

Contenido

Prefacio	XIII	
Sólo para presidentes ejecutivos	XVII	
Agradecimientos	XIX	
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	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 *benchmarking* 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 <i>benchmarking</i>	250	
El PB	252	
Los 30 pasos para los resultados del <i>benchmarking</i>		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