

Índice

Agradecimientos	13
Introducción	15
1. Procesos y procedimientos	17
2. Procesos y proyectos	25
3. Orientación a procesos, ¿qué es y por qué es tan importante?	29
4. Pero ¿cuántos procesos tengo?	35
4.1. Despliegue de procesos	35
4.2. Identificación de procesos	38
4.3. Denominación de procesos	40
5. Planteamiento para abordar la gestión	43
6. La gestión de los procesos	47
7. ¿Hablamos de gestión de procesos o de gestión por procesos?	53
8. Premisas de partida para abordar la gestión de procesos	57
8.1. Apoyo de la dirección	57
8.2. El cliente debe ser nuestra obsesión	60
8.3. Plan de acción para la implantación	61
8.4. Enfoque participativo	64
8.5. Formación a los implicados	64
8.6. Resistencia a la frustración	65
9. Planificación de procesos	67
9.1. Planificación global de procesos	67
9.2. Planificación individual de procesos	71
9.2.1. Diagrama de flujo	72

9.2.2.	Ficha de proceso	75
9.2.3.	Diagrama SIPOC	78
9.2.4.	Diagrama IDEF0	79
9.2.5.	Procedimiento	80
10.	Gestión del riesgo operacional, el riesgo asociado a los procesos	85
10.1.	Selección de procesos a los que aplicar la gestión del riesgo operacional	88
10.2.	Herramientas para la identificación del riesgo operacional	89
10.3.	Análisis y evaluación del riesgo operacional	95
10.4.	Tratamiento del riesgo operacional	98
10.5.	Seguimiento y revisión	99
10.6.	Ejemplos de gestión del riesgo operacional	101
10.7.	Técnicas aplicables a la gestión del riesgo operacional	110
10.7.1.	APR	110
10.7.2.	AMFE	110
10.7.3.	HAZOP	112
10.7.4.	SWIFT	116
10.7.5.	APPCC	118
10.8.	Forma de afrontar el pensamiento basado en riesgos de la Norma ISO 9001	123
11.	Ejecución de procesos	129
12.	Verificación de procesos	135
12.1.	Indicadores - KPI	135
12.1.1.	Tipos de indicadores	136
12.1.1.1.	Indicadores de eficacia e indicadores de eficiencia	136
12.1.1.2.	Indicadores de resultado e indicadores de operativa	137
12.1.1.3.	Indicadores directos e indirectos	138
12.1.1.4.	Indicadores de calidad objetiva e indicadores de calidad percibida	139
12.1.1.5.	Indicadores compuestos	139
12.1.1.6.	KPI	141
12.1.2.	Diseño de indicadores	141
12.1.2.1.	Diseño de indicadores de resultado	142
12.1.2.2.	Diseño de indicadores de operativa	143
12.1.2.3.	Diseño de indicadores de eficiencia	143
12.1.2.4.	Diseño de indicadores compuestos	145

12.1.3. Plan de control de indicadores	146
12.1.4. Medición y seguimiento de indicadores	147
12.2. Controles	149
12.2.1. Control de calidad	149
12.2.2. Autocontrol	150
12.2.3. Control estadístico de procesos	151
12.2.3.1. Estabilidad del proceso	151
12.2.3.2. Capacidad del proceso	154
12.2.4. <i>Poka-yoke</i>	157
12.3. Datos de satisfacción de los clientes	158
12.4. Auditorías	163
12.5. Quejas, reclamaciones y felicitaciones de clientes	166
12.6. Sugerencias de clientes	168
12.7. Estudio de las relaciones cliente-proveedor interno	169
12.8. Revisión por la dirección	173
12.9. Autoevaluación de los procesos	174
12.10. Revisión periódica de procedimientos	175
13. Actuación para la mejora de procesos	177
13.1. Correcciones y acciones correctivas	177
13.2. Acciones preventivas	179
13.3. Objetivos de mejora	180
13.4. Equipos de mejora de problemas	181
13.4.1. Camino de la mejora continua	182
13.4.2. Metodología 8D	188
13.4.3. Seis Sigma	190
13.5. Metodología de las 5S	192
13.6. <i>Lean</i>	197
13.7. Gestión del riesgo operacional	201
13.8. <i>Benchmarking</i>	204
13.9. Reingeniería de procesos	206
13.10. Colaboración con proveedores externos	208
13.11. Experiencias de cliente	212
14. Implantación del enfoque a procesos en su organización	217
Conclusiones	221
Bibliografía	223
Sobre el autor	225