

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	XVII
AUTOR	XIX
INTRODUCCIÓN	XXI
CAPÍTULO 1. LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA DEL SIGLO XXI	1
1. VISIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD	1
1.1. Evolución del concepto Calidad	1
1.1.1. Inspección	3
1.1.2. Control estadístico de la Calidad	4
1.1.3. Aseguramiento de la Calidad	6
1.1.4. Gestión de la Calidad	6
1.2. El movimiento de la Calidad Total	7
1.2.1. Aportaciones de los “gurús” de la Calidad	7
1.2.2. La Calidad Total en el mundo	14
2. CALIDAD Y CALIDAD TOTAL. CONCEPTOS BÁSICOS	16
2.1. Calidad y eficacia	16
2.2. La gestión por Calidad Total: visión de cliente y eficiencia	18

3. IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL	21
3.1. La Calidad Total como estrategia clave de competitividad	21
3.2. Enfoques estratégicos en Calidad Total	23
3.2.1. Orientación al cliente	24
3.2.2. Mejora continua e innovación.....	27
4. LA CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL	29
4.1. La Calidad Total como sistema de gestión empresarial.....	29
4.2. Principios generales de gestión por Calidad Total.....	31
4.2.1. Papel del liderazgo en Calidad Total	32
4.2.2. Cultura organizativa para la Calidad Total	34
5. LA CALIDAD TOTAL Y EL <i>E-BUSINESS</i>	37
5.1. La Calidad Total y los nuevos modelos de gestión.....	37
5.1.1. La Calidad Total y la “Sociedad del Conocimiento”	37
5.1.2. La Calidad Total y la “Nueva Economía”	39
5.2. La creación de valor del binomio Calidad Total- <i>e-Business</i>	42
5.3. La sinergia Calidad Total- <i>e-Business</i> aplicada a las operaciones de negocio.....	44
6. CASOS PRÁCTICOS	48
6.1. Caso práctico: La Calidad Total en la gestión del negocio.....	48
6.2. Caso práctico: La cadena de valor del binomio Calidad Total- <i>e-Business</i>	49
 CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD TOTAL	 53
1. CALIDAD TOTAL: UN CAMINO HACIA LA EXCELENCIA	53
2. CALIDAD TOTAL Y “CLIENTE INTERNO”	55
2.1. El cliente interno y la cadena cliente-proveedor	55
2.1.1. El cliente interno	55
2.1.2. La cadena cliente-proveedor	55
2.2. Los procesos internos	60
2.2.1. Concepto de proceso interno.....	60
2.2.2. Componentes de un proceso interno.....	61
3. IMPACTO ECONÓMICO DE LA CALIDAD TOTAL.....	62
3.1. Importancia del análisis económico en relación a la Calidad Total	63
3.1.1. La Calidad Total y el coste de la Calidad Total	63
3.1.2. Necesidad de evaluar los costes de la Calidad Total	65
3.2. Aspectos económicos de la Calidad Total.....	66
3.2.1. Revisión del concepto Calidad en razón al coste	66
3.2.2. La relación Calidad Total-coste de la Calidad Total	67
3.2.3. Formalización del concepto de coste de la Calidad Total	68
3.3. Gestión económica de la Calidad Total.....	71
3.3.1. La dirección y los costes de la Calidad Total	71
3.3.2. Estructura de los costes de la Calidad Total	72

3.3.3. Implantación de un programa de costes de la Calidad Total (pcCT)	80
4. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD TOTAL	83
4.1. Principios básicos de la Calidad Total	84
4.1.1. Excelencia	84
4.2.2. Conformidad	85
4.2.3. Medida	86
4.2.4. Prevención	87
4.2. Requisitos para la gestión por Calidad Total	87
4.2.1. Entendimiento	87
4.2.2. Liderazgo y compromiso	88
4.2.3. Integración	89
4.2.4. Adhesión	89
4.2.5. Organización	90
4.2.6. Formación y comunicación	90
5. OBJETIVOS DE LA CALIDAD TOTAL	91
5.1. Metas de la Calidad Total	91
5.1.1. Metas económicas	91
5.1.2. Metas comerciales	92
5.1.3. Metas técnicas	93
5.1.4. Metas humanas	94
5.2. Frenos a la Calidad Total	96
5.2.1. La organización	96
5.2.2. La dirección	97
5.2.3. La estrategia	99
5.2.4. Las personas	99
6. CALIDAD TOTAL Y “CULTURA DE EMPRESA”	99
6.1. Necesidad de cambio de cultura en la empresa	100
6.2. Cultura de empresa	101
6.2.1. Concepto de cultura de empresa	101
6.3. Enfoque metodológico para un cambio de cultura	104
6.3.1. Evaluación	104
6.3.2. Diseño	106
6.3.3. Potenciación	107
6.3.4. Mejora	107
6.4. Principales cambios en la cultura de empresa a través de la Calidad Total	107
7. CASOS PRÁCTICOS	109
7.1. Caso práctico: el coste de la Calidad Total en las operaciones del negocio	109
7.2. Caso práctico: el impacto económico del coste de insatisfacción del cliente	111

CAPÍTULO 3. SISTEMA DE LA CALIDAD TOTAL (SCT)	113
1. ESTRUCTURA DEL SCT	113
1.1. Sistema de la Calidad Total (SCT). Generalidades.....	113
1.1.1. Concepto de SCT	113
1.1.2. Necesidad del SCT.....	114
1.2. Estructura del Sistema de la Calidad Total (SCT).....	115
1.2.1. Gestión de Calidad Total y aseguramiento de la Calidad Total..	115
1.2.2. Elementos constitutivos del SCT según norma.....	120
1.2.3. Actividades para la Calidad Total.....	121
2. ORGANIZACIÓN DEL SCT	122
2.1. Organización para la Calidad Total.....	122
2.2. Estructura organizativa del SCT (EOCT).....	123
2.2.1. Misión de la EOCT	124
2.2.2. Funciones de la EOCT.....	124
2.2.3. Composición de la EOCT	127
2.3. Gestión documental del SCT.....	134
2.3.1. Documentación básica del SCT.....	136
2.3.2. Manual de la Calidad (MC)	137
2.3.3. Documentación asociada del SCT.....	141
3. DESPLIEGUE DEL SCT.....	143
3.1. Enfoques estratégicos para el despliegue del SCT.....	143
3.2. Bucle de gestión por Calidad Total	144
3.3. Fallos en el despliegue del SCT	147
3.3.1. Razones principales de la ineficiencia de ciertos programas de Calidad Total	147
3.3.2. Errores más frecuentes de los directivos en materia de gestión por Calidad Total.....	150
4. CASOS PRÁCTICOS	154
4.1. Caso práctico: el asesor de Calidad en la estructura organizativa de SCT	154
4.2. Caso práctico: la gestión documental del sistema de la Calidad Total.....	155
 CAPÍTULO 4. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	 157
1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN POR CALIDAD TOTAL.....	157
1.1. Concepto de planificación estratégica.....	157
1.2. Beneficios de la planificación estratégica de la Calidad Total	158
1.3. Modelo de planificación estratégica de la gestión por Calidad Total. PECT y PCT.	160
1.3.1. Análisis de situación.....	161
1.3.2. Identificación de agentes.....	162

1.3.3.	Identificación de problemas y oportunidades	163
1.3.4.	Obtención de conclusiones	163
1.3.5.	Establecimiento de objetivos	163
1.3.6.	Diseño de estrategias	165
1.3.7.	Definición de tácticas	166
1.3.8.	Asignación de responsables	167
1.3.9.	Definición del seguimiento	167
1.3.10.	Asignación presupuestaria	167
2.	PROYECTO DE EMPRESA PARA LA CALIDAD TOTAL (PECT)	167
2.1.	Concepto de PECT	168
2.2.	Contenido del PECT	168
2.2.1.	Misión.....	169
2.2.2.	Clientes	169
2.2.3.	Principios y valores	169
2.2.4.	Objetivos generales	170
2.2.5.	Estrategia general	171
2.3.	Proceso de elaboración del PECT	171
2.4.	Comunicación y dinámica del PECT	172
3.	PLAN DE CALIDAD TOTAL (PCT)	172
3.1.	Concepto de PCT	173
3.2.	Estructura del PCT	173
3.3.	Objetivos del PCT.....	174
3.3.1.	Objetivos de construcción de la Calidad Total	175
3.3.2.	Objetivos de mejora de la Calidad Total	176
3.3.3.	Objetivos de aseguramiento de la Calidad Total.....	177
3.4.	Metodología de desarrollo del PCT.....	177
3.4.1.	Proceso de elaboración y despliegue del PCT.....	178
3.4.2.	Seguimiento y evaluación del PCT.....	183
3.4.3.	Control de la documentación del PCT.....	184
3.4.4.	Deslizamiento y modificaciones del PCT	185
3.4.5.	Estrategia de vinculación con el PCT	185
3.5.	Responsabilidades en el PCT	186
3.5.1.	Comité de Calidad Total	186
3.5.2.	Asesor de Calidad	186
3.5.3.	Equipos de objetivos	187
3.5.4.	Monitores de Calidad.....	187
4.	CASOS PRÁCTICOS	187
4.1.	Caso práctico: el Proyecto de Empresa para la Calidad Total y el cambio de cultura.....	187
4.2.	Caso práctico: el Plan de Calidad Total y la operativa del negocio	188

CAPÍTULO 5. IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.....	191
1. DESARROLLO DE LA CALIDAD TOTAL EN LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO	191
1.1. Bucle de implantación de la Calidad Total (BCT).....	191
1.2. Implantación de la Calidad Total en las funciones básicas del negocio...	195
1.2.1. Calidad Total en el <i>marketing</i>	195
1.2.2. Calidad Total en el diseño.....	203
1.2.3. Calidad Total en las compras/cadena de suministro.....	209
1.2.4. Calidad Total en las operaciones	216
1.2.5. Calidad Total en el servicio de atención al cliente	224
2. CASOS PRÁCTICOS	231
2.1. Caso práctico: la gestión de la cadena de suministro en la empresa.....	231
2.2. Caso práctico: la relación Calidad Total- <i>software</i>	233
CAPÍTULO 6. SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD TOTAL.....	239
1. MEDIDA DE LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA.....	239
1.1. Importancia de la medida en el SCT	239
1.2. Indicadores de la Calidad Total	240
1.2.1. Tipos de indicadores de la Calidad Total	241
1.2.2. Requisitos de los indicadores de la Calidad Total	242
2. SISTEMA DE ANÁLISIS DE LA CALIDAD TOTAL (SAC)	243
2.1. Concepto y diseño del SAC.....	243
2.1.1. El SAC como componente básico del SCT.....	243
2.1.2. Componentes del SAC.....	243
2.2. Implantación del SAC	250
2.2.1. Creación del grupo de trabajo de indicadores de la Calidad Total	251
2.2.2. Identificación de las actividades a medir	252
2.2.3. Definición del proceso de medición	253
2.2.4. Iniciación del proceso de medición	253
2.2.5. Seguimiento del proceso de medición	253
2.3. Beneficios del despliegue del SAC	254
3. MEDIDA DE LA CALIDAD TOTAL POR LA EMPRESA: SISTEMA DE ANÁLISIS INTERNO (SAI)	255
3.1. Análisis interno de la Calidad Total	255
3.1.1. Indicadores internos de la Calidad Total	255
3.1.2. Objetivos del SAI.....	256
3.2. Diseño del SAI.....	257
3.2.1. Modelo interno del SAC	257
3.2.2. Gestión de los datos del SAI.....	258

4. MEDIDA DE LA CALIDAD TOTAL POR EL CLIENTE EXTERNO: SISTEMA DE ANÁLISIS EXTERNO (SAE).....	262
4.1. Análisis externo de la Calidad Total	262
4.1.1. Indicadores externos de la Calidad Total.....	263
4.1.2. Objetivos del SAE.....	263
4.2. Diseño del SAE.....	264
4.2.1. Modelo externo del SAC	264
4.2.2. Gestión de los datos del SAE.....	266
5. AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE LA CALIDAD TOTAL	271
5.1. Auditorías del SCT	272
5.1.1. Concepto de auditoría de la Calidad Total	272
5.1.2. Agentes de las auditorías del SCT	273
5.1.3. Objetivos de las auditorías del SCT.....	274
5.1.4. Clasificación de las auditorías del SCT	275
5.2. Metodología de despliegue de las auditorías del SCT	277
5.2.1. Preparación de la auditoría.....	277
5.2.2. Realización de la auditoría.....	280
5.2.3. Seguimiento de las acciones correctoras de la auditoría	283
6. CASOS PRÁCTICOS	283
6.1. Caso práctico: el seguimiento interno de la Calidad Total en la empresa.....	283
6.2. Caso práctico: la evaluación de la Calidad Total en las operaciones del negocio	290
 CAPÍTULO 7. MEJORA DE LA CALIDAD TOTAL.....	293
1. MEJORA DE LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA.....	293
1.1. La mejora de la Calidad Total en el SCT	293
1.1.1. Importancia de la mejora en el bucle de gestión por Calidad Total.....	293
1.1.2. Resistencia al cambio ante la mejora en la empresa.....	294
1.2. Estrategias de mejora de la Calidad Total	295
1.2.1. Mejora continua de la Calidad Total (MCC).....	296
1.2.2. Mejora radical de la Calidad Total (MRC).....	298
2. ORGANIZACIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD TOTAL	301
2.1. El ciclo de mejora continua de la Calidad Total	301
2.2. Estructura organizativa para la mejora de la Calidad Total.....	303
2.2.1. Estructura directiva para la mejora de la Calidad Total	303
2.2.2. Equipos de mejora.....	303
2.3. Proyectos de mejora de la Calidad Total (PMC)	305
2.3.1. Concepto de PMC	305
2.3.2. Gestión de un PMC	307

3. CASOS PRÁCTICOS	311
3.1. Caso práctico: los programas de Calidad Total globales para la mejora del negocio	311
3.2. Caso práctico: la utilización de PDCA en la implantación de proyectos de mejora.....	313
CAPÍTULO 8. LA CALIDAD TOTAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS.	317
1. GESTIÓN POR PROCESOS.....	317
1.1. La Calidad Total y los procesos en la empresa.....	317
1.1.1. Visión histórica de la orientación por procesos en la empresa....	317
1.1.2. Importancia de la gestión por procesos.....	319
1.1.3. El binomio “Calidad Total-Procesos”	322
1.1.4. Los procesos y los modelos de Calidad.....	323
1.2. Los procesos y el modelo de gestión de la empresa	325
1.2.1. Concepto moderno de proceso.....	325
1.2.2. Calidad Total, procesos y modelo de gestión en la empresa.....	328
1.2.3. Valor añadido de los procesos	333
1.3. Enfoques estratégicos en la gestión por procesos	335
1.3.1. Enfoque <i>Kaizen</i>	335
1.3.2. Enfoque “BPR”.....	338
1.3.3. Diferencias entre los enfoques <i>Kaizen</i> y “BPR”	338
2. GESTIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD TOTAL DE LOS PROCESOS	340
2.1. Bucle de gestión y mejora continua de los procesos.....	340
2.1.1. Fase de gestión	340
2.1.2. Fase de mejora permanente.....	341
2.2. Metodología Calidad Total-Procesos (CP)	341
2.2.1. Propiedad del proceso	341
2.2.2. Definición del proceso	343
2.2.3. Identificación de los requerimientos de los clientes.....	344
2.2.4. Establecimiento de métricas.....	345
2.2.5. Evaluación de la conformidad con los requerimientos de los clientes	346
2.2.6. Investigación del proceso para identificar oportunidades de mejora.....	347
2.2.7. Priorización de oportunidades de mejora y fijación de objetivos ...	347
2.2.8. Mejora de la Calidad Total del proceso.....	348
3. REINGENIERÍA DE PROCESOS (BPR)	349
3.1. Concepto de BPR.....	351
3.1.1. Requisitos del BPR	353
3.1.2. Palancas de cambio del BPR.....	354
3.1.3. Características del BPR.....	354

3.1.4.	Factores de éxito de los proyectos BPR	355
3.1.5.	Errores en la implantación de proyectos BPR	355
3.2.	Metodología para el despliegue de un proyecto BPR	356
3.2.1.	Bases para la aplicación de la metodología	357
3.2.2.	Fases del proyecto BPR	359
3.2.3.	Estructura organizativa del proyecto BPR	365
4.	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE PROCESOS	369
4.1.	Introducción a la metodología de gestión de proyectos de procesos (metodología GPP)	369
4.1.1.	Propósito de la metodología GPP	369
4.1.2.	Esquema metodológico del binomio procesos-sistemas	369
4.2.	Estructura de la metodología GPP	370
4.2.1.	Método de trabajo	371
4.2.2.	Definición de tipos de actividades	372
4.2.3.	Estructura organizativa	374
4.3.	Fases de la metodología GPP	381
4.3.1.	Fase de viabilidad (VIA)	382
4.3.2.	Fase de diagnóstico (DIA)	382
4.3.3.	Fase de visión (VIS)	383
4.3.4.	Fase de elaboración del plan de proyectos (PIPS)	384
4.3.5.	Fase de definición (DEF)	384
4.3.6.	Fase de verificación (VER)	386
4.3.7.	Fase de preparación (PRE)	386
4.3.9.	Fase de piloto (PIL)	387
4.3.10.	Fase de despliegue (DES)	388
4.3.11.	Fase de seguimiento y propuestas de mejora (SEG)	388
4.3.12.	Fase de cierre del proyecto (CIE)	389
5.	CASOS PRÁCTICOS	389
5.1.	Caso práctico: la gestión y mejora continua de la Calidad Total de los procesos de negocio	389
5.2.	Caso práctico: el rediseño del proceso de compras de bienes indirectos ...	396

CAPÍTULO 9. LA CALIDAD TOTAL Y MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

1.	MODELOS DE GESTIÓN POR CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA ...	401
1.1.	Modelos de gestión integrada de la empresa	401
1.1.1.	Importancia de los modelos de gestión integrada de la empresa ...	401
1.1.2.	Modelo de gestión basado en la Calidad Total y los procesos de negocio (MGT)	404
1.2.	El proceso de autoevaluación en la empresa	408
1.2.1.	Necesidad de la autoevaluación	408
1.2.2.	Bucle del proceso de autoevaluación en la empresa	408

2. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA.....	413
2.1. Fundamentos del Modelo EFQM de Excelencia	413
2.1.1. La EFQM y el "Modelo Europeo"	413
2.1.2. Conceptos fundamentales de la excelencia.....	415
2.2. Contenido del Modelo EFQM de Excelencia	416
2.2.1. Estructura del Modelo.....	416
2.2.2. Criterios del Modelo	417
2.2.3. El esquema lógico REDER.....	434
3. CASOS PRÁCTICOS	447
3.1. Caso práctico: la valoración según el Modelo EFQM de Excelencia	447
3.2. Caso práctico: la evaluación de la empresa según el Modelo EFQM de Excelencia	448

ANEXO. HERRAMIENTAS DE PROGRESO PARA LA GESTIÓN POR CALIDAD TOTAL..... 453

1. INTRODUCCIÓN.....	453
2. DESPLIEGUE FUNCIONAL DE LA CALIDAD (QFD).....	455
3. ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS (AMFE)	457
4. ANÁLISIS DEL VALOR (AV)	459
5. MÉTODO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS (MRP)	461
5.1. TORMENTA DE IDEAS (<i>Brainstorming</i>).....	463
5.2. INTERROGACIÓN SISTEMÁTICA.....	464
5.3. SELECCIÓN PONDERADA.....	465
5.4. GRÁFICOS.....	466
5.5. GRÁFICOS DE CONTROL.....	467
5.6. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	468
5.7. DIAGRAMA DE ÁRBOL.....	469
5.8. DIAGRAMA DE PARETO.....	470
5.9. DIAGRAMA DE FLUJO	471
5.10. MATRIZ DE PRIORIDADES	472
6. METODOLOGÍA SEIS-SIGMA.....	473
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).....	475
8. <i>BENCHMARKING</i>	477

BIBLIOGRAFÍA..... 479

ÍNDICE ALFABÉTICO 485