

Philip Bayard Crosby

Philip B. Crosby nació en Wheeling, Virginia Occidental el 18 de junio de 1926. Graduado en pediatría (la profesión de su padre), resolvió que esa carrera no era de su agrado. La carrera de Philip Crosby comenzó en una planta de fabricación en línea, donde decidió que su meta sería enseñar administración en la cual previniendo problemas sería más provechoso que ser bueno en solucionarlos. En 1952 llegó a ser técnico fiable para la Crosley Corporation de Richmond, Indiana. Más tarde trabajó para la Martin Corporation, desde 1957 hasta 1965. Crosby estuvo a cargo de la calidad en el proyecto de misiles Pershing. De 1965 a 1979 fue director de calidad (con categoría de vicepresidente) en la compañía ITT (International Telephone and telegraph Corp.)

En 1979, fundó Philip Crosby Associates (PCA) con sede en Winter Park, Florida, 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. P.C.A. 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 P.C.A. para entender la Administración de la calidad. Todavía se enseña en 16 lenguajes alrededor del mundo.

En 1991 se retiró de P.C.A. y fundó Career IV, Inc., compañía que proporciona conferencias y seminarios dirigidos a ayudar al desarrollo de los actuales y futuros ejecutivos. En 1997 compró los activos de P.C.A. y estableció Philip Crosby Associates II, Inc. Ahora el colegio de la calidad funciona en 20 países alrededor del mundo. P.C.A. 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 vivió en Winter Park, Florida, con su esposa Peggy. Pasaba los veranos en su otra casa en Highlands, Carolina del Norte. A principios de 1998 publicó su libro "Quality and Me" (su autobiografía) y posteriormente "The Reliable Organization" a finales de 1999. Philip Crosby falleció en agosto del 2001.

En 1979 publicó su libro *la calidad es gratis*, en el cual concibe el gasto para asegurar la calidad de un producto, como la inversión de mayor rentabilidad que una compañía pueda hacer, de tal forma que la rentabilidad que una compañía pueda hacer, de tal forma que la calidad se paga sola con sus beneficios. De aquí su afirmación de que "la calidad no cuesta, es gratis".

Crosby dice que "hacer las cosas bien la primera vez" no añade costo al producto o servicio, pero, si se hacen mal, hay que corregirlas posteriormente, y esto si representa costos extra para el productor y cliente.

Según sus estimaciones, las organizaciones que no aplica la administración de la calidad gastan del 20% al 40% de sus ventas en retrabamos, desperdicios, descuentos por calidad inferior, pago de garantías y daños a los clientes, y otros costos relacionados con la mala calidad o del de producción, sino de todos los empleados de la organización. La calidad empieza con la gente, o con las cosas.

Más adelante, cros publico otro bestseller llamado *Calidad sin lagrimas* en el cual explica como el involucramiento de toda la organización en el proceso de la calidad se resume en el trabajo en equipo. De tal forma, los problemas de la calidad de una área específica se convierten en problemas de toda la organización, rompiéndose las barreras interdepartamentales. Empero, la calidad solo podrá alcanzarse si la administración de la organización se decide a emprender acciones deliberadas para este fin, ya que los problemas de la calidad normalmente se relacionan con decisiones y acciones que son responsabilidad de los administradores, no de los trabajadores.

Para Crosby, la calidad es la nueva forma de administrar en las empresas: "administración por la calidad". Es decir, la calidad es la principal responsabilidad de los directivos y de todos los empleados de la organización, desde el mas alto hasta el mas bajo nivel.

La administración por calidad se basa en cuatro principios fundamentales

1. La calidad se define como el cumplimiento con los requisitos, no como la excelencia.
2. El sistema para asegurar la calidad es la prevención, no la evaluación.
3. El estándar de desempeño tiene ser de cero defectos, no el "así está bien "
4. La calidad se mide por los costos del incumplimiento, no los índices

La aplicación de estos principios en cada tarea hace posible alcanzar la calidad

Los 14 pasos de la administración por calidad

Para la aplicación los cuatro principios fundamentales de la calidad a todas las acciones de la organización, es necesario que los empleados formen parte de un programa de mejora de calidad y sigan los 14 pasos de la administración por calidad:

- Establecer el compromiso de la dirección con la calidad
- Formar el equipo para la mejora de la calidad
- Capacitar al personal en el tema de la calidad
- Establecer mediciones de calidad
- Evaluar los costos de la calidad
- Crear conciencia sobre la calidad
- Tomar acciones correctivas
- Planificar el día "cero defectos"
- Festejar el día "cero defectos"
- Establecer metas

- Eliminar las causas del error
- Dar reconocimiento
- Formar consejos de calidad
- Repetir todo el proceso

Toda la organización que aplica la administración por la calidad atraviesa por seis etapas de cambio llamadas las 6 C's

- Comprensión
- Compromiso
- Competencia
- Comunicación
- Corrección
- Continuidad

Otra responsabilidad de la administración es aportar las tres T's: Tiempo, Talento, Tesoro:

1. El directivo de invertir su tiempo en las actividades del programa de calidad.
2. Debe aportar su capacidad y conocimiento participando en el EMC, en algunos EAC's y en actividades de calidad.
3. Debe aprobar los recursos para la implantación de soluciones propuestas por los equipos de acción en calidad

Bibliografía

Administración de la calidad total

Edmundo Guajardo Garza

Editorial Pax México