

## INDICE

Agradecimientos	XIX
Introducción	XXI
<b>Parte 1. Gestión de la Calidad – Fundamentos</b>	<b>1</b>
Capítulo 1. Fundamentos de la dirección	3
Objetivos del capítulo	3
Resumen del capítulo	3
1.1. Introducción	4
1.2. Definiciones	4
1.3. Niveles de dirección	4
1.4. Qué hacen los directores	5
1.5. Habilidades directivas	6
1.6. Roles de la dirección	7
1.6.1. Roles interpersonales	7
1.6.2. Roles informativos	8
1.6.3. Roles de decisión	8
1.7. El desarrollo de la teoría de la dirección	9
1.8. Las teorías de la dirección	10
1.8.1. Las teorías clásicas de la dirección	11
Las funciones de la dirección	15
Nivel de uso de las funciones de la dirección	16
El proceso de dirección	17
1.8.2. Las teorías del comportamiento de la dirección	18
Los teóricos de la escuela del pre – comportamiento	18
La escuela conductista	20
1.8.3. Las teorías de las relaciones humanas de la dirección	21
1.8.4. Las teorías de los sistemas de dirección	22
1.8.5. Las teorías de contingencia de la dirección	22
1.9. Revisión del capítulo	23
1.10. Cuestiones del capítulo	24
<b>Parte 2. Conceptos de la Gestión de la Calidad</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo 2. Gestión de la Calidad Total</b>	<b>27</b>
Objetivos del capítulo	27
Resumen del capítulo	27
2.1. Introducción	28
2.2. Las cuatro eras de la gestión de la calidad	28
2.2.1. Desarrollo de la calidad a través de la inspección	28
2.2.2. Desarrollo de la calidad a través del control de calidad	30
2.2.3. Desarrollo de la calidad a través del aseguramiento de la calidad	31
2.2.4. Desarrollo de la calidad a través de la GCT	32
Factores de la implementación	35
Funciones de la dirección y temas a considerar durante la aplicación de la GCT	37
El proceso de implementación de la GCT	38
Experiencias en sectores	41
2.3. Revisión del capítulo	43
2.4. Cuestiones del capítulo	44
<b>Capítulo 3. Autores de la Gestión de la Calidad</b>	<b>45</b>

Objetivos del capítulo	45
Resumen del capítulo	45
3.1. Autores de la gestión de la calidad	46
3.1.1. Juran	46
3.1.2. Deming	48
3.1.3. Garvin	53
3.1.4. Crosby	53
3.1.5. Ishikawa	55
3.1.6. Feigenbaum	57
3.1.7. Taguchi	57
3.2. Revisión del capítulo	58
3.3. Cuestiones	59
<b>Capítulo 4. Los Tres Enfoques de la Calidad</b>	61
Objetivos del capítulo	61
Resumen del capítulo	61
4.1. Introducción	62
4.2. Los tres enfoques de la calidad	62
4.3. Los cinco fundamentos de la calidad	62
4.3.1. Enfoque trascendente de la calidad	63
4.3.2. Enfoque de la calidad basado en el producto	63
4.3.3. Enfoque de la calidad basado en el usuario	63
4.3.4. Enfoque de la calidad basado en la fabricación	63
4.3.5. Enfoque de la calidad basada en el valor	64
4.4. ¿Cómo encaja el cliente en todo esto?	65
4.5. El efecto de los distintos enfoques de la calidad	65
4.6. Factores que afectan la percepción de la calidad del cliente	66
4.6.1. Actuación	66
4.6.2. Características	66
4.6.3. Fiabilidad	66
4.6.4. Conformidad	67
4.6.5. Durabilidad	67
4.6.6. Utilidad	68
4.6.7. Estética	68
4.6.8. Calidad percibida	68
4.7. Comparación de los cinco fundamentos de la calidad y las ocho dimensiones	69
4.8. Revisión del capítulo	69
Cuestiones	70
<b>Parte 3. Las Cinco Funciones de la Gestión de la Calidad</b>	71
<b>Capítulo 5. Planificación de la Calidad</b>	73
Objetivos del capítulo	73
Resumen del capítulo	73
5.1. Introducción	74
5.2. ¿Por qué planificar?	74
5.3. ¿Por qué es necesario planificar para la calidad?	74
5.4. ¿Quién es el responsable de planificar para la calidad?	75
5.5. Tipos de planes de calidad	75
5.6. ¿Qué es la planificación de la calidad?	76

5.7. El proceso de planificación de la calidad	76
5.7.1. Análisis del entorno	77
5.7.2. Misión de la calidad	77
5.7.3. Establecer una política de calidad	78
5.7.4. Generar los objetivos estratégicos de calidad	79
5.7.5. Establecer los planes de acción de la calidad	80
5.7.6. Aplicación de la estrategia de calidad	80
5.7.7. Control y evaluación de la actuación de la calidad	81
5.8. Benchmarking	82
5.8.1. Definiciones	82
5.8.2. Objetivos de Benchmarking	83
5.8.3. Tipos de Benchmarking	83
5.8.4. Características o indicadores utilizados en el desarrollo de las prácticas del Benchmarking	84
5.8.5. Influencias del proceso de Benchmarking	84
5.8.6. El proceso de Benchmarking	85
5.8.7. Beneficios	85
5.8.8. Limitaciones	86
5.9. Revisión del capítulo	87
5.10. Cuestiones	88
<b>Capítulo 6. Calidad de Diseño</b>	89
Objetivos del capítulo	89
Resumen del capítulo	89
6.1. Introducción	90
6.2. Marketing y diseño	90
6.3. ¿Quién es el cliente?	91
6.4. La cultura de la calidad de servicio – ofrecer servicio al cliente	92
6.4.1. Eficacia de la calidad del servicio	93
6.4.2. Gestionar la calidad del servicio ofrecido	93
6.4.3. Beneficios de la aplicación de la calidad de servicio	95
6.5. Planificación del Marketing	95
6.5.1. El marketing – mix	95
6.6. Algunas herramientas y métodos utilizados para asegurar la conformidad con las necesidades y gustos del cliente	96
6.7. Beneficios del marketing orientado al cliente a partir del aseguramiento de la adecuación al uso de los artículos suministrados	97
6.8. Seguimiento	97
6.8.1. Documentación de control utilizada para efectuar el seguimiento	98
6.8.2. El efecto de los estándares en el seguimiento	99
6.8.3. Algunos de los problemas percibidos en el seguimiento	99
6.9. Despliegue de la función de calidad	100
6.9.1. La técnica del DFC	101
6.10. Revisión del capítulo	102
6.11. Cuestiones	103
<b>Capítulo 7. Estructura Organizativa y Diseño</b>	105
Objetivos del capítulo	105
Resumen del capítulo	105
7.1. Organización	106
7.2. Estructura organizativa	106

7.3. Diseño organizativo	107
7.4. Diseño del puesto de trabajo	108
7.4.1. Método de diseño del puesto de trabajo	109
7.5. Centralización y descentralización	111
7.6. Implicaciones de la eficacia organizativa	111
7.7. Revisión del capítulo	112
7.8. Cuestiones	113
<b>Capítulo 8. Liderazgo</b>	115
Objetivos del capítulo	115
Resumen del capítulo	115
8.1. ¿Qué es el liderazgo para la calidad?	116
8.2. Liderazgo estratégico para la calidad – la necesidad	116
8.3. Cómo influyen los líderes – los intereses del poder	117
8.4. Teorías sobre el liderazgo	118
8.4.1. Las cualidades del líder	118
8.4.2. Las cualidades del comportamiento del líder	118
8.4.3. Las cualidades situacionales del líder	120
8.4.4. Autoliderazgo	123
8.5. Motivación	125
8.5.1. La naturaleza de la motivación	125
8.5.2. Teorías de la motivación	126
Las teorías de la necesidad (contenido)	126
Las teorías cognitivas (proceso)	130
Las teorías del refuerzo	132
8.6. Revisión del capítulo	133
8.7. Cuestiones del capítulo	133
<b>Capítulo 9. Dinámica de Grupos</b>	135
Objetivos del capítulo	135
Resumen del capítulo	135
9.1. Introducción	136
9.2. ¿Qué es un grupo?	136
9.3. Características de un grupo	136
9.4. Tipos de grupos existentes en las organizaciones	136
9.4.1. Grupo formales	136
9.4.2. Grupos informales	137
9.5. Desarrollo del grupo	138
9.6. Eficacia y eficiencia del grupo	140
9.6.1. Aportaciones de los grupos	140
Composición del grupo	141
Atractivo del grupo	141
Roles del grupo	141
Dimensión del grupo	141
9.6.2. Proceso de grupo	142
Normas y conformidad de grupo	142
9.7. Construcción de equipos	144
9.8. Conflictos	145
9.8.1. Gestión de los conflictos	147
9.9. Comunicación	147

9.9.1. Por que es importante la comunicación en los grupos	148
9.9.2. Tipos de comunicación	149
Comunicación verbal	149
Comunicación no verbal	149
9.9.3. El proceso de la comunicación	150
9.9.4. Configuraciones de la comunicación en los grupos	151
Configuraciones centralizadas	152
Configuración descentralizadas	152
Revisión del capítulo	152
Cuestiones del capítulo	153
<b>Capítulo 10. Gestión de los Recursos Humanos</b>	155
Objetivos del capítulo	155
Resumen del capítulo	155
10.1. Introducción	156
10.2. Definición de la gestión de recursos humanos (GRH)	156
10.3. GRH y GCT	156
10.4. La planificación de los recursos humanos	158
10.5. Reclutamiento	159
10.6. Selección	159
10.7. Entrenamiento, formación y desarrollo de los empleados	161
10.8. Valoración del desempeño	163
10.9. Retribución	163
10.10. Las relaciones de la fuerza de trabajo y la GRH	164
10.11. Los círculos de calidad	165
10.12. Revisión del capítulo	165
10.13. Cuestiones del capítulo	167
<b>Capítulo 11. Cultura y Gestión del Cambio</b>	169
Objetivos del capítulo	169
Resumen del capítulo	169
11.1. La naturaleza del cambio	170
11.1.1. Introducción	170
11.1.2. Definiciones de cambio	170
11.1.3. Causas de cambio en las organizaciones	171
11.1.4. ¿Cuál es el mejor modo de tratar el cambio?	172
11.1.5. ¿Cuál es el mejor modo de poner en práctica el cambio?	173
11.1.6. Resistencia a los programas de cambio	174
11.1.7. Proceso de implantación del cambio	176
11.1.8. El uso del agente del cambio	178
Estilos del agente del cambio	179
11.1.9. Consulta de procesos	180
11.1.10. Intervenciones del cambio	182
11.1.11. El cambio y el ciclo de vida organizacional	183
11.2. Cultura – de grupo y de la organización	183
11.2.1. Definición de cultura	183
11.2.2. El cambio y la necesidad y uso del poder en las organizaciones	184
11.2.3. La política de las relaciones de trabajo	187
11.3. Revisión del capítulo	189
11.4. Cuestiones del capítulo	190

<b>Capítulo 12. Control</b>	191
Objetivos del capítulo	191
Resumen del capítulo	191
12.1. ¿Qué es el control?	192
12.2. Sistema de control de la calidad	192
12.3. Requerimientos del control de procesos	193
12.3.1. Elegir qué controlar – el sujeto	193
Indicadores de actuación y su relación con los sujetos del control de la calidad	194
12.3.2. Desarrollo de un objetivo para una característica de control	194
12.3.3. Determinar una unidad de medida	195
12.3.4. Desarrollo de un medio para medir la característica de control	194
12.3.5. Medir la característica durante el proceso de producción o al final de éste	196
12.3.6. Evaluación de las diferencias entre la ejecución real y la esperada	196
12.3.7. Toma de las acciones necesarias	196
12.4. El control de materiales y la prevención	197
12.4.1. Métodos JIT	197
12.5. Las siete antiguas herramientas y la siete nuevas herramientas de la gestión de la calidad	198
12.5.1. La siete antiguas herramientas de la calidad	198
Diagramas de flujo	198
Hojas de control	198
Diagramas causa – efecto (diagrama de espina de pescado)	199
Diagramas de Pareto	200
Diagramas de dispersión	202
Gráficos de control	202
12.5.2. Las siete nuevas herramientas de la calidad	202
Diagramas de afinidad	202
Diagramas de interrelación	203
Diagramas de árbol	203
Diagramas matriciales	203
Matriz de análisis de los datos	203
Diagramas de flechas	203
Gráfico de flechas	203
Gráfico del proceso de decisión del programa	204
12.6. Revisión del capítulo	204
12.7. Cuestiones del capítulo	204
<b>Capítulo 13. Control estadístico de Procesos</b>	205
Objetivos del capítulo	205
Resumen del capítulo	205
13.1. Introducción	206
13.2. ¿Qué es el control estadístico de proceso?	206
13.3. El proceso de inspección	206
13.3.1. Medición	206
13.3.2. Medidas de la calidad	207
13.3.3. Variación	207
13.4. Gráficos de control estadístico	208

13.4.1. El concepto de gráfico de control (gráfico de control de Shewhart)	208
Definiciones	208
Aplicación del gráfico de control	208
13.4.2. Pasos en el desarrollo de un gráfico de control	210
13.5. Gráficos de control de la calidad	211
13.5.1. Gráficos de control por variable	213
13.5.2. Gráficos de control por atributos	214
13.6. Gráfico de control de sumas acumuladas	217
13.7. Comparación de los gráficos de control y de sumas acumuladas	220
13.8. Ventajas y desventajas de lo gráficos de control	221
13.9. Ventajas y desventajas de los gráficos de sumas acumuladas	221
13.10. Muestreo de aceptación	222
13.11. Planes de aceptación	224
13.12. Planes de muestreo	224
13.12.1. Plan de muestreo simple	225
13.12.2. Plan de muestreo doble	225
13.13. La curva característica	225
13.13.1. Construcción de la curva característica	226
13.14. Capacidad del proceso	226
13.14.1. Usos de la capacidad del proceso	226
13.15. SPC y la mejora de la calidad – qué significa	227
13.16. Reducción de variabilidad del proceso	228
13.17. Taguchi – función de pérdida de calidad	229
13.18. Revisión del capítulo	229
13.19. Cuestiones del capítulo	230
<b>Capítulo 14. Economía de la Calidad</b>	<b>233</b>
Objetivos del capítulo	233
Resumen del capítulo	233
14.1. Introducción	234
14.2. ¿Qué son los costes relacionados con la calidad?	234
14.3. Clasificación de los costes de la calidad	234
14.4. La importancia de los costes de la calidad para una organización orientada hacia la calidad	235
14.5. Costes de la calidad, ¿por qué medirlos?	236
14.6. Coste de la calidad versus el coste de la ausencia de la calidad	236
14.7. Los costes ocultos de la calidad	237
14.8. Los costes del ciclo de vida	237
14.9. La gestión de los costes de la calidad	238
14.10. Revisión del capítulo	239
14.11. Cuestiones del capítulo	239
<b>Capítulo 15. Estándares de Calidad</b>	<b>241</b>
Objetivos del capítulo	241
Resumen del capítulo	241
15.1. Introducción	242
15.2. ¿Qué es un sistema de calidad?	242
15.3. BS EN ISO 9000 (UNE EN ISO 9000)	242
15.3.1. Origen y base	243
15.3.2. Las partes de BS EN ISO 9000	244

15.3.3. BS EN ISO 9000 – Actualización de 1994	246
General	247
Cambios específicos e implicaciones	247
15.4. Certificación y acreditación de BS EN ISO 9000	248
15.4.1. Definiciones	249
15.4.2. Certificación	249
Evaluación de la primera parte	249
Evaluación de las segundas partes	250
Certificación de las terceras partes	250
15.4.3. Beneficios de la certificación de BS EN ISO 9000	251
Proceso general de auditoría para la certificación	251
15.4.4. Acreditación	252
NACCB – National Accreditation Council for Certification Bodies	252
Certificación – Ámbito	253
Acreditación – el ámbito de una entidad certificadora	254
El proceso de acreditación	254
15.5. Auditorías de BS EN ISO 9000	255
15.6. BS 7850 – Gestión de la calidad total	257
15.7. Otros estándares que puede ser útil consultar	257
15.7.1. BS 7750 – Estándar de gestión del entorno (ISO 14001 en borrador – esperado para 1996)	257
15.7.2. Investors In People (IIP)	258
15.7.3. European Quality Award (EQA) premio europeo de la calidad	259
15.8. Implicaciones de la aplicación del BS EN ISO 9000 (UNE EN ISO 9000) – Un enfoque de servicio – educación superior	259
15.9. Revisión del capítulo	262
15.10. Cuestiones del capítulo	263
Apéndice 1 – Elementos de los sistemas de calidad BS EN ISO 9000	264
Apéndice 2 - BS EN ISO 9000 como instrumento de estudio en la Educación Superior	265
Apéndice 3 – Cláusulas del EN 45012	266
<b>Parte 4. Gestión Integrada de la Calidad – El Futuro</b>	269
<b>Capítulo 16. Gestión de la Calidad Total: Cuestiones Futuras que Necesitan ser Tratadas Hoy</b>	271
Resumen del capítulo	271
16.1. Introducción	272
16.2. Sistemas de gestión de la calidad integrados	272
16.2.1. Procesos	272
16.2.2. Personas	274
16.2.3. Estructuras	275
16.2.4. Tecnología	276
16.2.5. Clientes	276
16.3. Bases ideológicas para el desarrollo y uso eficaz en el futuro de la GCT	277
16.4. Comentarios finales	279
<b>Parte 5. Casos y Problemas</b>	279
INFOCOM Internacional: Servicio al cliente	281
Descripción de la actividad	282
ALPHA – ONE. Cambio de la cultura a la calidad de una organización	283

Introducción	283
Antecedentes	283
La situación	284
El proceso de cambio	284
Cambio de cultura	284
Impacto del programa de cambio	285
1993 y más allá de 1993. ¿Qué ocurrió realmente?	286
Estrategias	286
Conclusión	287
Actividades	287
Comisión de loterías: Gestión de la calidad en los daros	289
Introducción	289
Actividades	290
Herramientas para la mejora de la calidad y BOD Inc: Un equipo de fútbol	291
Antecedentes	291
Situación	291
Los resultados de los sesión de brainstorming	291
El próximo paso	292
Actividades	292
Problemas	293
Problema n° 1	293
Problema n° 2	293
Problema n° 3	293
Problema n° 4	293
Problema n° 5	293
Problema n° 6	294
Problema n° 7	294
Problema n° 8	294
Problema n° 9	294
Problema n° 10	294
Problema n° 11	294
Problema n° 12	295
Problema n° 13	295
Problema n° 14	295
Problema n° 15	295
Problema n° 16	296
Problema n° 17	296
Problema n° 18	296
Investigación reciente	299
Resultados de un estudio sobre la norma ISO 9000 en pequeñas empresas del sur de Gales	299
Consideraciones planteadas en la puesta en práctica del estudio	299
Problemas de la investigación en pequeñas empresas	299
Metodología	300
Procesamiento	300
Tasa de respuesta del estudio	300
Conclusiones	300
Exposición de los resultados de la investigación sobre la norma ISO	302

9000	
Conclusiones	300
Bibliografía	311
Índice de nombres	317
Índice de temas	321