaciones a lo largo de la historia; no obstante, su significado está relacionado con el grado de perfección de un producto o servicio, el control de la variabilidad en su proceso y el nivel de satisfacción del cliente respecto al mismo.

La calidad es una idea asequible, medible y beneficiosa que puede ser un ente acelerador clave que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, es decir, define a la calidad en 3 puntos clave:

- ✓ Hacerlo bien a la primera vez ("doing it right the first time" DIRFT)..
- ✓ Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer.
- ✓ Promover un constante y consciente deseo de hacer el trabajo bien a la primera vez.

## 5 PASOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

Hay cinco pasos que proporcionan un método sistemático para eliminar la causa o causas raíz de un problema. Eliminar la causa raíz evita que el problema vuelva a presentarse.

Los cinco pasos para eliminar el incumplimiento son:

### **Paso 1: Definir la situación:**

Este paso tiene dos partes:

- Describir claramente el problema:

Concentrarse en los datos y no en la causa, especificar el incumplimiento sin buscar culpables, calcular el tamaño en cantidades o el PDI (precio del incumplimiento) evitando términos vagos

- Planear la solución:

Decidir quien es la gente necesaria, determinar el criterio de resolución y estimar la fecha de resolución.

### **Paso 2: Remediar temporalmente.**

Un remedio temporal es un paso para mantener el proceso funcionando. Cuando se presenta un problema.

- Paso temporal para continuar retrabajar o reparar, desechar y reemplazar, parchar el proceso

- Gasto innecesario. Si no resolvemos el problema, tendremos que seguir remediándolo y costará más y más. No es una solución permanente del problema

### **Paso 3: Identificar la(s) causa(s) raíz.**

Identificar la causa o causas raíz puede ser el más retador de los cinco pasos y para tener éxito requiere una comprensión profunda del proceso involucrado. Con el fin de lograr información del proceso, se desarrolla un plan para recolectar datos. Después los datos se recolectan, se organizan y se analizan.

Un entendimiento claro de la definición del problema y del proceso involucrado ayuda a elegir las técnicas que serán más efectivas para recolectar los datos sobre la causa o causas raíz específicas.

Estas Técnicas son las siguientes:

- Modelo de Proceso:

El modelo puede identificar los requisitos que necesitan más investigación.

- Posibilidades de error:

Evalúa los requisitos de las entradas y salidas e identifica posibilidades donde algo podría salir mal.

- Hoja de verificación:

Las hojas de verificación proporcionan un registro claro de datos en forma tal que permite un análisis sencillo.

- Patrones de similitud:

Identifica similitudes en condiciones que producen cumplimiento o incumplimiento.

- Diagrama de causa y efecto:

Es una técnica usada para representar gráficamente las posibles causas. Puede utilizarse para sintetizar lo que se conoce sobre el problema.

### **Paso 4: Tomar acción correctiva:**

Reunir a la gente clave, generar opciones, elegir la acción correctiva, planear, comunicar e implantar.

### **Paso 5: Evaluar y dar seguimiento:**

Revisar el remedio temporal.

En la actualidad, Philip Crosby Associates es la consultora en Gestión de la Calidad más grande y experimentada del mundo, lo que demuestra la "calidad" de este gurú de la administración de calidad moderna.

## **CERO DEFECTOS.**

Crosby hizo entender a los directivos que cuando se exige perfección ésta puede lograrse, pero para hacerlo la alta gerencia tiene que motivar a sus trabajadores. De esta forma planteaba la importancia de las relaciones humanas en el trabajo.

Otra mención de Crosby en el que dio mucho hincapié era que “Las personas son seres humanos y los humanos cometen errores”. Nada puede ser perfecto mientras intervengan seres humanos”.

Los errores son causados por dos factores: falta de conocimiento y falta de atención. El conocimiento puede medirse y las deficiencias se corrigen a través de medios comprobados. La falta de atención deberá de corregirse por la propia persona. La persona que se compromete a vigilar cada detalle y a evitar con cuidado los errores, está dando un paso enorme hacia la fijación de la meta de Cero Defectos en todas las cosas.

## **LOS 14 PUNTOS DE MEJORA CONTINUA.**

En los años 60 Crosby, propuso un programa de 14 puntos tendiente a lograr la meta de "cero defectos" empleando la planeación, implementación y operación de un programa exitoso en el mejoramiento de la calidad. El programa planteaba la posibilidad de lograr la perfección mediante la motivación de los trabajadores por parte de la dirección de la organización, dándole un gran peso a las relaciones humanas en el trabajo.

Estos catorce puntos son los siguientes:

### **Paso 1: Compromiso de la dirección:**

La alta dirección debe definir y comprometerse en una política de mejora de la calidad.

### **Paso 2: Equipos de mejora de la calidad:**

Se formarán equipos de mejora mediante los representantes de cada departamento.

### **Paso 3: Medidas de la calidad:**

Se deben reunir datos y estadísticas para analizar las tendencias y los problemas en el funcionamiento de la organización.

### **Paso 4: El costo de la calidad:**

Es el coste de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera.

### **Paso 5: Tener conciencia de la calidad:**

Se adiestrará a toda la organización enseñando el coste de la no calidad con el objetivo de evitarlo.

### **Pasó 6: Acción correctiva:**

Se emprenderán medidas correctoras sobre posibles desviaciones.

**Pasó 7: Planificación cero defectos:**

Se definirá un programa de actuación con el objetivo de prevenir errores en lo sucesivo.

**Pasó 8: Capacitación del supervisor:**

La dirección recibirá preparación sobre cómo elaborar y ejecutar el programa de mejora.

**Pasó 9: Día de cero defectos:**

Se considera la fecha en que la organización experimenta un cambio real en su funcionamiento.

**Pasó 10: Establecer las metas:**

Se fijan los objetivos para reducir errores.

**Pasó 11: Eliminación de la causa error:**

Se elimina lo que impida el cumplimiento del programa de actuación error cero.

**Pasó 12: Reconocimiento:**

Se determinarán recompensas para aquellos que cumplan las metas establecidas.

**Pasó 13: Consejos de calidad:**

Se pretende unir a todos los trabajadores mediante la comunicación.

**Pasó 14: Empezar de nuevo:**

La mejora de la calidad es un ciclo continuo que no termina nunca.

**PRINCIPIOS ABSOLUTOS DE LA CALIDAD**

- ❖ Primer principio absoluto: calidad se define como cumplir con los requisitos.

El mejoramiento de la calidad se alcanza haciendo que todo el mundo “haga las cosas bien desde la primera vez” (HBP). La clave del HBP es lograr que los requisitos sean comprendidos con claridad y, desde luego, no colocar obstáculos en el camino de las personas.

Los directivos tienen tres tareas que realizar:

1. Establecer los requisitos que deben de cumplir los empleados.
2. Suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos
3. Dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.

El “LO” en la frase de “hágalo bien desde la primera vez” es el requisito. Si no existe ese “LO”, no habrá posibilidad de HBP.

La calidad debe definirse como cumplir con los requisitos. Esta definición permite a la organización operar con algo más que la opinión o la experiencia. Significa que los mejores cerebros y los reconocimientos más valiosos se invertirán en establecer previamente los requisitos, y no en lo que se puede hacer para eliminar asperezas.

La calidad debe definirse como cumplir con los requisitos, no como lo bueno.

Los directivos tienden a preocuparse mucho cuando se trata de establecer los requisitos.

Los requisitos, al igual que las medidas, son formas de comunicación.

❖ Segundo principio absoluto: El sistema de la calidad es la prevención.

El costo más visible relacionado con los criterios convencionales de la práctica de la calidad, reside en el área de verificación.

La verificación, ya sea que se le llame comprobación, inspección, prueba o con cualquier otro nombre, siempre se hace después de que ocurre algo. Si esas acciones se utilizan en la procuración de la aceptación, lo que se hace es separar el producto bueno del malo. Cada acción produce una pequeña pila de material o papel que tiene que seguir evaluándose.

La verificación es una forma cara y poco fiable de obtener calidad. Verificar, seleccionar y evaluar solo filtra lo que ya está hecho. Lo que hace falta es prevención. El error que no existe, no puede ser pasado por alto. La prevención es algo que sabemos realizar si comprendemos nuestro proceso.

Por desgracia, la prevención es una de las cosas de las que los empresarios simplemente no hablan. Ciertamente, el tema de “hagámoslo bien esta vez” o “piensen antes en esto un poco más detenidamente” se plantea con cierta frecuencia, pero nadie lo toma en serio.

El concepto de prevención se basa en la comprensión del proceso que requiere de la acción preventiva. El concepto es el mismo, ya se trate de la manufactura de circuitos impresos o de la preparación de pólizas de seguro.

El secreto de la prevención estriba en observar el proceso y determinar las posibles causas del error. Estas causas piden ser controladas. Cada producto o servicio está formado por un gran número de componentes, cada uno de los cuales debe tratarse por separado, con el fin de eliminar las causas de los problemas.

En los procesos de fabricación, en especial de montaje o en las operaciones de alta producción, existe una técnica que ayuda al proceso de prevención. Se denomina Control Estadístico de la Calidad, o CEC. Con este método, se identifica cada variable y luego se mide conforme avanza el proceso. Cuando una variable empieza a salirse de control, se ajusta de nuevo; si todas las variables se encuentran controladas, el resultado final será el que fue previsto.

Se piensa que el CEC es un proceso complicado y difícil, cuando en realidad no lo es; es un instrumento muy efectivo y sencillo de entender.

### ❖ Principio 3: el estándar de calidad es cero defectos

Es fácil y comprensible establecer requisitos, pero no existe la misma comprensión respecto a cumplirlos. Para que las cosas salgan bien en una empresa es necesario hacer correctamente cada una de las miles de acciones que la componen. El estándar de cumplimiento de los requisitos es importante porque si la empresa acostumbra a su personal de que los requisitos se pueden acomodar según se presenten las situaciones, entonces algunas cosas no van a ocurrir como debería ser. En este caso, nadie sabe exactamente qué va o qué no va a ocurrir.

Sin embargo, las empresas ensayan diversos mecanismos para ayudar a la gente a no cumplir con los requisitos: cantidad de productos defectuosos que pueden salir en la producción (esto solo sirve para determinar cuanta gente de servicio en el terreno la empresa va a mantener contratado), nivel aceptable de calidad (que es la cantidad de defectos que te permiten tener en un lote). Mucha gente dice que cero defectos es una meta imposible, a pesar que en sus propias empresas muchas cosas ocurren todo el tiempo sin errores.

En pagos no se cometen errores sencillamente porque no se permiten. La gente se toma en serio y personalmente el asunto cuando no le pagan correctamente. La sabiduría convencional dice que los defectos son inevitables. Con cero defectos lo que se quiere es hacer el trabajo bien desde la primera vez. Esto no es algo académico, es algo que tiene mucho sentido para la persona que causa la calidad en el punto. Para que las personas comprendan que se es serio en este deseo hay que tener muy buena comunicación con ellas. Cero defectos no es un programa de motivación. Es establecer con las personas el estándar de rendimiento que la dirección desea. No comprender esto ha llevado a que las empresas se embarquen en programas de calidad, en procesos de mejora, etc., en los que se produce de todo, menos productos libres de errores. Todos los resultados de una empresa los producen las personas. Todos los productos o servicios se obtienen por miles de acciones que se realizan en la empresa o con sus proveedores. Todas estas tareas deben hacerse bien. La gente sabe que dependen unas de las otras. Lo que un área envía a la otra debe ser lo prometido y acordado. Nadie tiene que estar preguntando qué se espera que haga.

### ❖ Principio 4: la medida de la calidad es el precio de la no conformidad

El principal problema de la calidad es que no se considera una función gerencial, sino algo técnico. Medir por medio de estadísticas el proceso de trabajo de la empresa es algo valioso que debe realizarse. Sin embargo, los ejecutivos miden todo sobre la base del dinero. Ellos a su vez son medidos por ese mismo rasero. Mientras que la calidad no se integre al flujo de efectivo y se le dé la misma importancia que a los otros factores financieros, siempre se le considerará como un aspecto secundario. Y la mejor medida para la calidad es, precisamente, el dinero.

Los costos de calidad se conocen desde hace tiempo, pero se usan para evaluar los defectos en la línea, no como una herramienta gerencial. No se les han presentado a la gerencia en términos que puedan entender y utilizar.

El costo de la calidad tiene dos componentes: el costo de la no conformidad y el costo de la conformidad. Cualquiera que sea la empresa en la que usted trabaja puede estar seguro de que cuando menos el 25% del flujo de efectivo se gasta en rehacer el trabajo. Las devoluciones, las reparaciones, los problemas con los proveedores, las cuentas por cobrar, el nivel de defectos, y muchas cosas más se manejan como si fueran aspectos normales. Por otra parte, el costo de la conformidad es 3-4% de las ventas en las empresas bien dirigidas.

Cuando el contador puede expresar el costo de la no conformidad en un procedimiento, la empresa puede saber cómo va mejorando y también en cuáles áreas son más rentables los esfuerzos. Rápidamente se sabe quiénes son los mayores contribuyentes a este costo y qué se puede hacer.

La calidad se suele medir en gráficos o en índices, que los gerentes no entienden y que no les orientan sobre qué acciones pueden tomar. Es por eso que la gente de calidad nunca es invitada a las reuniones importantes. No es difícil recolectar los costos de calidad, pero muy pocas veces se hace. Una primera aproximación revelará el 80% del costo, y producirá cifras suficientemente alarmantes para llamar la atención.

#### Comentario final:

Philip Crosby es uno de los filósofos de la calidad que en sus obra plasmo la forma de ver la calidad desde una perspectiva de cierta manera perfeccionista, ya que las cosas se deben hacer bien y a la primera vez para evitar desperdicios en la fabricación de los productos o servicios. Siendo el precursor de cero defectos en la producción y en el cual establece que los errores son causados por dos factores: falta de conocimiento y falta de atención en la producción; así establece que Calidad es "ajustarse a las especificaciones". Para ello muestra sus 14 principios de calidad y menciona el compromiso de la dirección, equipos de mejora, medidas de la calidad, costos de la calidad o al hacer las cosas mal, acción correctiva, establecer metas y empezar de nuevo como lo más destacado de estos principios surgen los principios absolutos de la calidad que son 4 básicos cero defectos, la prevención, estándares de calidad y el precio de la no conformidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Calidad sin lágrimas, El arte de administrar sin problemas, pág. 22-28, Philip B. Crosby, Ed. Traducido CECOSA, 1987, México.

Calidad total y productividad pág. 58, 2º edición, Humberto Gutiérrez Pulido, editorial Mc. Graw Hill.

[http://www.philipcrosby.com.mx/quienes\\_somos.php](http://www.philipcrosby.com.mx/quienes_somos.php)