

Índice

Introducción a la primera edición	13
Introducción a la segunda edición	17
Introducción a la cuarta edición	19
Capítulo 1. De dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos	21
1.1. Del control a la gestión de la calidad	23
1.2. Evolución de los principios y herramientas de gestión	35
1.3. La situación actual: la organización piramidal y sus paradigmas .	38
1.4. Alineación “técnica - cultural - mercado”	41
1.5. El desarrollo de la organización	44
1.6. Gestión por procesos: una forma avanzada de gestión	45
Capítulo 2. Qué es un proceso. Límites, elementos y factores de un proceso .	49
2.1. Qué es un proceso	51
2.2. Límites, elementos y factores de un proceso	54
2.3. Las interacciones de los procesos	59
2.4. El trabajo visto como un proceso. El modelo “cliente-proveedor interno”	60
2.5. El proceso de “satisfacción del cliente”: satisfacción percibida y valor añadido al cliente	65
2.6. Ventajas del enfoque a proceso	77

	<u>Págs.</u>
Capítulo 3. Procesos y procedimientos. ¿Cuántos hay en mi empresa?	
Herramientas de normalización	81
3.1. El trabajo sistemático: planificación	83
3.2. Representación gráfica de los procesos	85
3.3. Normalización de procesos: herramientas	89
3.4. ¿Cuántos procesos formalizar?	102
3.5. Diseño de procesos: check list	104
Capítulo 4. El “Mapa de Procesos”	105
4.1. Tipos de procesos	107
4.2. El “mapa de los procesos de empresa”	111
4.3. El “mapa de interacciones”	118
4.4. Un caso práctico: el enfoque a proceso en el área de personal	124
4.5. Gestión de la calidad: procesos y responsabilidades	125
Capítulo 5. Qué es gestión y cómo se gestiona un proceso	129
5.1. El ciclo de la gestión - PDCA	131
5.2. Aplicación del ciclo: la gestión es cuestión de herramientas	144
5.3. Cómo se gestiona un proceso	147
5.4. Características de un proceso bien dirigido y gestionado	151
5.5. Coherencia de los requisitos de “medición, análisis y mejora”	151
5.6. El sistema de gestión y su valor añadido	153
Capítulo 6. Medir para gestionar	155
6.1. Eficiencia, eficacia, flexibilidad y competitividad	157
6.2. Medición y competitividad	160
6.3. Tipos y niveles de control en la empresa	164
6.4. Objetivos: el proceso de “determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos”	166
6.5. Qué y para qué medir	167
6.6. Ejercicio de síntesis: diseño del proceso “barbacoa con amigos” ..	170
Capítulo 7. Medición y seguimiento	175
7.1. Medición del producto	177
7.2. Medición de la satisfacción del cliente	179
7.3. Indicadores de funcionamiento y medidas de resultados del proceso	184
7.4. Perspectivas para la identificación de métricas	190
7.5. La “ficha del proceso”	196

	<u>Págs.</u>
Capítulo 8. Herramientas para la medición y el seguimiento de los procesos	199
8.1. Auditoría interna	201
8.2. Autoevaluación: una herramienta de medición	208
8.3. El “cuadro de mando del proceso”	214
Capítulo 9. Los referenciales de calidad y excelencia	227
9.1. Los “principios de gestión de la calidad”	229
9.2. ISO 9001: Modelo de enfoque basado en procesos	232
9.3. Posibilidades y limitaciones del referencial	234
9.4. Algunas ideas para que el sistema de calidad sea una herramienta de gestión para todos	236
9.5. Gestión de la mejora continua: situación actual	239
9.6. ISO 9004 - Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad	242
9.7. Los procesos en el modelo EFQM. Autodiagnóstico	244
9.8. Integración de sistemas: los procesos como inductores de la calidad, seguridad y respeto ambiental	250
Capítulo 10. Identificación y gestión de los procesos clave	257
10.1. Alineación “escenario - estrategia - organización”	259
10.2. Características y criterios para la identificación de los procesos clave	260
10.3. Estrategia: el proceso de “elaboración, difusión, uso, seguimiento y revisión de la estrategia”	264
10.4. El proceso de “elaboración del cuadro de mando”	270
10.5. El proceso de “aseguramiento de la satisfacción del cliente”	272
10.6. Un proceso singular: “Gestión de Proyectos”	273
10.7. El proceso de “Gestión del Conocimiento”	279
10.8. El proceso de “Gestión de Riesgos” (Proyectos de I+D)	281
10.9. El proceso de “Gestión de la Innovación”	284
Capítulo 11. La Organización por Procesos	289
11.1. Principios de la organización por procesos	291
11.2. La cultura empresarial como condicionante del comportamiento de las personas	296
11.3. Modelos de organización formal. ¿Un solo modelo para toda la empresa?	302
11.4. El equipo de proceso y el nuevo rol del mando	311

	<u>Págs.</u>
11.5. Caso práctico: organización por equipos de proceso	316
11.6. Caso práctico: organización matricial (equipos de proceso y de proyecto)	318
11.7. Autodiagnóstico de la excelencia en la organización	322
11.8. Implantación de la Organización por Procesos	326
Glosario de términos	331
Bibliografía	335