Teoría de Phillip B.. Crosby
PRINCIPIOS ABSOLUTOS DE LA CALIDAD

Norteamericano, creador del concepto “cero defectos”(CD) es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas. Fue director de calidad en la International Telephone and Telegraph (ITT), donde desarrollo y aplico las bases de su método.

De acuerdo con Crosby existen tres componentes básicos para establecer y operar programas de solución de problemas y mejoramiento de calidad:

a. Cuatro fundamentos (mutuamente complementarios)

• Pleno involucramiento de la dirección
• Administración profesional de la calidad
• Programas originales
• Reconocimiento

b. Cinco principios de la dirección por calidad

• Calidad significa cumplir los requisitos de funcionamiento del producto; no es elegancia, no es lujo, mera belleza o un precio alto.
• No existen problemas de calidad, los problemas surgen por mala calidad o falta de ella.
• No existen ahorros al sacrificar la calidad.
• La única medida de desempeño es el costo de calidad.
• El único estándar de desempeño es de Cero Defectos.

Crosby no es muy teórico y plantea una serie de puntos que citaremos más adelante, similares en algunos casos a los 14 puntos o pasos recomendamos por el doctor Deming. El desarrolló un concepto denominado los “Absolutos de la calidad total”. Aunque su principal aportación al mundo de la Calidad Total es “el Diagrama de Proceso”

Principios absolutos de la calidad de Crosby
1º La calidad se define como cumplimiento de requisitos
2º El sistema de calidad es la prevención, hacer bien las cosas desde la primera vez.
3º El estándar de realización es cero defectos
4º La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

En lo que respecta a la dirección, “estableció” un modelo que él llama de “administración preventiva” y Definió como sistema estándar el medir Todo trabajo es un proceso

Es necesario hacer notar que, otra vez, se da importancia a la definición de la “misión” de la empresa, cosa que no se hace con frecuencia y mucho menos, se revisa esa misión que expresa la razón de ser de una organización y contesta a la pregunta: “ Para que estamos aquí ”.

Por otra parte, establece cuales son las ***empresas permanentemente exitosas y da como características las que a continuación se enuncian:***

- **“Las personas hacen bien su trabajo rutinariamente”...**
- **“El crecimiento es firme y con utilidades”.**
- **“Se anticipan las necesidades del cliente”...**
- **“El cambio se planea y se aprovecha”...**
- **“El personal está orgulloso de trabajar aquí”...**

Los catorce pasos de Crosby

Paso 1. Compromiso en la dirección
Un agente de cambio corporativo (gerente de calidad, consultor externo o algún ejecutivo importante) debe convencer a la cabeza operativa de la empresa (como el director general) de que:
a) La calidad es gratis.
b) La no calidad (defectos y errores) consume (cuesta) anualmente entre el 10 y el 20% de los ingresos por venta.
c) Este costo pueda abatirse al 10% sobre ventas en los primeros 12 meses del programa y hasta el 3% a largo plazo.
d) El director general es tan responsable de la calidad de la empresa, como de la rentabilidad, de las estrategias de mercadeo, de la productividad o de la imagen corporativa.

Paso 2. Equipo para el mejoramiento de la calidad
Una vez que el director general tiene conciencia de lo anterior convoca a sus directores de área para que:
a) Definan la calidad en la empresa.
b) Rectifiquen su actitud ante los defectos y errores de calidad.
c) Proporcionen algunos subalternos (tercer nivel: gerentes) para integrar el equipo interdisciplinario de mejoría de calidad.
d) Participen en la implantación del resto del programa.

Paso 3. Medición
En este paso deben definirse medidores concretos de la calidad; primero a nivel corporativo, después por áreas y, finalmente, medidores departamentales. Cada medidor recibirá amplia publicidad y será el control que establezca el avance de la calidad, bajo el programa.

Paso 4. El costo de la calidad
Este paso suele constituir la gran sorpresa del proceso al estimar el costo de la calidad. Usualmente los gerentes lo subestiman en tan solo el 2% sobre ventas.
El costo de la no-calidad suele aproximarse al 20% sobre ventas, cuando se terminan de integrar los gastos comunes de inspección y reprocesamiento de los productos terminados con los costos menos visibles de los errores y defectos: errores de surtido y reembarque, errores de créditos y cobranzas, errores de papeleo y computación, accidentes y seguros, rotación, robos, mermas y desperdicios, capacitación, errores de compras y fabricación, devoluciones y reclamaciones de clientes y proveedores; garantías y demandas oficiales, fletes falsos, mala programación, fallas por mantenimiento mal hecho, etcétera.

Paso 5. Crear una conciencia sobre la calidad
Una vez que los gerentes departamentales están convencidos del costo de la no-calidad y de su responsabilidad de mejorar la calidad, podrán dar los primeros pasos hacia el público para rectificar la falsa imagen que prevalece entre los mandos inferiores y las bases laborales. Lo mas importante ahora es cambiar la actitud tercermundista previa de “ahí se va”, por la propuesta: “Para mi sólo la calidad total”.

Paso 6. Acción correctiva
Al llegar a este punto se inician los círculos de calidad o su equivalente: cada supervisor conjuntamente con su personal busca remediar los errores o defectos generados en su departamento.

Paso 7. Planificar el día de cero defectos
En el paso 9 se celebrará el “día de cero defectos”, para darle realce. Un subcomité del equipo de mejoría prepara un plan de celebración que reúne eficacia, costo y festividad del evento.

Paso 8. Educación del personal
Esta capacitación tiene tres objetivos básicos:
a) Interesar a los mandos inferiores en la filosofía de cero defectos, transmitiéndoles la seriedad del compromiso de la alta gerencia.
b) Explicar la dinámica del día de cero defectos para que colaboren entusiasmando a sus subalternos.
c) Prepararlos para que motiven y dirijan a su personal al llegar al paso 11

Paso 9. El día de cero defectos
El objetivo de este paso es transmitir a las bases laborales la decisión gerencial de no tolerar complacientemente más defectos, es decir, sentenciar la muerte oficial de la mediocridad.
Se pretende que el día sea solemne, alegre y motivante, pero sobre todo se debe convencer al personal de que no se trata de una moda pasajera a corto plazo. Se enfatizará que la dirección general valora la calidad tanto como la rentabilidad o la productividad, y que el esfuerzo que ahora se inicia será permanente.

Paso 10. Fijar metas
Cada supervisor se reúne con su personal y fijan metas concretas a lograr para prevenir defectos, durante los próximos 30 a 90 días.
Es importante que las metas sean medibles, realistas y ambiciosas.

Paso 11. Eliminar las causa del error
Se pide al personal que informe de inmediato de cualquier causa de defecto que perciba y que no pueda corregir personalmente. Cada observación se envía al equipo de mejoría, quien deberá acusar recibo en 24 horas; el equipo canalizará los informes al departamento correspondiente y vigilará que se corrijan las anomalías denunciadas. Finalmente, este equipo informará al denunciante que su queja fue debidamente resuelta.

Paso 12. Reconocimiento
Se establece un programa de incentivos para los logros importantes; los premios buscarán más el reconocimiento que aspectos monetarios.
Eventualmente debe haber una retroalimentación para todo el personal, mostrando los beneficios colectivos que ha producido la nueva actitud ante la calidad; mas empleo y mas seguridad en éste, trabajo más creativo y más satisfactorio, puestos mejor remunerados, etcétera.

Paso 13. Consejo de calidad
Con el personal experto se forman “consejos de asesoría de calidad”, que fungirán como dinamizadores del equipo de mejoría.
Es decir, estos manejos mantienen la agilidad y el entusiasmo originales, luchando contra la tendencia a burocratizar y mediocrizar toda innovación.

Paso 14. Repetir todo el proceso
Esta repetición del proceso garantiza su seriedad y su institucionalidad; es decir, el esfuerzo no fue un capricho sino un compromiso serio y sostenido de generar calidad