

PREFACIO

El estudio de métodos de trabajo es el registro sistemático y el examen crítico de los procesos, sus factores y recursos, implicados en la ejecución de los procedimientos de trabajos, como medio de documentar y desarrollar la praxis laboral, para hacerlos más efectivos y reducir los costos. La importancia también radica el registro y resguardo de la tecnología organizacional.



CONTENIDO DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS

- Administración de la calidad: Normas ISO 9000: Definición; tipos; limitaciones.
- Importancia de la normalización de las actividades.
- Manuales: Definición, ventajas y desventajas, tipos, generalidades del manual, objetivos, alcance.
- Registro y documentación de procedimientos: Definición, registro y documentación de un procedimiento, planeación del estudio, investigación de la situación actual, análisis y crítica de la información, diseño gráfico y descriptivo de un procedimiento, diseño gráfico y descriptivo de un procedimiento, realización de un procedimiento.
- Diagrama de flujo: Definición, importancia, ventajas, los símbolos básicos para la elaboración de un diagrama de flujo. Elaboración de un diagrama de flujo.
- Políticas y Normas: Definición, utilidad, características.
- Formatos e instructivos: Definición, usos, diseños, elaboración.



Administración de la Calidad: Normas ISO 9000

La calidad se remonta al trabajo bien hecho, en la época medieval el artesano captaba las quejas de los consumidores, para mejorar sus procesos, no volver a cometer las fallas. Con la expansión del comercio se dio nuevo paso a la gestión de la calidad. Aparece, las garantías de calidad en las ventas bajo contratos, ésta se lograba comprobando la calidad del producto, con el chequeo de muestras extraídas a lo largo del proceso de fabricación. Los años 70 se caracterizó, por la aplicación de las técnicas e instrumentos de calidad, no solo al proceso de producción, sino a toda la organización: comercial, administración, financiera e inversión etc.; la calidad pasa a ser tarea de todos los trabajadores. Las empresas japonesas comienzan a aplicar sus programas de calidad total; los años 90 se caracterizó por la aplicación de modelos de gestión de calidad total (TQM: Total Quality Management); modelos que permiten, de una manera metódica, buscar desde la auto evaluación hacia etapas en que su sistema de calidad se demuestra públicamente, a través de la acreditación calificada. Miranda, Chamarro y Lacoba (2007).

Entre las normas de aseguramiento de la calidad, se encuentra la ISO (International Organization for Standardization) 9000, las cuales han sido utilizadas en más de 158 países por alrededor de 400.000 organizaciones, de diversas actividades y fundamentación legal como privadas, publicas, manufactureras, de servicios; las razones de su implantación radica por motivos de negocios, ya que permite el aseguramiento de la calidad. Anteriormente se pensaba que la calidad, solo era de incumbencia de las fábricas de productos manufacturados, pero se ha ido extendiendo a todo tipo de actividad, desde la investigación y desarrollo hasta los servicios. (Navas y Jiménez, 2017).

Las normas ISO – 9000, son conjunto de Normas Internacionales, que permiten desarrollar un Sistema de Calidad documentado. La norma declara qué elementos, deben integrar el sistema de gestión de la calidad, de una entidad, sus requisitos y como deben funcionar en conjunto éstos elementos. Las normas son generadas por el organismo International Organization for Standardization y acreditadas o certificadas, por entidades privadas encargadas de realizar comprobaciones independientes e imparciales de la competencia de las entidades evaluadoras de conformidad de la calidad; son organismo de control que verifican y auditan. Cada país cuenta con entidades de certificación, en Venezuela esta entidad se denomina FONDONORMA.

Principios de la Calidad de la Norma ISO 9000

Los principios de la calidad, son los cimientos para lograr la calidad, se requiere de su entendimiento para crear y lograr el sistema de calidad. Según (Navas y Jiménez, 2017). Los principios de calidad de la norma ISO 9000 son:

- Organización enfocada al cliente: El cliente es la razón por la cual una organización existe, sin los clientes que compran los productos, las operaciones de las organizaciones son inútiles. Los mejores empleados, las mejores técnicas y los mejores equipos, los esfuerzos dirigidos a lograr su satisfacción.
- Liderazgo: La participación de los líderes es indispensable para establecer un sistema de calidad. El liderazgo debe ser participativo, es decir que no se considere solamente un líder único, sino que se establezca una cadena de liderazgo en la que participen personas en todos los niveles de la organización.
- Participación personal: Involucrar al personal, como elemento indispensable para el logro de los objetivos de calidad, debiendo participar desde el director de la organización hasta el último de los empleados.
- Enfoque basado en los procesos: La mejor manera de alcanzar los resultados, es plantear las actividades como un proceso único.
- Enfoque de sistemas para la gestión: La organización es un conjunto de procesos, que se relacionan como un sistema constituido por actividades: personal, recursos, que la administración los ve como un solo proceso, con el objetivo fundamental de la mejora continua de la organización y la satisfacción del cliente.
- Mejora continua: Es lo que permite la sobrevivencia en el mercado, el desempeño de la propia organización a través del tiempo y luego compararse con los competidores.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: La toma de decisión se basa en el análisis de los datos y la información disponible, no se debe basar en estado de ánimo.
- Relaciones mutuamente en beneficios con el proveedor: Las organizaciones tienen proveedores y éstos están íntimamente relacionados con el éxito de la organización y deben tratarse como socios, reconociendo la necesidad de ambos, de la existencia y participación del otro, de tal manera que la relación sea mutuamente beneficiosa. Aplicables a proveedores externos como internos.

Ventajas de la implantación de la Norma de Calidad ISO 9000

- Por medio de la documentación (manuales), se estandariza las actividades de los trabajadores.
- Al asegurar la calidad integrar, se aumenta la satisfacción del cliente de forma continua, a través de la medición y monitoreo.
- Logro de los objetivos de manera eficiente y eficaz.
- Mejora continua de los procesos, productos, entre otros.
- Elimina los episodios desfavorables de la producción o prestación de servicios.
- Mantiene la calidad.

Desventajas de la implantación de la Norma de Calidad ISO 9000

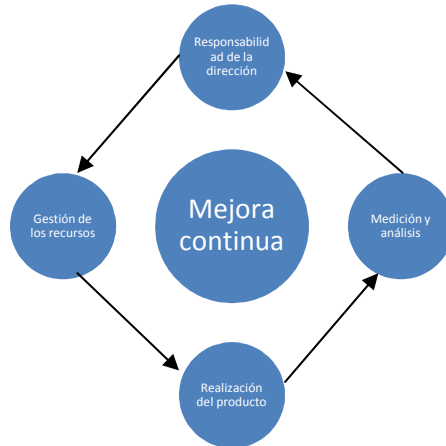
- Involucra tiempo, esfuerzos y costos en la implantación de los sistemas de calidad.

La familia ISO, ésta constituida por varias normas dedicadas al desarrollo de sistemas de calidad, las más utilizadas por las organizaciones son cuatro: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004.

- a) ISO 9000:2005: Define términos relacionados con la calidad y establece lineamientos generales para el sistema de calidad; fundamentos y vocabulario
- b) ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de calidad, utiliza un enfoque orientado al proceso. Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad; puede utilizarse para su aplicación interna, o para la certificación. Promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Par que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que se utiliza recursos que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. La aplicación de un sistema de procesos de una organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos” una de las ventajas del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Este enfoque enfatiza la importancia en: Comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, la mejora continua de los procesos con base en mediciones de objetivos.

Las organizaciones requieren observar todos los aspectos de su operación, que puedan impactar en la satisfacción del cliente, requiere observar a sus procesos de soporte, así como los procesos de realización del producto ejemplo observar también procesos de facturación y cobranza de cómo afectan la satisfacción del cliente. (Navas y Jiménez, 2017)



c) ISO 9004: 2000 Sistemas de gestión de calidad: Directrices para mejora del desempeño. Principios de la gestión de calidad. Desarrollado para proporcionar a las organizaciones, ideas acerca de cómo mejorar su desempeño. Proporciona orientación para ir más allá de los requisitos de la ISO 9001; Se elaboró paralelamente con la ISO – 9001:2000, “para que juntas funcionen como un par consistente” (Navas y Jiménez, p. 26, 2017).

Las ISO 9004:2000 gestiona el éxito sostenido de la organización, es una guía para que la empresa puedan realizar la auto evaluación sobre su nivel de madurez en los términos de liderazgo, estrategias, procesos y recursos obteniendo una visión más amplia y completa de la calidad; aportando indicadores para lograr el éxito sostenido a través de un enfoque basado en la gestión de la calidad.

Manuales

“Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema” (Álvarez, 1999).

“Es un folleto, libro, carpeta etc. En de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran, en forma sistemática, una serie de elementos administración para un fin concreto; orientar y unificar la conducción que se presenta entre cada grupo humano en la empresa” (Reyes, 2004, p. 260).

Ventajas y desventajas.

- Cuando el estrés de la gente, el desperdicio de la organización, los conflictos interdepartamentales y las quejas de los clientes sean mayores que el costo y el tiempo dedicados al diseño y elaboración de políticas, procedimientos y manuales.
- Las organizaciones que quieren certificarse están obligadas a documentar su sistema de calidad, en base a los criterios de las normas ISO 9000, y esto les trae como beneficio un mayor orden y control de todas sus actividades diarias.
- Los manuales ayudan a consolidar las ventas, debido a que dentro de los manuales se incorporan la tecnología de la organización para desarrollar nuevos productos, para implantar nuevas estrategias de mercado, para desarrollar clientes potenciales, para hacer cotizaciones atractivas; en general para hacer todo aquello que sea de vital importancia para la organización. Implica consolidar y documentar las técnicas y métodos específicos que usa la organización para incrementar sus ventas.

Existen diversos tipos de manuales:

- a) **Objetivos y políticas:** Reúne los objetivos de la empresa, clasificados por departamentos, expresan las políticas en correspondencia con esos objetivos, a veces acompañados con reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

- b) Los manuales departamentales: Son aquellos en que se agrupan todos los objetivos, políticas, programas, reglas etc. Aplicables a cada departamento determinado.
- c) Manuales de empleados o bienvenida: Engloba lo necesario que requiere saber el empleado de nuevo ingreso información general de la empresa.
- d) Manuales de organización: Son explicaciones amplificadas de las cartas de la organización. En ocasiones contienen una síntesis de las descripciones de cargos y las reglas de coordinación interdepartamental.
- e) Manuales de procedimientos: Fijan a cada trabajador lo que debe hacer en las principales actividades técnicas que le son encomendadas; de manera precisa y gráfica.

Manuales de Políticas y Procedimientos

Es un manual que documenta los procesos y tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En éste manual se colocan las políticas, es decir lo qué se hace en el área, departamento, dirección, gerencia u organización y los procedimientos (cómo se hace) para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofertado; el proceso incluye desde la determinación de la necesidad del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio post venta. (Álvarez, 1997).

De lo anterior, es recomendable que cada área tenga su propio Manual de políticas y procedimientos, cada área incluirá solamente aquellos documentos que por sus funciones maneje cotidianamente, sean estas políticas y procedimientos que su propia área haya generado y políticas y procedimientos en que esté directamente relacionado con otros áreas. Cualquier persona de la organización puede colaborar con el desarrollo de los manuales siempre y cuando se le dé un adecuado entrenamiento.

Los capítulos en que puede estar dividido el manual de políticas y procedimientos del área, ésta en función de las actividades y responsabilidades que realiza dicha área. Esto significa que a pesar de que en todas las áreas se tengan manuales de políticas y procedimientos, los contenidos de cada uno de ellos sean distintos.

La elaboración de manuales de políticas y procedimientos implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, en algunos casos hay que definir las áreas, agrupando y separando funciones según sea lo más conveniente. Para implantar la serie norma ISO 9000, se puede inicialmente elaborar el Manual de Calidad antes de arrancar con la elaboración de los Manuales de Políticas y procedimientos de las diferentes áreas. Al tener el Manual de Calidad, se tiene la guía de los criterios de la Norma 9000 para dirigir el esfuerzo de elaboración de los diferentes Manuales de políticas y procedimientos. Es conveniente que cuando se empiecen a elaborar los Manuales de políticas y procedimientos, se haga un programa de trabajo que incluya todos los documentos a elaborar, direccionando cada política y procedimiento a cada una de las áreas involucradas y a cada uno de los criterios de la Norma ISO 9000. Las organizaciones que quieren certificarse están obligadas a documentar su sistema de calidad en base a los criterios de la ISO 9000, y esto le trae como beneficio un mayor orden y control de todas sus actividades diarias, debido a que la filosofía de la norma ISO 9000, es hacer lo que se dice y decir lo que se hace.

Manual de Políticas y Procedimientos: Generalidades, Objetivos, Alcance.

Contenido típico de los Manuales de Políticas y Procedimiento: Portada, índice, Hoja de autorización del área, Política de calidad, Objetivos del manual, bitácora de revisiones y modificaciones, Políticas, procedimientos, Formatos, Anexos.

Registro y Documentación de Procedimientos

Un proceso es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria y equipo y el medio ambiente.

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. Los procedimientos que se usan dentro de una organización, generalmente son informales y lo podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que son escritos, aseguran la repetibilidad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Además, al usuario continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorando. Al usar métodos y procedimientos escritos, las personas ganan dos cosas: Precisión y velocidad. Si la persona es nueva, gana conocimiento y experiencia.

De lo anterior, una persona nueva en el trabajo, ¿cuánto tiempo tarda conocer y dominar sus funciones?, normalmente le lleva mucho tiempo porque es común que el jefe le dé una rápida inducción, acerca de cuáles serán sus principales responsabilidades, esperando que con ello de la noche a la mañana, esa persona haya entendido todo lo que se le dijo y lo que no también. De esta manera, pasa el tiempo y después de unos meses, en los que hubo decenas de regaños, centenas de frustraciones y miles de fallas, parece que por fin ya la persona se ubicó y ya domina el puesto. Sin embargo, si esa misma persona al llegar a su nuevo puesto, se le pusiera a leer el Manual de Organización, el Manual de Calidad, el Manual de Políticas y Procedimientos del área, y lo dejamos dos o tres días en cada departamento, a la vuelta de un mes esa persona sería casi un experto. (Alvarez, 1997).

Técnica para la Documentación de Procedimientos

Consiste en presentar secuencialmente “quién” hace “qué” actividades; la técnica se compone de tres partes:

Primera parte: Mencionar el actor (persona que va a realizar la(s) actividad (es). Se debe colocar el puesto de la persona, no su nombre de pila.

Segunda parte: Asignar un número consecutivo de la actividad a desarrollar por cada actor que va interactuando en el procedimiento.

Tercera parte: Describir la actividad que realiza el actor, iniciando siempre con un verbo de acción, indicando con la mayor precisión posible en cada actividad, los formatos, los métodos las consideraciones, los criterios, la información y las referencias que se van a utilizar para asegurar que dicha actividad sea realizada correctamente.

Actividades y cuánto tiempo involucra hacer procedimientos

- Recopilar información: 4 – 8 horas.
- Elaborar el borrador del diagrama de flujo 1 – 2 horas.
- Revisar el diagrama de flujo con los involucrados: 2 – 4 horas.
- Elaborar el borrador del procedimiento: 4 – 8 horas.
- Transcribir el borrador: 4 – 8 horas.
- Revisar y corregir el borrador por quien lo elabora: 2 – 4 horas.
- Revisar el borrador con los involucrados: 2 – 4 horas.
- Hacer correcciones finales: 2 – 4 horas.
- Imprimir el original: 1 – 2 horas.
- TOTAL: 22 – 44 horas

Análisis y Diseño de Procedimientos

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

1.-Delimitación del procedimiento. ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?, ¿Dónde se inicia?, ¿Dónde termina?, una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

2.- Recolección de la Información. Consiste en recabar los documentos y los datos, una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes. Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información son: Investigación documental. b) Entrevista directa. c) Observación de campo.

a) Investigación Documental: Consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Es importante además, recabar todas las formas y documentos que intervienen en el procedimiento que se está estudiando, con los requisitos de los datos usuales, así como seguir el flujo de las mismas, determinando siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen.

b) Entrevista Directa: Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionar de manera orientada, para obtener información. Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes. Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:

- Tener claro el objetivo de la misma.
- Concertar previamente la cita.
- Verificar la información a través de otras fuentes.
- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escuchar.
- No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

c) Observación de Campo: Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas. La observación de campo es muy importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas. Independientemente de la técnica utilizada para la recolección de la información, es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de todos los órganos o personas que en él intervienen.

3.- Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento. Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

¿Qué trabajo se hace?, se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?, son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?, se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?, es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?, se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?, busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento. La descripción de cualquier procedimiento deber hacerse detalladamente, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función. La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registros empleados.
- Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- Las probables causas de demora.
- Los formatos o cédulas que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas se llenan y en que área lo hacen.
- Las claves de los formatos, cédulas u otros.
- La determinación que se requiere.
- Las firmas o autorizaciones necesarias. Estas recomendaciones permiten una visión más clara del conjunto de las actividades.

4. - Análisis del Procedimiento. Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

a) Eliminar. La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

b) Combinar. Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

c) Cambiar. En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse, cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

d) Mejorar. Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.


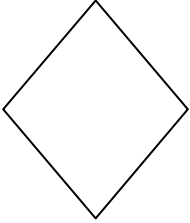
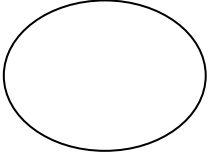
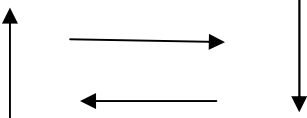
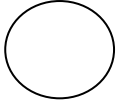

e) Mantener. Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

Diagrama de flujo

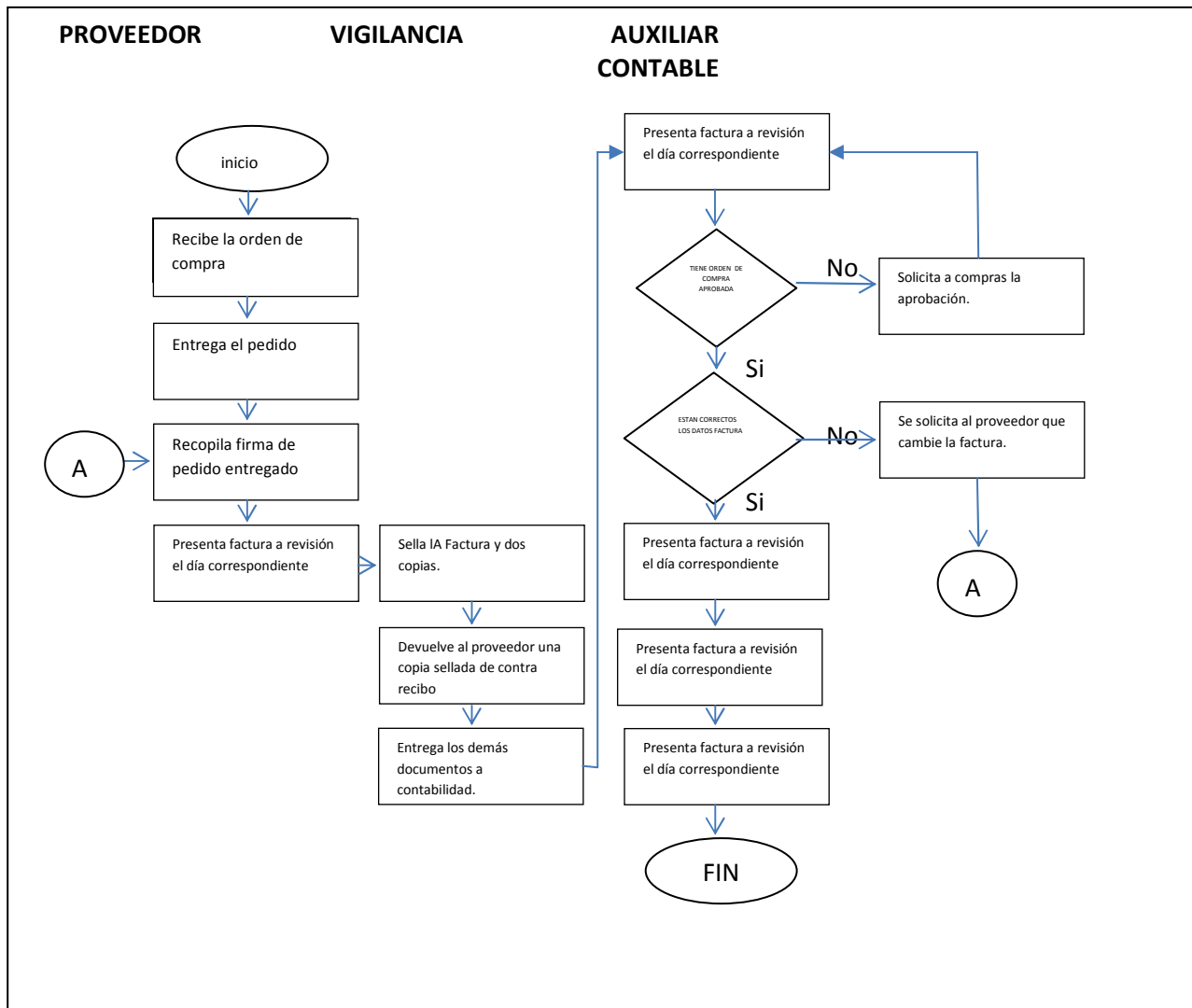
Los diagramas de flujo es una herramienta gráfica que sirven para:

- Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- Diseñar nuevos procesos.
- Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- Hacer presentaciones directivas.

Símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo

	<p>Símbolo actividad, es un rectángulo que designa una actividad. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.</p>
	<p>El símbolo decisión, es un rombo. Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir de él, se remitirá en dos o más vías el camino que se puede seguir. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta (decisión) que aparece dentro del rombo. Cada vía se identifica según la respuesta a la pregunta (Sí – No, Cierto – Falso, etc.)</p>
	<p>El símbolo terminal, es un ovalo que identifica el principio y el final de un proceso, según la palabra dentro del símbolo; comienzo, inicio o principio son las palabras para designar el punto de partida del flujo del proceso; Fin o final, son las palabras que se utilizan para designar el final del flujo del proceso.</p>
	<p>La línea de flujo representa una vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos etc.</p>
	<p>El conector es un círculo que se utiliza para indicar continuidad del Diagrama de Flujo. Se utiliza cuando el diagrama de flujo abarca dos o más hojas y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que esta describiendo, o cuando físicamente una actividad esta relativamente lejos de ella y no se desea utilizar una flecha</p>
	<p>El símbolo documento generado por el proceso.</p>

Ejemplo de diagrama de flujo: Diagrama de flujo para el pago de proveedores



EL diagrama, es más útil en la medida que sea más compacto. Se recomienda que el diagrama de flujo tenga un máximo de veinte pasos.

1. Enliste las personas o departamentos que participan en el procedimiento, dividiendo una hoja blanca en tantas columnas como personas o departamentos participen en el procedimiento.
2. Utilice los símbolos mostrados y defina la secuencia lógica, detallada y completa de los pasos que siguen las personas o departamentos involucrados en el procedimiento.
3. Asegúrese que todas las líneas y conectores estén debidamente unidos. Sobre todo, los rombos de decisión deben indicar el camino que siguen los "SI" y los "NO".
4. Verifique que todos los textos dentro de cada símbolo, empiecen con un verbo de acción (comprar, firmar, revisar, aceptar, aprobar, devolver, sellar, etiquetar, etc.).
5. Revise que el diagrama esté completo. Que todo lo que se hace en la realidad, corresponda a lo allí plasmado. Somételo a consideración de otras personas.
6. Pruebe la validez del diagrama e, verificando que no se mezcle lo que es, con lo que debiera ser.
7. Una vez aprobado el diagrama, inicie con la escritura del procedimiento.

8. Identifique en el Diagrama de flujo cada actividad con el número que le corresponde dentro del procedimiento correspondiente.

Ventajas de los Diagrama de Flujos

- Proporciona una comprensión del conjunto: Cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo les suministra la información que le hace falta, logrando así una mejor comprensión. Una figura dice más que mil palabras.
- Facilitan la comunicación: Los diagramas de flujo hacen que una persona o equipo expliquen, sin tantas palabras, el proceso a otras personas y departamentos.
- Descubren los clientes ignorados previamente: Algunos equipos se enfrentan con la sorpresa de que se hacen muchos planes sin haber identificado primero, todos los clientes importantes. Todos suponen que “todo el mundo” sabe quienes son los clientes. Pero resulta que sin la disciplina de la preparación del diagrama de flujo se pueden ignorar o pasar por alto algunos clientes internos muy importantes. En el caso de procesos críticos, es vital identificar claramente a todas las personas o departamentos involucrados.
- Descubren las oportunidades para mejorar: La mayoría de los diagramas de flujo exhiben sub procesos o “ciclos”, que son necesarios para ocuparse de las actividades excepcionales no estándar. Incluso, se detectan muchas actividades que no le agregan valor a la organización, por lo que al momento de documentar los procesos debemos cuestionar la realización de este tipo de actividades. Por ejemplo, una empresa de manufacturera, hace inspección de materias primas porque no tiene proveedores confiables o repite dos y tres veces la revisión de un mismo documento para asegurarse que no tiene errores, todos estos ciclos deben eliminarse.
- Hacen más fácil establecer los límites: Cuando nos ponemos a planificar/re planificar algún proceso, nos damos cuenta de que tenemos que establecer un límite a nuestra tarea. La razón es que cada proceso interactúa con algunos de los otros procesos de dentro y fuera de la organización. Esos otros, intercalan además, con otros procesos. Por último, todos los procesos de la organización, se ven afectados, pero los efectos van disminuyendo conforme nos alejamos más y más de nuestra tarea específica. Es imposible perseguir estas interacciones hasta el final, acabaríamos por planificar el trabajo de toda la organización (los manuales son los que documentan todo este trabajo). Por tanto, es necesario establecer un límite según el nombre del procedimiento y del alcance. Abarca hasta donde nos indique el sentido común los diagramas de flujo proporcionan una ayuda gráfica para establecer los límites.

Políticas y Normas

Una Política es:

- Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- La manera consistente de tratar a la gente.
- Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades unitarias.
- Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.
- Aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.

Características de una Política

1. Establece lo que la dirección quiere o prefiere que se haga.
2. No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento).
3. Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
4. Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la dirección.
5. Tiende a darle consistencia a la operación.
6. Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
7. Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
8. Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección,

9. Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

Importancia

Las políticas mantienen una organización ordenada, y facilitan que las cosas se hagan correctamente, evitan el desorden y agilizan la organización. El propósito de las políticas es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades y que los procesos de la organización logren sus propósitos. Una política bien diseñada elimina la burocracia y los cuellos de botella.

Una organización que no se diseña se auto diseña, y muchas veces lo auto diseñado no funciona adecuadamente porque en el auto diseño han intervenido de manera anárquica todas las personas que integran la organización, ocasionando con ello que mientras unos quieren ir al norte otros quieren ir al sur y los clientes quieren ir al este, todo ello logra simplemente que la organización esté confundida y sus resultados además de pobres, sean obtenidos de una manera muy desgastante. Una organización desea resultados, aceptables, debe diseñar su organización alineando los criterios y políticas de todo el personal, iniciando por el equipo directivo. Los beneficios es tener una organización ordenada y alineada.

Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y sobre, todo pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Las políticas son como linternas en la oscuridad, porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en los puntos críticos donde se requiere una decisión.

Cuando se observa una organización que funciona de manera ordenada y tranquila, es porque está administrada por políticas y procedimientos funcionales y bien diseñados. La organización que no genera desperdicio organizacional, incrementa directamente las probabilidades de aumentar sus utilidades.

Elaboración de Políticas.

Para que una política sea bien diseñada y en consecuencia bien aceptada se deben tomar en cuenta dos aspectos: Primero, involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja con los procesos. Segundo, informar y explicar oportuna y adecuadamente a la gente afectada o involucrada (colaboradores, directivos, proveedores, visitantes, etc.), los beneficios.

Una política estará completa y bien definida:

- a) Se van desglosando todos los aspectos relacionado al tema elegido. No debe quedar ninguna duda acerca de “que”, “como”, “quién”, “cuándo”, “dónde” y “en qué casos pueden hacer las cosas”. Para hacer una descripción clara de una POLITICA se requiere redactar un conjunto de ideas en párrafos y
- b) Si cada párrafo redactado, contiene Criterios y Normas específicos de actuación. Por ejemplo, el personal de nuevo ingreso..., todos los martes..., el personal del primer turno..., los días 15 y 30 de cada mes..., el área de fundición..., una tolerancia máxima de 10 minutos..., solo el personal sindicalizado..., antes de las 16:00 horas..., firmado y sellado por el cajero..., todos los proveedores..., los pedidos del mes anterior..., los nuevos clientes..., etc. La norma sirve como punto de comparación. Sin normas no se sabría si algo esta bien hecho, si es correcto, si está aprobado o si esta completo.

Ejemplo de Políticas: Uso de autos de la compañía asignados a empleados.

- Los únicos empleados que podrán tener derecho a auto asignado de la Compañía, son los Directores, Gerentes, Vendedores, Mensajeros y Personal que atiende a Proveedores y Entidades Gubernamentales.
- Los autos asignados permanecen bajo la responsabilidad del usuario en lo que a uso y cuidado se refiere.
- Todos los usuarios deberán portar su licencia de manejo vigente.
- Fuera de horario de trabajo el auto podrá ser manejado por familiares directos del empleado (esposo, esposa, hijos, padres y chofer, previamente registrados en el departamento de personal) con licencia vigente de manejo y siempre bajo la responsabilidad del empleado.

- En caso de accidente cuando un familiar o chofer del empleado estén manejando, la compañía absorberá el costo del deducible del seguro correspondiente. Si el accidente ocurre cuando la persona autorizada, sus familiares o su chofer estuvieran bajo la influencia del alcohol o alguna otra droga, el auto le será suspendido por un periodo de tiempo que será determinado por el Equipo Directivo, recordando la responsabilidad civil, multas y consecuencias legales que él pudiera tener. En caso de accidente, el empleado debe llenar el reporte de accidente en el área de recursos humanos.

Los Formatos

Los formatos son todas aquellas formas o documentos que se utilizan periódicamente para registrar información y evidencia relacionada con el sistema de trabajo de la organización. El propósito principal al elaborar un formato es documentar y registrar adecuadamente las evidencias del sistema de trabajo de la organización. Los formatos deben de ser funcionales, sin solicitar información ni de más ni de menos.

Usos de los Formatos.

- a) Recopilar y analizar información.
- b) Documentar el avance y situación de un producto a través de un proceso.
- c) Monitorear y rastrear información.
- d) Hacer comparaciones de un periodo a otro.
- e) Solicitar actividades específicas (materiales, documentos, información, etc.)
- f) Obtener aprobaciones/autorizaciones.
- g) Servir como base para la innovación y mejora continua.

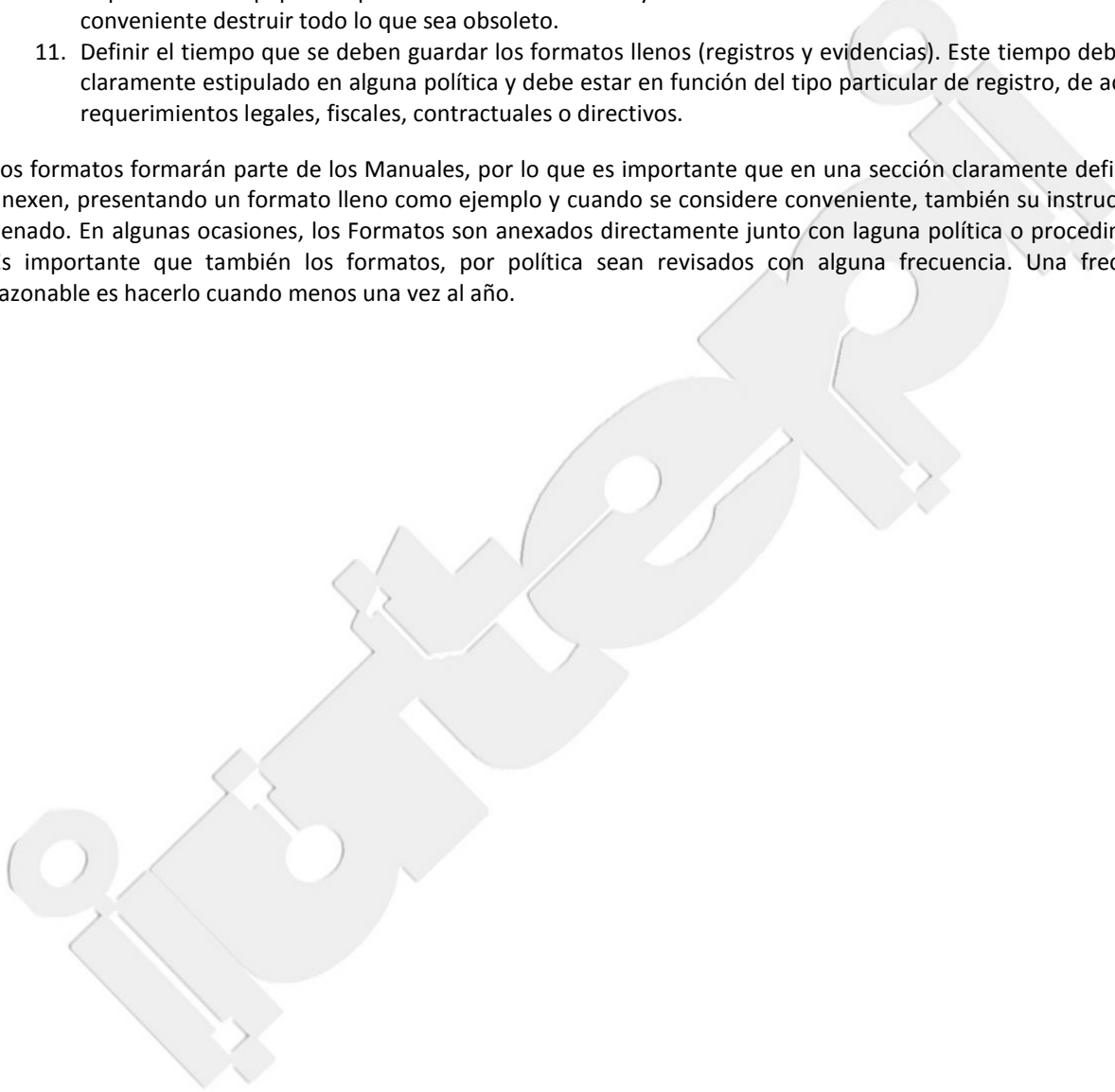
Elaboración de Formatos

En la organización, es conveniente que todos los formatos estén debidamente codificados e identificados para facilitar tanto el control interno como la reproducción y el abastecimiento adecuado de la papelería correspondiente. Al llegar la fase de diseño o rediseño de formatos, es muy importante tomar en cuenta los siguientes requisitos:

1. Definir claramente el (los) objetivo(s) o propósito del formato.
2. Dar una codificación especial, para que sea fácilmente identificado y del dominio general. Por ejemplo, llena 232 (formato para aprobación de muestras iniciales), dame una 96 (formato de desviación de calidad), etc.
3. Conocer perfectamente los requisitos de todas las áreas involucradas, para asegurar que a todos les sea útil.
4. Solicitar en todos los cuadros o renglones del formato únicamente información útil y comprensible (en lenguaje sencillo). Esto se evalúa muy fácilmente, cuando un formato no se llena completamente o cuando los usuarios le ponen información adicional (no solicitada por el formato) es señal de que el formato requiere mejoras. Un buen formato es aquel que se llena al cien por ciento y no pide información ni de más ni de menos, justo lo que se necesita, facilitando así la comunicación entre personas y áreas.
5. Usar de preferencia materiales (papel bond, cartulina, etiqueta adherible, etc.) y tamaños estándar (carta, media carta o cuarto de carta). Esto simplificará su reproducción y abastecimiento.
6. Evaluar la cantidad de copias que realmente se necesitan. No hace falta que de la información cotidiana se le de copia a todos los directivos y gerentes de la organización. Además, no necesariamente la persona que autoriza un documento, debe conservar una copia para el personalmente, con que sepa donde se archiva es suficiente, y en caso de necesitarlo sabe donde buscarlo.
7. Evitar la repetición de formatos similares. Esto además de eliminar desperdicio, evita muchas confusiones y errores.

8. Foliar todo lo que son órdenes de trabajo, requisiciones, solicitudes, remisiones, facturas, recibos, contra recibos, reportes y todos los formatos donde la secuencia en el tiempo y el control sean factores muy importantes. Esto asegura un mejor seguimiento
9. Al usar formatos de color, es conveniente que de preferencia también los colores enfatizen y refuercen a simple vista el tipo de información requerida. Por ejemplo, si se tiene una etiqueta de aprobación de material, convendría que fuese verde. Si un material es de dudosa calidad, el color podría ser anaranjado. Si el material es rechazado, el color indicado podría ser el rojo.
10. Depurar toda la papelería para evitar contaminación y confusión con los nuevos formatos. Por lo cual, es conveniente destruir todo lo que sea obsoleto.
11. Definir el tiempo que se deben guardar los formatos llenos (registros y evidencias). Este tiempo debe estar claramente estipulado en alguna política y debe estar en función del tipo particular de registro, de acuerdo a requerimientos legales, fiscales, contractuales o directivos.

Los formatos formarán parte de los Manuales, por lo que es importante que en una sección claramente definida se anexen, presentando un formato lleno como ejemplo y cuando se considere conveniente, también su instructivo de llenado. En algunas ocasiones, los Formatos son anexados directamente junto con la política o procedimiento. Es importante que también los formatos, por política sean revisados con alguna frecuencia. Una frecuencia razonable es hacerlo cuando menos una vez al año.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Álvarez M. (1997). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.

Miranda F., Chamarro A., Locoba S (2007). Introducción a la gestión de la calidad

Navas, V. y Jiménez, A. (2017). ISO 9000:2000. Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua.

Reyes A. (2004). Administración moderna.

Vértice. Gestión de la calidad ISO 9001/2008. Editorial Publicaciones Vértice S.L.

https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf

