

# La metodología de mejora de la calidad

## 8D

Uno de los 8 principios de la gestión de la calidad es el de la Mejora Continua, entendida como la necesidad de mejorar el desempeño de la organización, su eficacia y eficiencia de manera continua. Una de las vías para aproximarse a la mejora continua es la de la mejora reactiva. Este principio, presente en el ciclo PDCA, se basa en corregir las deficiencias, fallos, errores, que aparecen en nuestra producción para lograr alcanzar los resultados planificados (una producción que cumpla nuestros estándares y que satisfaga las necesidades de los clientes). A ojos de una persona ajena a este ámbito, puede resultar extraño decir que, en calidad, tenemos como uno de nuestros principios solucionar los errores que se cometen para evitar su aparición. Lo lógico sería que tratásemos de no cometer errores nunca. No obstante, la experiencia nos dice que, además de tratar de no cometer errores “a la primera”, debemos prever una sistemática para solucionar los que ocurren y evitar que se repitan.

Esta preocupación ha calado en las normas de gestión de la calidad, tanto en la ISO 9001, como en las normas de calidad específicas de sectores, que en todos los casos exigen establecer una metodología para el tratamiento de las no conformidades. Los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 en relación a las no conformidades se pueden resumir, de forma muy general, en:

- La necesidad de identificar las no conformidades y tomar medidas para solucionarlas.
- La necesidad de iniciar acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades y evitar su repetición.

Todo ello apoyado en unos requisitos muy estrictos de registro.

En los sectores donde el aseguramiento y la gestión de la calidad tienen más tradición, como es el de la automoción, los requisitos en relación a las no conformidades son más exigentes, lo cual ha hecho que estos sectores generen metodologías más robustas para dar respuesta a estas necesidades. Una de ellas, quizá la principal para el tratamiento de las no conformidades, es conocida como las *8 disciplinas* u 8D.

A pesar de ser una metodología nacida en el sector de la automoción, las 8D son una herramienta muy recomendable para organizaciones de cualquier sector de actividad, incluyendo al sector servicios, para el tratamiento y gestión de las no conformidades y acciones (correctivas y preventivas) de una manera adecuada y eficiente, que además cumpla los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

### ¿Qué son las 8D? ¿Para qué sirven?

Podemos definir las 8D como una sistemática nacida del ciclo PDCA y que, mediante el cumplimiento estricto de una serie de fases y el registro adecuado de las mismas, permite a una organización gestionar adecuadamente sus no conformidades, tanto de manera interna como de cara al cliente.

Las 8D se apoyan en un formato de registro, que es bastante conocido fuera del ámbito de la automoción, si bien, lo primero que es necesario recalcar es que el formato de registro no es nada más que un soporte documental que resume el proceso seguido y los resultados conseguidos utilizando las 8 disciplinas.

Dicho esto, aunque el valor de este formato sea únicamente el de informar sobre el proceso seguido, tiene la gran ventaja para las organizaciones de que cumple todos los requisitos que la Norma ISO 9001:2000 establece para el registro en relación a las no conformidades y acciones correctivas y preventivas. Esto, por sí solo, es una gran ventaja de las 8D, puesto que permite a una organización simplificar sus registros sin riesgo de incumplir la norma, aunque de nuevo se recalca que las 8D van mucho más allá de rellenar un tipo específico de formato.

### ¿Cómo se utilizan las 8D?

Las 8D son una secuencia de 8 etapas (disciplinas) a llevar a cabo que se resumen a continuación y se explican brevemente. Es importante resaltar que el éxito de esta metodología se basa en el cumplimiento estricto de cada una de las disciplinas.

1. *Conciencia del problema y formación del equipo.* En primer lugar es imprescindible darse cuenta de que un problema, una no conformidad, no es algo normal, habitual o inevitable, sino algo que es necesario solucionar. Para ello, se debe formar un equipo de trabajo que se responsabilice de buscar soluciones al problema.
2. *Descripción del problema.* Lo siguiente es definir completamente el problema al que nos estamos enfrentando, para lo que es recomendable utilizar las 4W + 1H (qué ha ocurrido, cómo, dónde, cuándo y quién).
3. *Implantación y verificación de acciones inmediatas.* Tal y como exige la Norma ISO 9001, ante una no conformidad, se deben tomar las medidas

necesarias para prevenir el uso del producto no conforme. Consecuentemente a eso, este paso consiste en formular acciones para solucionar la no conformidad, implantarlas y verificar que han sido eficaces de cara a proteger al cliente.

4. *Investigación de causas.* Una vez el equipo ha reaccionado ante el problema y se han generado acciones para proteger al cliente de la no conformidad, el siguiente paso es buscar la causa de esta no conformidad para evitar que se repita. Para ello, el equipo debe buscar posibles causas del problema y posteriormente verificar si efectivamente son causas reales. Normalmente, el equipo se apoyará en esta etapa en las distintas herramientas de calidad que son útiles para este propósito.

5. *Selección de acciones correctivas.* Al conocer las causas reales del problema, debemos proponer acciones para eliminarlas, esto es, acciones correctivas. En esta fase, el equipo propondrá acciones que eliminen las causas de la no conformidad y deberá evaluar su idoneidad. Es preciso evaluar las acciones por dos motivos; el primero, que las acciones tienen que ser factibles, teniendo en cuenta criterios de dificultad, coste, etc., apropiados. Pero además, y como es lógico, las acciones deben ser capaces de eliminar de manera efectiva las causas de la no conformidad. En función de la complejidad de la organización y el problema a solucionar, ésta puede ser una fase prolongada, pero es una garantía para el éxito de la metodología.

6. *Implantación de acciones correctivas permanentes.* Una vez se conoce la manera de atacar las causas del problema, la organización debe implantar las acciones seleccionadas en la fase anterior. El equipo de trabajo es el responsable de velar porque la implantación de las acciones se

lleve a cabo conforme a lo planificado, especialmente en relación a los plazos. Tanto los plazos, como los controles de la implantación y las responsabilidades se registran en el formato 8D. La implantación de acciones correctivas permanentes incluye la verificación de su eficacia real y la actuación ante las contingencias que se produzcan en esta fase.

#### 7. *Transversalización de soluciones.*

En las etapas anteriores, el equipo de trabajo ha desarrollado actuaciones para solucionar un problema y prevenir que vuelva a ocurrir. Para ello, se ha llevado a cabo una labor de investigación y verificación de causas que da al equipo un conocimiento muy valioso sobre los puntos conflictivos de los procesos de la organización. En esta etapa, se pretende aprovechar ese conocimiento para implantar acciones en actividades o procesos similares donde pudieran existir causas de problema parecidos antes de que el problema se manifeste. Por lo tanto, en esta etapa, se generan acciones preventivas para evitar la aparición de no conformidades antes de que se hayan producido. Es evidente el valor que esto tiene para la mejora de la organización, puesto que va más allá de la mejora reactiva, al solucionar problemas que aún no han ocurrido.

8. *Felicitación.* El trabajo del equipo ha concluido y ha aportado a la organización una mejora. En esta etapa, la organización reconoce el esfuerzo y el resultado de las actividades del equipo, informando, a todos los niveles, de las conclusiones de las 8D. Esta etapa tiene para los procesos de mejora un gran valor. El reconocimiento del trabajo realizado por el equipo facilitará que, cuando se repita la metodología ante otro problema, el equipo que se forme se sienta como tal.

La descripción que se ha hecho de la metodología es muy sucinta y simplemente resume la misma. En algunos casos, no es necesario para conseguir un buen grado de rendimiento de la metodología, complicar mucho más cada disciplina, pero en otros casos, se deben acompañar las disciplinas de distintas herramientas de calidad y se requieren unos plazos moderadamente largos para lograr el éxito.

La utilidad de las 8 disciplinas se ha demostrado en el sector de la automoción, donde está plenamente vigente desde su aparición en 1990 y donde es a menudo exigida por los fabricantes del sector a sus proveedores como medio de asegurar una adecuada metodología de actuación ante los problemas. No obstante, esta utilidad no ha sido muy aprovechada en otros sectores, quizá por el desconocimiento de la misma. Para suplir esta carencia, la AEC acaba de publicar una serie de trece libros sobre herramientas y metodologías de la calidad elaborados por miembros del Comité de Automoción, que complementan las publicaciones de herramientas que ya había elaborado este Comité. Estos libros describen, de manera clara y acompañada por ejemplos desarrollados, la aplicación de la metodología de la que se trata. Este artículo se ha basado, principalmente, en el libro sobre 8D que forma parte de esta colección. ■

**Asociación Española para la Calidad (AEC)**  
**Centro Nacional de Información de la Calidad (CNIC)**

C/ Claudio Coello, 92. 28006 Madrid  
Tfnos.: 902 11 55 99 - 915 752 750  
Fax: 915 765 258  
E-mail: [cnic@aec.es](mailto:cnic@aec.es)  
Página web: [www.aec.es](http://www.aec.es)

**Enrique González**  
**Centro Nacional de Información de la Calidad (CNIC)**