

Índice

Introducción a la primera edición	13
Introducción a la segunda edición	17
Introducción a la cuarta edición	19
Introducción a la quinta edición	21
Capítulo 1. De dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos	23
1.1. Del control a la gestión de la calidad	25
1.2. Evolución de los principios y herramientas de gestión	36
1.3. La situación actual: la organización piramidal y sus paradigmas .	38
1.4. El desarrollo de la organización	42
1.5. Gestión por procesos: una forma avanzada de gestión	43
Capítulo 2. Qué es un proceso: límites, elementos y factores	47
2.1. Qué es un proceso	49
2.2. Límites, elementos y factores de un proceso	51
2.3. Las interacciones de los procesos	57
2.4. El trabajo visto como un proceso. El modelo «cliente - proveedor interno»	58
2.5. El proceso de «satisfacción del cliente»: satisfacción percibida y valor añadido al cliente	62
2.6. Ventajas del enfoque a proceso	75

	<u>Págs.</u>
Capítulo 3. Procesos y procedimientos. Herramientas de normalización ..	77
3.1. Representación gráfica de los procesos	79
3.2. Normalización de procesos: herramientas	83
3.3. ¿Cuántos procesos formalizar?	95
3.4. Diseño de procesos: check list	97
Capítulo 4. El «Mapa de Procesos»	99
4.1. Tipos de procesos	101
4.2. El «mapa de los procesos de empresa»	105
4.3. El «mapa de interacciones»	112
4.4. Un caso práctico: el enfoque a proceso en el área de personal	118
4.5. Gestión de la calidad: procesos y responsabilidades	119
Capítulo 5. Qué es gestión y cómo se gestiona un proceso	123
5.1. El ciclo de la gestión - PDCA	125
5.2. Aplicación del ciclo: la gestión es cuestión de herramientas	138
5.3. Cómo se gestiona un proceso	141
5.4. Coherencia de los requisitos de «medición, análisis y mejora»	145
5.5. El sistema de gestión y su valor añadido	146
5.6. Características de un proceso bien dirigido y gestionado	147
Capítulo 6. Medir para gestionar	149
6.1. Eficiencia, eficacia, flexibilidad y competitividad	151
6.2. Medición y competitividad	154
6.3. Tipos y niveles de control en la empresa	158
6.4. Objetivos: el proceso de «determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos»	160
6.5. Qué y para qué medir	161
6.6. Ejercicio de síntesis: diseño del proceso «Barbacoa con amigos» .	164
Capítulo 7. Medición y seguimiento	169
7.1. Medición del producto	171
7.2. Medición de la satisfacción del cliente	173
7.3. Indicadores de funcionamiento y medidas de resultados del proceso	178
7.4. Perspectivas para la identificación de métricas	184
7.5. La «Ficha del Proceso»	192

	<u>Págs.</u>
Capítulo 8. Herramientas para la medición y el seguimiento de los procesos	195
8.1. Auditoría interna	197
8.2. Autoevaluación: una herramienta de medición	202
8.3. El «cuadro de mando del proceso»	209
Capítulo 9. Los referenciales de Calidad y Excelencia	221
9.1. Los «principios de gestión de la calidad»	223
9.2. ISO 9001: Modelo de enfoque basado en procesos	226
9.3. Posibilidades y limitaciones del referencial	228
9.4. Algunas ideas para que el sistema de calidad sea una herramienta de gestión para todos	230
9.5. Gestión de la mejora continua: situación actual	232
9.6. Los procesos en el modelo EFQM. Autodiagnóstico	234
9.7. Integración de sistemas: los procesos como inductores de la calidad, seguridad y respeto ambiental	237
Capítulo 10. Identificación y gestión de los procesos clave	243
10.1. Alineación «escenario - estrategia - organización»	245
10.2. Características y criterios para la identificación de los procesos clave	246
10.3. Estrategia: el proceso de «elaboración, difusión, uso, seguimiento y revisión de la estrategia»	250
10.4. El proceso de «aseguramiento de la satisfacción del cliente»	256
10.5. Un proceso singular: «Gestión de Proyectos»	257
10.6. El proceso de «Gestión del Conocimiento»	262
10.7. El proceso de «Gestión de Riesgos» (Proyectos de I+D)	264
10.8. El proceso de «gestión de la innovación»	267
Capítulo 11. La organización por procesos	271
Propósito de la gestión y organización por procesos	273
11.1. Principios de la organización por procesos	274
11.2. La cultura empresarial como condicionante del comportamiento de las personas	278
11.3. El equipo de proceso y el nuevo rol del mando	280
11.4. El responsable de proceso	285
11.5. Caso práctico: organización por equipos de proceso	288
11.6. Caso práctico: organización matricial (equipos de proceso y de proyecto)	290

	<u><i>Págs.</i></u>
11.7. Mecanismos de coordinación de la organización por procesos ..	294
11.8. Gestión del cambio	298
11.9. Ideas para la evolución hacia una organización por procesos	303
Glosario de términos	305
Bibliografía	309