

# Indice

|   |    |
|---|----|
| INDICE .....  | 1  |
| AGRADECIMIENTO .....                                  | 9  |
| PRESENTACIÓN <i>por Angel POLA MASEDA</i> .....       | 11 |
| PREFACIO <i>por el Dr. Armand V. FEIGENBAUM</i> ..... | 13 |
| INTRODUCCIÓN GENERAL .....                            | 19 |

## 1. Orígenes

### CAPÍTULO I

|  |    |
|--|----|
| EL MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE LA CALIDAD,<br><i>por Bertrand JOUSLIN DE NORAY</i> ..... | 31 |
| El desarrollo de la calidad en los Estados Unidos .....                                  | 34 |
| El movimiento de la calidad en Japón .....   | 37 |
| El movimiento de la calidad en Francia .....   | 39 |
| El movimiento de la calidad en Inglaterra .....  | 42 |
| La internacionalización de la calidad .....  | 43 |
| Las campañas nacionales en favor de la calidad .....                                     | 44 |
| Las tendencias .....   | 47 |

### CAPÍTULO II

|   |    |
|---|----|
| RESEÑA HISTORICA DE LA DIRECCION PARTICIPATIVA,<br><i>por Octave GELINIER</i> ..... | 49 |
| El "modelo ideal" tayloriano o burocrático (1900-1930) .....                        | 51 |
| El progreso de la comunicación en un modelo sin cambios (1925-1960) .....           | 53 |
| Hacia la dirección participativa (1955-1975) .....                                  | 54 |
| El choque del 68. La crisis. La perspectiva socio-técnica (1968-1980) .....         | 57 |
| Choque japonés: "Círculos de calidad" (1976-1985) .....                             | 59 |
| Dirección estratégica mediante visión compartida (1980-1990) .....                  | 62 |
| Realidades y perspectivas de la dirección participativa .....                       | 67 |

### CAPÍTULO III

|  |    |
|--|----|
| LA TRANSFORMACION RETRASADA DE LOS AÑOS 80,<br><i>por Nicolas ROUSSEAU</i> ..... | 69 |
| Treinta años de glorioso crecimiento que hechiza .....                           | 72 |
| Cómo evitar la imitación de los usos y costumbres de un pueblo resucitado .....  | 74 |
| La calidad: una manera no exclusiva de ser .....                                 | 75 |

## CAPÍTULO IV

## LOS CAMINOS DE LA EXCELENCIA,

|  |    |
|--|----|
| <i>Por Jean-Pierre PAGE</i> .....        | 79 |
| Seis exigencias para la excelencia ..... | 80 |
| Las condiciones de la excelencia .....   | 86 |
| Más allá de los efectos de la moda ..... | 87 |

**2. Fundamentos**

## CAPÍTULO V

## ESTADÍSTICA Y CALIDAD TOTAL,

|  |     |
|--|-----|
| <i>Por Jacques VOLLE</i> .....               | 93  |
| Los métodos probabilísticos .....            | 96  |
| Control estadístico pese a todo .....        | 101 |
| 1993 y los años siguientes, en Francia ..... | 107 |

## CAPÍTULO VI

## ERGONOMIA Y CALIDAD TOTAL,

|   |     |
|---|-----|
| <i>Por Pierre-Ives FICHET-CLAIRFONTAINE</i> .....                                 | 111 |
| Un poco de historia .....   | 113 |
| El fundamento de la intervención ergonómica en el campo de la calidad total ..... | 115 |

## CAPÍTULO VII

## MARKETING Y CALIDAD TOTAL,

|  |     |
|--|-----|
| <i>Por Bernard C. BLANCHE</i> .....                    | 125 |
| El contexto mundial .....                              | 126 |
| Marketing, calidad y valor .....                       | 134 |
| Marketing estratégico y calidad de la estrategia ..... | 138 |
| Las necesidades y expectativas .....                   | 140 |
| Calidad de conformidad y prevención .....              | 149 |
| Comercialización y calidad del marketing mix .....     | 151 |
| Medida del grado de satisfacción .....                 | 156 |

## CAPÍTULO VIII

## CIENCIAS HUMANAS Y CALIDAD TOTAL,

|   |     |
|---|-----|
| <i>Por Wladimir LAZYKOFF</i> .....                                      | 165 |
| Las aportaciones potenciales .....                                      | 167 |
| La introducción del cambio, un cuestionamiento de la organización. .... | 184 |

**3. Management**

## CAPÍTULO IX

## CALIDAD TOTAL Y CAMBIO DEL MANAGEMENT,

|   |     |
|---|-----|
| <i>Por Octave GELINIER y Philippe PUMIR</i> .....                             | 193 |
| Seis ideas que han desestabilizado y luego reestructurado el management ..... | 195 |
| Cómo llevar a cabo el cambio del management .....                             | 210 |

## CAPÍTULO X

|   |     |
|---|-----|
| <b>EL ENFOQUE DEMOCRATICO DE LA CALIDAD,</b>                          |     |
| <i>Por Valère CANTARELLI</i> .....                                    | 213 |
| La calidad y su importancia para el progreso de la empresa .....      | 215 |
| El cliente es el rey, o la nueva cultura de empresa .....             | 217 |
| Hombre y empresa: responsabilización y gestión .....                  | 219 |
| La organización descentralizada .....                                 | 225 |
| La calidad, instrumento de progreso de la economía y del hombre ..... | 227 |

## CAPÍTULO XI

|  |     |
|--|-----|
| <b>SINDICALISMO Y CALIDAD,</b>               |     |
| <i>Por Pierre-Eric TIXIER</i> .....          | 229 |
| El cambio de las contingencias .....         | 230 |
| Los métodos de gestión de la calidad .....   | 231 |
| La discusión del sindicalismo .....          | 232 |
| Hacia la redefinición del sindicalismo ..... | 236 |

## CAPÍTULO XII

|  |     |
|--|-----|
| <b>CALIDAD TOTAL Y PARTICIPACION FINANCIERA,</b>             |     |
| <i>Por Gilbert FERON</i> .....                               | 239 |
| Informes reales .....  | 240 |
| ¿Qué respuesta? .....  | 242 |
| Algunas historias verdaderas (francesas y extranjeras) ..... | 245 |
| Anexo: el marco jurídico en Francia .....                    | 249 |

## CAPITULO XIII

|   |     |
|---|-----|
| <b>EL MANAGEMENT PARTICIPATIVO INTEGRAL,</b>    |     |
| <i>Por Raymond MONEDI</i> .....                 | 253 |
| El M.P.I. en Exameca-Monédi .....               | 255 |
| Las estructuras de participación psíquica ..... | 256 |
| Las estructuras de participación física .....   | 258 |
| Hacia la gestión policelular .....              | 261 |

## CAPÍTULO XIV

|  |     |
|--|-----|
| <b>EL MANAGEMENT ESTRATEGICO PARA LA CALIDAD EN LAS<br/>ACTIVIDADES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS,</b> |     |
| <i>Por Jean-Marie DOUCGY</i> .....   | 263 |
| La calidad: en la industria y en los servicios .....   | 264 |
| El sistema integrado de gestión de la calidad .....  | 268 |
| El Management estratégico para la calidad: del "cero defectos" al "cero<br>menosprecios" .....       | 281 |

## CAPÍTULO XV

|  |     |
|--|-----|
| <b>PONER EN PRACTICA LA CALIDAD DE SERVICIO,</b>       |     |
| <i>Por Jacques HOROVITZ y Chan CUDENNEC-POON</i> ..... | 283 |
| La atención a la calidad de servicio .....             | 285 |
| La atención al cliente .....                           | 288 |
| La atención al personal de contacto .....              | 292 |
| La atención a la comunicación .....                    | 295 |
| La atención para gestionar la calidad .....            | 297 |

## CAPÍTULO XVI

|  |     |
|--|-----|
| <b>CALIDAD Y ADMINISTRACION PUBLICA,</b>   |     |
| <i>Por Jean COUSSIROU</i> .....  | 301 |
| La calidad total y la gestión participativa en las administraciones públicas .....   | 302 |
| El enfoque de la calidad total y de la gestión participativa en una gobernación .... | 305 |

## CAPÍTULO XVII

|  |     |
|--|-----|
| <b>SISTEMAS COMPLEJOS Y FIABILIDAD HUMANA,</b> |     |
| <i>Por Jean-Louis NICOLET</i> .....            | 317 |
| De la naturaleza del sistema complejo .....    | 321 |
| El factor humano .....                         | 325 |
| ¿Qué vías de progreso? .....                   | 328 |

## CAPÍTULO XVIII

|   |     |
|---|-----|
| <b>EDUCACION Y FORMACION PARA LA CALIDAD,</b>             |     |
| <i>Por Jacques CHOVE</i> .....                            | 333 |
| Un poco de historia .....                                 | 335 |
| El concepto de calidad y su evolución .....               | 336 |
| Los tres cambios que implica la calidad total .....       | 338 |
| El aspecto colectivo de la formación y su contenido ..... | 340 |
| La pedagogía .....  | 343 |
| Calidad total e innovación .....                          | 345 |

## CAPÍTULO XIX

|   |     |
|---|-----|
| <b>PAPEL DE LOS ESTADOS EN EL DESARROLLO DE LA CALIDAD,</b> |     |
| <i>Por Denis COTON</i> .....                                | 347 |
| Menos reglamentación nacional .....                         | 348 |
| La normalización internacional, nuevo reto .....            | 352 |
| Movilización de los recursos humanos .....                  | 356 |

## CAPÍTULO XX

|  |     |
|--|-----|
| <b>UN METODO DE GESTION: LA CONSTITUCION DE MALLAS DE INTERACCION,</b>             |     |
| <i>Por Georges ARCHIER</i> .....   | 363 |
| Los japoneses se ven obligados a descubrir las virtudes de constituir mallas ..... | 365 |
| ¿Qué sucede en Estados Unidos y en Francia? .....                                  | 369 |
| Hacia una tipología de las mallas .....  | 371 |
| Finalidades y objetivos de la constitución de mallas .....                         | 373 |
| Constitución de mallas y evolución cultural .....                                  | 375 |

## 4. Técnicas

### CAPÍTULO XXI

#### LA MEDIDA DE LA CALIDAD

|   |     |
|---|-----|
| <i>Por Georges FATZER y Gilbert STORA</i> .....         | 381 |
| Características de un indicador de la calidad .....     | 384 |
| La medida: una etapa del proceso de management .....    | 389 |
| Medida de la calidad y medida de la productividad ..... | 391 |
| Aspectos humanos de la medida .....                     | 393 |

### CAPÍTULO XXII

#### LA NORMALIZACION, UNA HERRAMIENTA PARA CONSTRUIR LA CALIDAD

|   |     |
|---|-----|
| <i>Por Jean-Claude COURTIER y Bernard VAUCELLE</i> .....        | 397 |
| La norma, modelo de calidad .....                               | 399 |
| La certificación, conformidad con el modelo .....               | 402 |
| Las normas conceptuales sobre la calidad .....                  | 403 |
| La certificación de empresa .....                               | 409 |
| Los instrumentos normalizados de la calidad .....               | 409 |
| La intervención de las normas en la espiral de la calidad ..... | 412 |

### CAPÍTULO XXIII

#### CALIDAD Y CERTIFICACION DE EMPRESAS

|  |     |
|--|-----|
| <i>Por Christian DOUCET</i> .....  | 417 |
| ¿Por qué el aseguramiento de la calidad? .....                                       | 419 |
| Control de calidad, aseguramiento de la calidad y calidad total .....                | 421 |
| Los orígenes del aseguramiento de la calidad y su adaptación en Francia .....        | 423 |
| La necesidad de "hacer fiables" todas las actividades de la empresa .....            | 424 |
| La metodología básica del aseguramiento de la calidad .....                          | 427 |
| Los métodos de examen .....  | 431 |
| El sistema de la calidad .....   | 433 |
| El manual de la calidad .....  | 435 |
| El aseguramiento de la calidad y las relaciones clientes-proveedores .....           | 439 |
| Los sistemas de evaluación y de acuerdo con los proveedores y subcontratistas ....   | 440 |
| Las auditorías de aseguramiento de la calidad .....                                  | 441 |
| La certificación de los sistemas de aseguramiento de la calidad en las empresas .... | 446 |

### CAPÍTULO XXIV

#### EL CIRCULO DE CALIDAD

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| <i>Por Françoise CHEVALIER</i> ..... | 449 |
|--------------------------------------|-----|

|   |     |
|---|-----|
| Estructura de funcionamiento de los círculos de calidad ..... | 451 |
| Las prácticas de las empresas .....                           | 459 |

## CAPÍTULO XXV

TOTALE PRODUCTIVE MAINTENANCE (TPM). (MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL)

|   |     |
|---|-----|
| <i>Por Jacques PELTIER</i> .....                | 467 |
| Las doce etapas de la implantación de TPM ..... | 469 |
| Experiencias TPM en Japón .....                 | 470 |
| Algunas observaciones .....                     | 474 |
| Medios de acción y resultados .....             | 476 |

## CAPÍTULO XXVI

## EL ANALISIS DEL VALOR

|   |     |
|---|-----|
| <i>Por Robert TASSINARI</i> .....                   | 479 |
| Análisis del valor y función .....                  | 483 |
| El análisis funcional .....                         | 485 |
| Búsqueda de soluciones, costes y aplicaciones ..... | 490 |

## CAPÍTULO XXVII

## LA GESTION ECONOMICA Y CONTABLE DE LA CALIDAD

|   |     |
|---|-----|
| <i>Por Pierre LEMAITRE</i> .....                            | 495 |
| El principio de complementariedad .....                     | 496 |
| Clasificación de los costes .....                           | 504 |
| Gestión presupuestaria de la discalidad .....               | 505 |
| El método de gestión presupuestaria denominado en "Y" ..... | 507 |

## CAPÍTULO XXVIII

## EL JUSTO-A-TIEMPO (JUST-IN-TIME) J.I.T

|   |     |
|---|-----|
| <i>Por Patrick ANTIER</i> .....                             | 523 |
| Las condiciones del justo-a-tiempo .....                    | 526 |
| Las técnicas de puesta en práctica del justo-a-tiempo ..... | 528 |

## 5. Puesta en práctica

## CAPÍTULO XXIX

## EL DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| <i>Por Alain-Michel CHAUVEL</i> ..... | 545 |
|---------------------------------------|-----|

|   |     |
|---|-----|
| El pre-diagnóstico .....                            | 546 |
| El análisis de los medios puestos en práctica ..... | 547 |
| La evaluación de los costes de la no-calidad .....  | 555 |
| El informe .....                                    | 558 |

## CAPÍTULO XXX

## LAS ESTRATEGIAS DE PUESTA EN MARCHA

|  |     |
|--|-----|
| <i>Por Jean-François DUMORTIER</i> .....             | 563 |
| La calidad total, una estrategia de coherencia ..... | 565 |
| La calidad total y el progreso incremental .....     | 568 |
| Las estrategias de la calidad total .....            | 578 |

## CAPÍTULO XXXI

## EL PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD

|   |     |
|---|-----|
| <i>Por Bruno PAGES y François ULCAKAR</i> ..... | 583 |
| La construcción del proceso de mejora .....     | 584 |
| El plan de mejora de la calidad (PMQ) .....     | 587 |
| El acompañamiento del PMQ .....                 | 589 |
| La dirección del PMQ .....                      | 591 |
| El proceso de apropiación .....                 | 594 |

## CAPÍTULO XXXII

## LAS FASES DEL PROYECTO DE EMPRESA

|  |     |
|--|-----|
| <i>Por Nicolas BÜHLER y Philippe PLAGNES</i> ..... | 595 |
| ¿De qué se trata? .....                            | 597 |
| El análisis de factibilidad .....                  | 599 |
| La tipología de las fases del proyecto .....       | 603 |
| Criterios de elección de la puesta en marcha ..... | 612 |

## CAPÍTULO XXXIII

## LA RELACION CLIENTE-PROVEEDOR (RCP)

|  |     |
|--|-----|
| <i>Por Louis NAPOLITANO</i> .....  | 619 |
| Principios y métodos .....   | 620 |
| La relación cliente-proveedor entre la empresa y su medio exterior ..... | 626 |
| La relación interna cliente-proveedor en un enfoque de grupos .....      | 629 |
| Límites del instrumento RCP interno. Precauciones de empleo .....        | 631 |
| Las aplicaciones más extendidas relativas al ámbito de la calidad .....  | 633 |

## 6. Innovación

### CAPÍTULO XXXIV

#### DE LA CALIDAD TOTAL A LA CO-EVOLUCION CREADORA

|   |     |
|---|-----|
| <i>Por Silvère SEURAT</i> .....               | 641 |
| Primera ojeada a la innovación .....          | 644 |
| Un ejemplo de innovación .....                | 645 |
| Nueva ojeada a la innovación .....            | 647 |
| De la innovación a la evolución .....         | 651 |
| Una cohabitación necesaria .....              | 654 |
| Destructora o creadora: la co-evolución ..... | 656 |

## 7. ¿Qué pasa en España?

### CAPÍTULO XXXV

#### LA CALIDAD TOTAL EN ESPAÑA

|  |     |
|--|-----|
| <i>Por Angel POLA MASEDA</i> .....                             | 663 |
| Del control de la calidad al aseguramiento de la calidad ..... | 666 |
| Del aseguramiento de la calidad a la Calidad Total .....       | 671 |
| <br>   |     |
| BIBLIOGRAFIA .....   | 675 |