

Contenido

Prefacio	XIII
Sólo para presidentes ejecutivos	XVII
Agradecimientos	XIX
El autor	XX

1. ¿Por qué centrarse en los procesos de la empresa?	1
Introducción	1
¿A dónde se ha ido nuestra reputación?	3
El cliente de hoy	4
¿Cómo puede usted suministrar productos extraordinariamente buenos?	5
No trate de maximizar las ganancias	6
¿Cómo realiza usted el cambio?	6
Diagrama de Harrington para el proceso de cambio	7
¿Qué es un proceso?	9
Procesos <i>versus</i> organizaciones verticales	14
Manejo de los procesos de su empresa	16
¿Por qué centrarse en los procesos de la empresa?	17
Historia de los procesos de la empresa	18
Falacias del proceso de la empresa	19

¿Qué ha sucedido con nuestros procesos de la empresa? 21
 ¿El MPE es para usted? 21
 ¿Qué es el MPE? 23
 Las cinco fases del MPE 23
 Resumen 27

2. Preparación del terreno para el mejoramiento de los procesos de la empresa 29

Introducción 29
 Cómo empezar 30
 Formación de un EEM 31
 Nombramiento de un campeón del MPE 32
 Comprensión de la jerarquía del proceso 33
 Educación del EEM 35
 Liderazgo mediante el ejemplo 37
 Actividad progresiva del EEM 37
 Desarrollo de un modelo de MPE 38
 Identificación de los procesos críticos de la empresa 39
 Selección de los procesos para mejoramiento 41
 Objetivos preliminares 47
 Supuestos operacionales 48
 Gerencia de las comunicaciones del MPE 48
 Selección de los responsables del proceso 50
 Considerar la posibilidad de tener un coordinador del proceso 54
 Considerar la posibilidad de contar con un facilitador del mejoramiento de los procesos 54
 Suministrar descripciones del trabajo al responsable del proceso y a los miembros del EMP 54
 Responsabilidad de la gerencia general 58
 Resumen 60
 Lecturas adicionales 60

3. Organización para el mejoramiento de procesos 61

Introducción 61
 Educación del responsable del proceso 61
 Plan inicial del EMP 62

Límites preliminares del proceso	62	
Diagrama de bloque del proceso	64	
Actualización de los supuestos operacionales		64
Estructuras de los equipos	68	
Selección de los miembros del EMP	71	
Orientación del EMP	73	
Entrenamiento del equipo	73	
Comprender la tarea	76	
Límites finales del proceso	77	
Visión general del proceso	78	
Los clientes del proceso	80	
Medidas y objetivos de efectividad, eficiencia y adaptabilidad	82	
¿Por qué hacer medidas?	90	
Metas y tiempo disponible del EMP		91
Registro del EMP	92	
Resumen	93	
Lectura adicional	95	
4. Diagrama de flujo: representación gráfica del proceso		96
Introducción	96	
¿Qué son los diagramas de flujo?	97	
Visión general del diagrama de flujo		97
Diagramas de bloque	98	
Actividades de diagramación de bloque e información		105
Símbolos estándares para el diagrama de flujo		105
Diagrama de flujo estándar de la ANSI	110	
Diagrama de flujo simple para el proceso de la empresa		111
Diagrama de flujo funcional	112	
Diagrama de flujo funcional de la línea de tiempo		117
Diagrama de flujo geográfico	118	
Adoptar una visión sobre el procesamiento de información	122	
Diccionario de datos	123	
Resumen	125	
Lecturas adicionales	126	

5. Comprender las características del proceso	127
Introducción	127
El empleado y el proceso	128
Revisión del proceso	129
Efectividad del proceso	136
Eficiencia del proceso	138
Tiempo del ciclo del proceso	138
Tiempo de procesamiento <i>versus</i> tiempo del ciclo	141
Costo	142
Resumen	146
6. Modernización del proceso	147
Introducción	147
Los principios de la modernización	147
Eliminación de la burocracia	150
Eliminación de la duplicación	154
Evaluación del valor agregado	155
Simplificación	160
Reducción del tiempo del ciclo del proceso	164
Prueba de errores	167
Eficiencia en el uso de los equipos	169
Lenguaje simple	170
Estandarización	172
Alianza con proveedores	174
Mejoramiento del marco general	175
Automatización y/o mecanización	176
El matrimonio adecuado entre personas y procesos	180
Cosechar los beneficios de la modernización	180
Resumen	182
7. Medición, retroalimentación y acción (cargue, apunte y dispare)	184
Introducción	184
Beneficios de las mediciones	186
Comprensión de las mediciones	188
Las mediciones son claves para el mejoramiento	193

Tipos de datos de medición	195	
Sistemas de mediciones del proceso	202	
El proceso humano	205	
Sistemas de retroalimentación	206	
Proceso independiente de auditoría de datos		208
Informe	208	
Costo de la mala calidad	213	
Uso de los datos de medición	219	
Ciclo de oportunidad	222	
Resumen	225	
Lecturas adicionales	225	
8. Calificación del proceso	226	
Introducción	226	
Calificación del proceso de manufactura		227
Comparación de la calificación del proceso de la empresa y de manufactura		228
¿Es necesaria la calificación de los procesos de la empresa?	229	
Niveles de MPE	230	
Diferencias entre los niveles del proceso de la empresa	232	
Requisitos para calificar al nivel 5	232	
Requisitos para calificar al nivel 4	234	
Requisitos para calificar al nivel 3	236	
Requisitos para calificar al nivel 2	238	
Requisitos para calificar al nivel 1	241	
Programar la revisión del proceso de la empresa		242
Asignación de niveles de calificación	243	
Proceso de reconocimiento y de recompensa		244
Resumen	244	
9. Proceso del <i>benchmarking</i>	245	
Introducción	245	
Visión general del PB	246	
¿Por qué utilizar el <i>benchmarking</i> ?	247	
¿Qué hará el <i>benchmarking</i> por usted?	249	

Historia del PB 250
 Tipos de *benchmarking* 250
 El PB 252
 Los 30 pasos para los resultados del *benchmarking* 263
 PB interno 263
 PB externo 267
 Resumen 276

10. El comienzo 278

Proceso de mejoramiento continuo 278
 Insatisfacción constructiva 280
 Rueda de la fortuna según Harrington 280
 Reunir todos los elementos 283

Apéndice: Guías para las entrevistas 284

Técnicas de entrevista 284
 Ganar armonía durante la entrevista 291
 Técnicas de entrevista para lograr información
 de la más alta calidad 293
 Después de la entrevista 299

Indice 301

Res

7. Medir