



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN

DISEÑO DE MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS:
APLICACIÓN A UNA PYME DE SERVICIOS DEL SECTOR
AUTOMOTRIZ

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

P R E S E N T A:

CARLOS ALBERTO LÓPEZ RODRIGUEZ

ASESORA:

DRA. EN I. NELLY RIGAUD TÉLLEZ



Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México, 2018.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A través de estas líneas quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que con su soporte científico y humano han colaborado en la realización de este trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México,
por las maravillosas experiencias que viví dentro de sus instalaciones y las pruebas que forjaron mis fortalezas y conocimientos.

A la Dra. Nelly Rigaud Téllez,
por compartirme su experiencia, su tiempo, por el interés en este y otros proyectos, la acertada orientación, el soporte y discusión crítica que me permitió un buen aprovechamiento en el trabajo realizado, y que esta tesis llegara a buen término.

Al Ing. Roberto Blanco,
por compartir su tiempo y experiencia para enriquecer esta tesis, por el apoyo y confianza que me ha brindado, así como también por el interés y motivación.

A Martin Solís, Alejandra Díaz, Martin Solís Jr., e Iveth Romero
por darme la confianza y oportunidad de desarrollar el proyecto para esta tesis, por el privilegio de hacerme participe de este proyecto, el cual espero les sea de suma utilidad.

Dedicatorias y agradecimientos

A mis padres,

por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas.

A Ubalda,

por estar dispuesta a acompañarme y sacrificar parte de su vida para que yo pudiera hacer la mía; gracias por el gran amor y la devoción que tienes a tus hijos, por el apoyo ilimitado e incondicional que siempre me has dado, por tener siempre la fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos, por haberme formado como un hombre de bien, y por ser la mujer que me dio la vida y me enseñó a vivirla... no hay palabras en este mundo para agradecerte, mamá.

A Antonio,

por siempre desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida, por darme ánimos siempre diciéndome lo orgulloso que te sientes de tus hijos, muchas gracias, papá.

A mis hermanos,

Paulina, por su compañía, cariño y amistad eterna.

Antonio de Jesús, por su amistad, compañerismo y apoyo fiel en todo momento.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo.

Gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)	3
1.1 Antecedentes	4
1.2 Las PYMES en el contexto mundial	5
1.3 Las PYMES en México	6
1.4 Clasificación de las PYMES	7
1.5 Características de las PYMES	9
1.6 Análisis de las PYMES	10
1.6.1 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades Y Amenazas (FODA)	11
1.6.2 Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (CAME)	17
1.7 PYMES y la falta del manual de políticas y procedimientos	21
1.8 Objetivos de la tesis	24
CAPÍTULO 2	26
LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	26
2.1 Antecedentes	27
2.2 Definición	28
2.3 Diferencia entre política, norma, regla, lineamiento y otros términos comunes	31
2.4 Características de las políticas	33
2.5 Requisitos que debe reunir una política	33
2.6 Importancia de las políticas	34

2.7	Clasificación y tipos de políticas	35
2.8	Factores para su elaboración	39
2.9	Formatos para su elaboración	41
2.10	Técnicas para la elaboración y aplicación de políticas	43
2.11	Recomendaciones de escritura.	48
CAPÍTULO 3		50
LOS PROCEDIMIENTOS		50
3.1	Antecedentes	51
3.2	Definición de procedimiento	53
3.2.1	Diferencia entre Procesos, Procedimientos, Actividades y Tareas	55
3.3	Clasificación de los procedimientos	57
3.4	Tipos de procedimientos	59
3.5	Formatos para la elaboración de procedimientos	63
3.6	Ejemplos de los procedimientos escritos con fotos y gráficos o diagramas.	69
3.7	Diagramas de proceso	74
3.7.1	Diagrama De Flujo De Proceso	74
3.7.2	Diagrama de operaciones del proceso (DOP)	77
CAPÍTULO 4		79
LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		79
4.1	Antecedentes	80
4.2	Definición de manual de políticas y procedimientos	81
4.3	Objetivos de los manuales de políticas y procedimientos	82
4.4	Ventajas de los manuales de políticas y procedimientos	83

4.5	Tipos de manuales de procedimientos	88
4.6	Uso de los manuales de procedimientos	90
4.7	Contenido típico de los manuales de políticas y procedimientos	93
4.8	Técnica para elaborar y emplear manuales de políticas y procedimientos	96
4.9	Recomendaciones para su elaboración	104
CAPÍTULO 5		106
CASO PRACTICO		106
5.1	Descripción de la organización	107
5.2	Planteamiento del problema de la empresa	108
5.3	Objetivos	108
5.4	Manual de políticas y procedimientos	109
CONCLUSIONES		131
BIBLIOGRAFÍA		135

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Clasificación de las PYMES en función del número de empleados</i>	8
<i>Tabla 2 Clasificación de las PYMES publicada en el Diario Oficial de la Federación</i>	9
<i>Tabla 3 Perspectivas para realizar un análisis FODA</i>	11
<i>Tabla 4 Análisis FODA de una pequeña empresa</i>	13
<i>Tabla 5 Análisis FODA de una mediana empresa</i>	15
<i>Tabla 6 Relación del FODA y CAME</i>	17
<i>Tabla 7 Acciones del análisis CAME</i>	18
<i>Tabla 8 Estrategias del análisis CAME</i>	19
<i>Tabla 9 DAFO cruzado</i>	20
<i>Tabla 10 Análisis CAME para las PYMES</i>	21
<i>Tabla 11 Pasos para la elaboración de políticas</i>	43
<i>Tabla 12 Diferencia entre procedimientos y procesos</i>	57
<i>Tabla 13 Simbología para hacer diagramas de flujo de proceso según ANSI</i>	75
<i>Tabla 14 Diagrama de flujo para tomar la decisión de hacer un manual de políticas y procedimientos</i>	76
<i>Tabla 15 Ventajas de los manuales de políticas y procedimientos</i>	83
<i>Tabla 16 Uso de los manuales de procedimientos según el autor José Gatica</i>	90
<i>Tabla 17 Cambios con uso de manuales de procedimientos.</i>	91
<i>Tabla 18 Contenidos típicos de los manuales de políticas y procedimientos</i>	93
<i>Tabla 19 Técnicas para realizar manuales de políticas y procedimientos</i>	96

Introducción

Un manual de políticas y procedimientos es una herramienta de apoyo para el funcionamiento del negocio y un instrumento de medición que permite asegurar la calidad en los procesos y las técnicas para su buena ejecución.

En la presente investigación se muestra la importancia de tener criterios completos y detallados para elaborar manuales de políticas y procedimientos que pueda ser empleada por una PYME o hasta una gran organización.

Se realiza especial énfasis en la utilidad e importancia que tiene como instrumento para documentar los procesos y comenzar la fortificación de la PYME, con el fin de hacerle frente a las adversidades internas y externas, y con ello evitar su prematuro quiebre.

Asimismo, se recalca claramente la importancia de contar con ellos, ya que, el desconocimiento de su importancia resulta grave pues es el documento básico en el que se establece qué es la empresa y lo qué se hace día a día en ella. En ellos se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las áreas o departamentos facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

En el capítulo 1 se encuentra un panorama general sobre las PYMES, los factores internos y externos que la conducen a su desaparición, algunas sugerencias sobre cómo enfrentarlas y las causas principales por las cuales no elaboran el manual de políticas y procedimientos.

En el capítulo 2, se abordan las políticas como una serie de normas y reglas que rigen la actividad diaria de la organización y que a su vez permite definir cuáles son los principios de la organización y cuáles son los modos de trabajo y estándares de actuación en cada una de las situaciones que se presentan en el día a día.

En el capítulo 3, se muestran a los procedimientos como la guía detallada que muestra cómo realizar un trabajo, enfocándose a su registro y documentación.

En el capítulo 4, se describe el tema principal “manuales de políticas y procedimientos”, haciendo una exhaustiva exposición de sus objetivos y ventajas, además de una detallada guía paso a paso de cómo elaborarlos.

En el capítulo 5, se muestra un caso de aplicación en una industria de servicios del sector automotriz, en el cual se podrá comprobar la ganancia de contar con ellos y lo práctico que puede ser armar uno.

Capítulo 1

Las Pequeñas Y Medianas Empresas (PYMES)

1.1 Antecedentes

1.2 Las PYMES en el contexto mundial

1.3 Las PYMES en México

1.4 Clasificación de las PYMES

1.5 Características de las PYMES

1.6 Análisis de las PYMES

1.6.1 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades Y Amenazas (FODA)

1.6.2 Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (CAME)

1.7 PYMES y la falta del manual de políticas y procedimientos

1.8 Objetivos de la tesis

“Nadie es tan inteligente como todos juntos.”

TOM PETZINGER

1.1 Antecedentes

La empresa es la célula básica para la producción de bienes y servicios; constituye una unidad económico-social con fines de lucro. En esta unidad los factores de producción se coordinan y conjugan para generar bienes de interés social e individual. Dentro de este contexto, los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo, tierra y habilidades empresariales.

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que, dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa. Por consiguiente, se definirá desde el aspecto económico partiendo de dos grandes conceptos:

“Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” (Real Academia Española, 2018)

“Una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado” (Reyes Ponce, Administración moderna, 2007)

Por consiguiente:

“Una empresa es una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios que satisface las necesidades del mercado con el fin de lucrar.”

Por lo tanto, cualquier empresa contará con las siguientes características:

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas
- Planean sus actividades de acuerdo con los objetivos que desean alcanzar
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país
- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social

- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación
- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

1.2 Las PYMES en el contexto mundial

Una PYME “es una unidad económica, dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado”. Se puede concebir su tamaño como la “mejor respuesta” posible dadas las condiciones institucionales, económicas, sociales y culturales de un país. (fundacion ObservatorioPyme, 2013)

Las definiciones operativas de PYME varían entre países de acuerdo con el tamaño de las economías. Los criterios de clasificación más comunes son ventas anuales, ocupados y, en algunos casos, activos de la empresa.

Las empresas PYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformado por las PYMES.

Las Micros y Pequeñas Empresas cumplen un rol fundamental, pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo.

1.3 Las PYMES en México

Las PYMES en México se definen según la CONDUSEF como la “micro, pequeña o mediana empresa que como unidad económica es operada por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización jurídica o gestión empresarial y desarrolla cualquier tipo de actividad ya sea de producción, comercialización o prestación de servicios”.

Las PYMES en el país juegan un papel muy importante en la economía nacional por dos cosas: una, los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años; y la otra, el impacto en la generación de los empleos.

Las PYMES en México constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de que se debe poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana. (INEGI, 2005)

Hay dos tipos de PYMES en México (en función de su origen). Los que comenzaron como empresas familiares y las que fueron formadas por asociación formal. Los que se inician como negocios familiares son pequeñas y solo muy pocos de ellos tienen algún tipo de proyección en el extranjero. Estos son generalmente los que buscan el apoyo del gobierno principalmente con fines financieros y de capacitación.

El otro tipo de pequeñas y medianas empresas en México son los que siguen una ruta establecida. Un ejemplo de esto podría ser franquicias, estos no tienen un problema de la expansión en el extranjero. Las franquicias son pequeñas proyección de grandes empresas que ya han hecho el estudio de mercado antes de entrar en una nueva zona. Tienen toda la experiencia posible en la expansión en el extranjero y muy poco riesgo de fracasar debido a que en la mayoría de los casos que van bajo el concepto de un alto conocimiento de la marca.

Las PYMES han sido una parte importante del desarrollo del país, especialmente en el área de las exportaciones. Debido a su pequeño tamaño, son versátiles, dinámicas y tienen el potencial de crecimiento. Este potencial también incluye la entrada en mercados internacionales. Ellos son una fuente importante de creación de empleo en el país y son los más aptos a implementar nuevas tecnologías. Puesto que muchos se encuentran en diferentes regiones del país, que fomentan el desarrollo local. La principal contribución al crecimiento de las empresas se encuentra en las PYMES. La importancia de las pequeñas y medianas empresas en México ha crecido a través del tiempo debido al efecto positivo que estas empresas han tenido sobre la economía de México. Dado que estas son cada vez más importantes, el gobierno se está centrando mucho en el apoyo a ellos.

Por otra parte, también tienen algunas desventajas. En general, las PYMES no tienen el desarrollo del hábito de la reinversión para mejorar la producción o reinvertir en equipos. Ellos no tienen suficientes recursos económicos para contratar empleados especializados ni para entrenar a los actuales. Esto y la falta de previsión puede llevar a ventas insuficientes, falta de competitividad, servicio al cliente inadecuado, baja calidad y precios más altos. Debido a la falta de control de calidad, problemas legales, tales como tratar con el IVA y los productos defectuosos se convierte en un problema.

1.4 Clasificación de las PYMES

Existen a nivel internacional distintas definiciones de las micros, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las diferentes dependencias clasificadoras. La diversidad de criterios para definir a las PYMES a nivel mundial tiene que ver finalmente con características políticas y económicas de cada nación. En México se clasifican en función del número de empleados y de acuerdo con el sector económico al que pertenecen:

Tabla 1 Clasificación de las PYMES en función del número de empleados

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

Fuente: INEGI, 2015.

Como se ha mencionado anteriormente, el criterio aceptado generalmente para clasificar a las empresas en micro, pequeñas y medianas varía según varios criterios; el más aceptado es en establecer el tamaño de la empresa tomando como base el número de empleados con que esta cuenta.

A continuación, se presentan otras variables que se tienen en cuenta para determinar la dimensión de una empresa y que toman en consideración:

- Cantidad de personal.
- Monto y volumen de la producción.
- Monto y volumen de las ventas.
- Capital productivo.

Por lo tanto, una clasificación igualmente aceptada y más amplia se encuentra en la publicación “Estratificación de empresas” publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009.

Tabla 2 Clasificación de las PYMES publicada en el Diario Oficial de la Federación

Estratificación									
Sector	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado *	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado *	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado *
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$5	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$101	93	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$251	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$6	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$102	95	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$252	235

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90. mdp= Millones de pesos.

Fuente: INEGI, 2009.

1.5 Características de las PYMES

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las PYMES:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad y por lo general son de carácter familiar
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo
- Personal poco calificado o no profesional
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo

- Falta de información acerca del entorno y el mercado Falta de innovación tecnológica, puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario
- Falta de políticas de capacitación, se considera un gasto, no una inversión, al no distinguir las ventajas a largo plazo que puede generar
- Tienen a realizar sus procesos de la misma forma con la idea de que cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores
- Falta de liquidez

1.6 Análisis de las PYMES

Actualmente el mundo empresarial vive momentos de constantes retos y transformaciones, en este terreno las PYMES poseen una serie de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades Y Amenazas que han de ser tenidas en cuenta a la hora de establecer su posición competitiva.

La pequeña y mediana empresa se ha constituido en objeto central de estudio de la teoría administrativa. Las investigaciones se han centrado fundamentalmente en el análisis de la perspectiva económica y en el ámbito de la gestión empresarial. En los diagnósticos y conclusiones generales aparecen como problemas significativos: deficiencias en la gestión, problemas de falta de asociatividad, influencias negativas de las variables del entorno y la falta de crédito y apoyo gubernamental.

Con este análisis se pretende realizar una reflexión integral, es decir, identificar las dificultades de las PYMES a partir de las influencias internas y externas de las empresas y ubicar nuevos ejes de análisis y estrategias para fortificarlas.

1.6.1 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades Y Amenazas (FODA)

Para analizar estos factores se utilizará un análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades Y Amenazas (FODA), el cual es una herramienta sencilla que permite analizar la situación actual de una organización.

El análisis FODA se realiza observando y describiendo como las fortalezas y debilidades con las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno en el cual está enmarcado a la organización.

Hablar del FODA es entrar en un análisis INTERNO y EXTERNO que muchas veces se realiza casi como parte de un trámite conceptual del Análisis estratégico. Es importante a nivel interno conocer los puntos fuertes y débiles de la organización, saber en qué se es bueno y no tan bueno o malos; y a nivel externo, evaluar las opciones que brinda el mercado y valorar las situaciones de riesgo que pueden afectar a la organización.

Para llevar a cabo este análisis se revisan la organización desde las siguientes perspectivas:

Tabla 3 Perspectivas para realizar un análisis FODA

	COMPONENTE	EN SÍNTESIS
ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas: aspectos tecnológicos, humanos o situaciones que favorecen el cumplimiento de sus objetivos	¿En qué se desempeña mejor? ¿Se diferencia en algún aspecto?
	Oportunidades: áreas en las que su unidad puede explorar posibilidades de optimización de su trabajo, nuevos objetivos	¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa? ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecer a la empresa? ¿Existe una coyuntura en la economía del país?

	que la orienten de manera efectiva al cumplimiento de las metas finales.	<p>¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?</p> <p>¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?</p> <p>¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?</p>
ANÁLISIS EXTERNO	<p>Debilidades: aspectos tecnológicos, materiales, humanos o situaciones que dificultan actualmente el logro de sus objetivos, o que impiden lograr un óptimo desarrollo del potencial.</p>	<p>¿Qué se puede evitar?</p> <p>¿Qué se debería mejorar?</p> <p>¿Qué desventajas hay en la empresa?</p> <p>¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?</p> <p>¿Qué factores reducen las ventas?</p> <p>¿Qué se está haciendo mal?</p>
	<p>Amenazas: factores del entorno inmediato o mediato, de cualquier naturaleza, que pueden dificultar o impedir el logro de los objetivos.</p>	<p>¿Existe demasiada competencia?</p> <p>¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?</p> <p>¿Qué están haciendo los competidores?</p> <p>¿Se tienen problemas de recursos de capital?</p> <p>¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?</p>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentarán dos análisis para no juntar las características propias de cada una de las empresas (pequeña y mediana) y así profundizar más en las particularidades de cada una de ellas.

Tabla 4 Análisis FODA de una pequeña empresa

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de generación de empleos • Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan por la baja ocupación de personal • Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas • Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asimilación y adaptación de tecnología • Contribuyen al desarrollo regional por su establecimiento en diversas regiones
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas • La falta de recursos financieros los limita ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento • Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación • Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño • La falta de formalidad y organización, carencia de manuales de procedimientos, de políticas que sean conocidas y aplicadas por todos los miembros de la empresa. • Las PYMES carecen de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes • Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene • Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales • Falta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y adecuarlo a las necesidades del consumidor 	
--	--

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Facultad de Ingeniería de la UNAM, 2018

Tabla 5 Análisis FODA de una mediana empresa

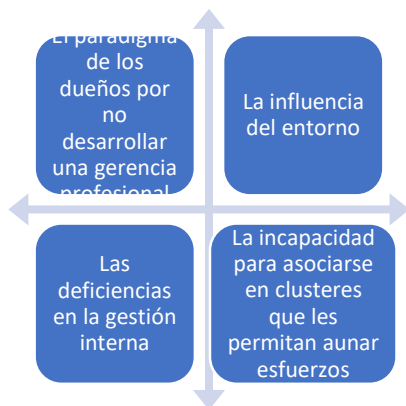
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos • Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores • Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión del o los dueños del negocio 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios • Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una grande empresa • Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantienen altos costos de operación • No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción • Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene • Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado • Falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales

La principal conclusión del análisis FODA es que las PYMES tienen una problemática integral, dicha problemática tiene orígenes tanto en las influencias del entorno, como en deficiencias de gestión interna. Estos problemas no solamente son comunes a las PYMES independientemente del sector en que operen, sino que tienen interrelaciones sistémicas entre ellas. Por ejemplo: la situación económica del país influye en las áreas internas de producción, finanzas y mercadeo de la empresa; ésta igualmente se ve influenciada por el estilo de liderazgo y el proyecto de vida personal del empresario.

Todo esto coincide con un artículo titulado “Las PYMES y su problemática empresarial. Análisis de casos” realizado por (Zapata Guerrero, 2004) en donde concluye que las PYMES tienen una problemática principalmente basada en cuatro aspectos:

1. El paradigma manejado por los dueños “a querer o no querer” desarrollar una gerencia profesional en el seno de sus empresas, por encima de la excusa de no tener tiempo para planear, ni de hacer inversiones en investigación y desarrollo, entre otros temas que se deben manejar para tener una empresa sana en resultados y sostenible en el tiempo.
2. La influencia del entorno.
3. Las deficiencias en la gestión interna.
4. La incapacidad para asociarse y formar clústeres que les permitan aunar esfuerzos para enfrentar la competencia nacional y transnacional.

Figura 1 Principales problemáticas de las PYMES



Fuente: Elaboración propia

1.6.2 Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (CAME)

El Análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis FODA, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos con anterioridad a partir de la matriz FODA.

Después de realizar un diagnóstico de la situación de la empresa a través del análisis FODA, se puede desarrollar una serie de estrategias con el análisis CAME trabajando siempre con la información resultante del FODA. Gracias a estos análisis, se tomaran las decisiones correctas en la empresa planteando un diseño estratégico perfecto.

Del FODA al análisis CAME...

El principal objetivo del análisis CAME es corregir las debilidades de la empresa, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. En la siguiente tabla se muestra de manera gráfica:

Tabla 6 Relación del FODA y CAME

FODA		CAME
Debilidades	...se enfrentan con...	Corregir
Amenazas		Afrontar
Fortalezas		Mantener
Oportunidades		Explotar/Explorar

Fuente: Elaboración propia

Por lo general, cuando la gente habla de hacer una matriz FODA para tener un diagnóstico de situación, normalmente va implícito el hecho de que se van a tomar medidas para mejorar esa situación, actuando sobre los aspectos identificados (esto implica evitar las amenazas, convertir las oportunidades en fortalezas, eliminar las debilidades y potenciar las fortalezas).

Las acciones que se pueden realizar a partir del análisis CAME son las siguientes:

Tabla 7 Acciones del análisis CAME

Acción	En síntesis
Corregir las debilidades	Hacer que desaparezcan las debilidades. Para ello se deben tomar medidas para que dejen de existir, o para que deje de afectar negativamente.
Afrontar las amenazas	Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades. Para ello se deben tomar medidas para responder a cada una de ellas (evitar que un riesgo suceda, reducir su impacto, actuar para que desaparezca...).
Mantener las fortalezas	Tomar medidas para evitar perder las fortalezas. El objetivo es mantener los puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.
Explotar / Explotar las oportunidades	Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

Fuente: Elaboración propia

Se sugiere que cuando se rellene la matriz CAME y se propongan estrategias sin entrar a valorarlas. El objetivo es que, a modo de *brainstorming* o lluvia de ideas, se generen opciones que luego ya serán seleccionadas.

Así, se rellena la matriz CAME y después las estrategias a seguir respondiendo a las siguientes preguntas.

Corregir Debilidades.

- ¿Qué acciones se pueden hacer para que desaparezcan las debilidades que se han detectado?
- ¿Cómo se puede minimizar el efecto de estas debilidades?

Afrontar Amenazas.

- ¿Qué acciones se pueden realizar para evitar que una determinada amenaza se convierta en una debilidad?
- ¿Cómo se puede minimizar el impacto de una amenaza?
- ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para que la amenaza no afecte a la organización?

Mantener Fortalezas.

- ¿Qué acciones se realizan para seguir manteniendo los puntos fuertes?
- ¿Cómo hacer para seguir contando con estas ventajas competitivas?

Explotar las Oportunidades.

- ¿Qué acciones se pueden realizar para convertir esas oportunidades en fortalezas?
- ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para aprovechar las oportunidades?

Existen distintos tipos de estrategias empresariales que se pueden realizar a partir del análisis CAME y son las siguientes:

Tabla 8 Estrategias del análisis CAME

Estrategia	Explicación
Defensiva	Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc.). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.

Ofensiva	Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, etc.). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.
Reorientación	Busca transformar situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.
Supervivencia	Busca eliminar los aspectos negativos que perjudiquen. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas.

Fuente: Elaboración propia

Retomando la conclusión del análisis FODA habrá que seleccionar una o más estrategias con el fin de superar las debilidades y con ayuda de la siguiente tabla se puede tomar una decisión acertada para escoger una estrategia.

Tabla 9 DAFO cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias ofensivas	Estrategias de reorientación
Amenazas	Estrategias defensivas	Estrategias de supervivencias

Fuente: Elaboración propia

Se comparte otra de las cosas que generalmente nadie explica al hablar del análisis DAFO y la generación de estrategias. ¿Qué hacer una vez que se tiene todo un listado de ideas y estrategias?

A continuación, se presenta un análisis CAME para presentar propuestas de fortalecimiento de una PYME.

Tabla 10 Análisis CAME para las PYMES

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explotación de nuevas líneas de negocio y nuevos mercados. • Explotar relaciones con clientes en mercado nacional/internacional. 	<p>Estrategias de reorientación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de gama producto y servicio. • Desarrollo exhaustivo del plan de calidad orientado a cubrir la máxima satisfacción del cliente. • Mejorar la gestión de productos y stocks.
Amenazas	<p>Estrategias defensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sistemas de información adecuados. • Búsqueda de recursos adecuados y siempre compartiendo los valores de la compañía. 	<p>Estrategias de supervivencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internalización de la gestión de las principales materias primas. • Maximizar inversión en actividad I+D • Incrementar la capacidad productiva para abarcar nuevos clientes en mercado nacional / internacional

Fuente: Elaboración propia

1.7 PYMES y la falta del manual de políticas y procedimientos

La falta de un manual de políticas y procedimientos en las organizaciones causa que se acepte como algo normal la improvisación y la anarquía.

Además, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa. Aun cuando todas las organizaciones tienen políticas y procedimientos, la gran diferencia radica en si éstas aparecen o no por escrito.

Esto hace que los manuales de procedimientos estén más presentes en las grandes empresas y en los órganos de la administración pública que en las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, su utilidad incluso para las PYMES pone de manifiesto su necesidad. Muchas PYMES consideran que son demasiado pequeñas para necesitar de un manual de políticas y procedimientos que les sirva como guía en el quehacer diario de sus operaciones.

El uso de los manuales tanto en aspectos personales como organizacionales es un tema casi desconocido y desvalorado. Alrededor de un 80% de las personas, no utilizan los manuales con la finalidad con la que fueron creados. Ocasionalmente, algunas personas abren y leen superficialmente un manual cuando el mismo se trata de alguna tecnología o instrumento poco conocido o desconocido.

Desafortunadamente en la misma proporción, las compañías no poseen un manual de políticas y procedimientos. En muchos de los casos, la empresa no cuenta con ellos por parecerle oneroso su diseño y creación por parte de un experto en el tema, en otros de los casos y comúnmente la causa más generalizada, es que el empresario considera innecesario e irrelevante contar con tan preciado documento.

La información proveniente de una amplia encuesta a 663 PYMES realizada por el INEGI y la Universidad de Bologna de Buenos Aires, como parte del proyecto del Observatorio MIPYME en 2003 arrojó que el 65% de las empresas consultadas contaban con los manuales de procedimientos para su operación. (Guaipatín, 2013)

Sin embargo, el crecimiento y aumento rápido de las PYMES ha generado que esta cifra disminuya.

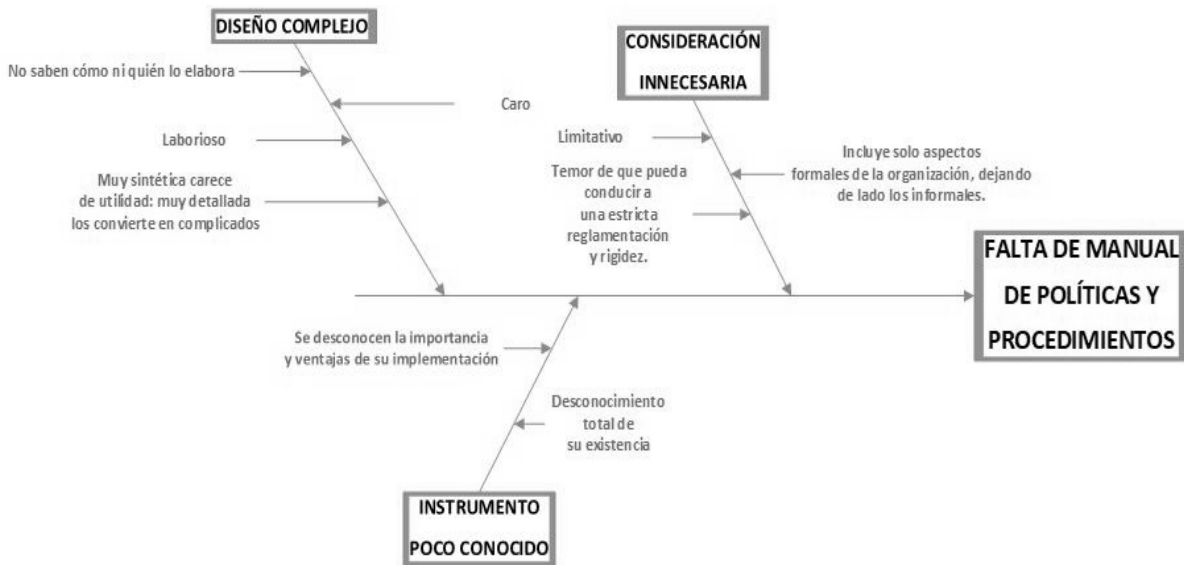
Actualmente la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) contempla que alrededor del 90% de las PYMES no cuentan con manuales de operación de sus procesos y considera que resulta grave pues es el documento básico en el que se establece qué es la empresa y lo que se hace día a día en ella. (Entrepreneur en Español, 2016)

Los Manuales de Políticas y Procedimientos se deberán generar en la medida que hay un despertar de la conciencia de tener una organización orientada a la calidad y a la obtención de resultados.

A continuación, se muestra un diagrama de Ishikawa, también conocido como espina de pescado el cual relaciona la falta de manuales de políticas y procedimientos en las organizaciones con las posibles causas que lo provocan.

Un diagrama de Ishikawa o Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto).

Figura 2 Diagrama de Ishikawa "Posibles causas por las que las empresas no cuentan con el manual"



Fuente: Elaboración propia

1.8 Objetivos de la tesis

Considerando el dinamismo de la PYME, así como su capacidad flexible implican que las decisiones sean tomadas de manera urgente y en forma de “apaga fuegos”, y especialmente en el caso de los manuales de políticas y procedimientos, su utilidad no se ha percibido como el inicio de un proceso de gestión de operaciones, de la cual se despliega el inicio de la tesis.

A continuación, se presenta la pregunta de investigación, la cual conduce a la investigación de esta.

¿Cómo impacta a corto plazo la elaboración y uso de los manuales de políticas y procedimientos a las PYMES en la mejora de la gestión de los procedimientos y su funcionamiento?

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se han generado las siguientes líneas de acción:

Línea 1. Definir qué son y para qué sirven las políticas organizacionales.

Línea 2. Realizar un análisis sobre las partes constituyentes de los procedimientos, así como los medios de aplicación para la creación de estos.

Línea 3. Homogenizar las partes que componen la construcción de un manual de políticas y procedimientos

Línea 4. Implementar los conceptos desarrollados en las líneas anteriores en un caso práctico en una PYME.

Línea 5. Generar las conclusiones y resultados de esta.

OBJETIVO DE LA TESIS

**ESTABLECER LOS LINEAMIENTOS DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
CUYO OBJETO DE APLICACIÓN SEA LA PYME CON EL FIN DE NORMALIZAR LOS PROCESOS
Y PRESERVAR EL CONOCIMIENTOS DE SUS OPERACIONES TECNOLÓGICAS Y
ADMINISTRATIVAS.**

Capítulo 2

Las políticas organizacionales

- 2.1. Antecedentes
 - 2.2. Definición
 - 2.3. Diferencia entre política, norma, regla, lineamiento y otros términos comunes.
 - 2.4. Características
 - 2.5. Requisitos que debe reunir una política
 - 2.6. Importancia
 - 2.7. Clasificación y tipos de políticas
 - 2.8. Factores para su elaboración
 - 2.9. Formatos para elaborar políticas
 - 2.10. Técnicas para la elaboración y aplicación de políticas
 - 2.11. Ejemplos de políticas
 - 2.12. Recomendaciones para su escritura
-

“La política es el faro, todos en el barco lo miran y todos en el barco saben ahora hacia donde van, saben dónde está el puerto. Y cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto.”

2.1 Antecedentes

Seguramente que desde que se formó la primera empresa, en donde convivían varias personas para fabricar algún producto o bien comercializarlo u ofrecer un servicio, las políticas ya existían y se ponían en práctica, para hacer que los procesos tanto operativos como los que relacionaban a las personas, facilitaran su fluidez y su convivencia; quizá no estaban por escrito, pero sí existían, porque es prácticamente imposible estar en un escenario cualquiera que sea, sin la existencia de las mismas.

Como punto de partida se debe entender la definición de este término. La palabra “política”, que proviene del griego polis, significaba ciudad; años más tarde se define como el arte o ciencia del gobierno de un grupo humano de cualquier naturaleza, tanto de una organización o empresa

Pero sería interesante analizar que la palabra política por sí misma no dice mucho y es confusa, porque es habitual entender por política varios significados en el argot o concepción popular, por ejemplo:

- Lo que hace la gente que trabaja en el gobierno; hacer campañas para elegir a alguien en una posición determinada, cabildear algún proyecto con el congreso, o bien convencer a los ciudadanos de que su ideología es mejor que otra.
- Ser diplomático para lograr algo, ser educado y tener camaradería con los demás con el fin de identificarse y hablar el mismo idioma.
- La relación que existe entre los gobiernos de los distintos países o bien entre los mismos estados que se encuentran dentro del propio país y que es necesaria llevar a cabo para gestionar la mejor convivencia entre éstos.
- El conjunto de reglas que el gobierno establece para hacer cumplir las leyes. Por lo general se dice que por política no se puede hacer esto y aquello, o bien la política del gobierno establece estas normas para cumplirse.
- Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

2.2 Definición

Para definir que son las políticas empresariales y una vez contextualizado el término “política”, se expondrán a continuación las principales definiciones según diversos autores y expertos en el tema.

Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización

(Harold Koontz, 1972)

Conjunto de lineamientos, directrices, reglas, costumbres y normas relacionados con un tema en particular, que han sido autorizados por el director general o la persona designada a ello para facilitar la toma de decisiones en las actividades rutinarias. Los lineamientos o directrices son aplicables a todo el personal de la organización sin hacer distinción alguna de edad, puesto, sexo o religión, y deben indicar claramente quién aplica la política (nombre del puesto, no de la persona) y cuál es la regla o norma por seguir para hacer lo correcto, adecuado, o conveniente en cada caso. Una política se diseña para ser cumplida en 90 o 95% de los casos. Las excepciones sólo las puede hacer un gerente de área, el director general o la persona previamente definida por la organización. La política solamente dice qué hacer y el procedimiento dice cómo hacer el trabajo.

(Torres, 2015)

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

(Reyes Ponce, 2007)

Una política se define como una directriz que encauza la acción. Es decir, que la política orienta los medios que han de utilizarse para la consecución del objetivo.

(Gómez Ceja, 1997)

Son las guías de acción formales y escritas, basadas en las normas, las reglas y los valores que la empresa ha establecido, y que son útiles para facilitar la toma de decisiones, normar criterios y guardar las relaciones armoniosas entre el personal que labora en la organización y el entorno en que se encuentra.

(García, 2014)

Analizando las definiciones anteriores y tomando en cuenta sus aspectos generales, es posible generar una que integre los elementos enunciados por los expertos y se adapte a nuestro estudio

Las políticas organizacionales son un conjunto de lineamientos, directrices, reglas, costumbres y normas que han sido autorizados por la dirección como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, normar criterios, rectificar valores organizacionales y facilitar la toma de decisiones en las actividades rutinarias.

Se debe aclarar que además de que, las políticas sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

Así mismo el autor (Gómez Ceja, 1997) auxilia en el entendimiento de lo que hace una política y lo que no es.

LO QUE HACE UNA POLÍTICA...

- Precisa el punto de vista y la filosofía de la dirección en determinados campos de exploración de la gestión.
- Suministrar un marco que permite actuar rápidamente y controlar las delegaciones administrativas de autoridad.
- Fija los límites y los campos entre las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos.
- Anticipa condiciones y situaciones e indica, como enfrentarse a ellas.

- Mantiene un clima administrativo favorable, crea sentimiento de confianza en las decisiones administrativas, facilita las decisiones, estimula la progresión y el perfeccionamiento de los mandos, así como la mejora de sus resultados.
- Las políticas son, básicas para delegar autoridad, ya que, sin ellas, es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos.

LO QUE NO ES UNA POLÍTICA...

- Respecto de este punto es muy común incurrir en el error de confundir las políticas con objetivos, reglas o normas, ya que la formulación de las políticas suele ocurrir lo siguiente:
 - En muchas ocasiones se considera que, para formular una política, basta con usar la expresión: "Es política de esta empresa que..."
 - Añadir a una regla el término: "en lo posible"
 - Hay reglas que pisan tan sólo márgenes o límites: el sueldo que los jefes podrán autorizar para tal puesto, el encontrarse entre \$0.00 y \$1000.00

Es evidente que esto puede quitarles a las reglas su rigidez absoluta sin embargo no por ello crean políticas, por lo tanto, no son políticas:

- Una norma, una orden, una instrucción.
- El procedimiento, un sistema, un método.

Generalmente las empresas confunden las políticas con las normas o con las reglas, estableciendo lineamientos rígidos que no dan lugar a la toma de nuevas decisiones y promoviendo procesos repetitivos que no generan análisis ni oportunidades de mejora. De este modo, las empresas que no cuentan con políticas claras y altamente difundidas incurren en costos por pérdida de tiempo y dinero debido a la falta de criterio para tomar decisiones puntuales en momentos coyunturales.

De forma práctica entonces una política se compone de varios lineamientos, y cada lineamiento debe indicar una norma o una regla de lo que es aceptable para esa organización.

Por ejemplo (Grupo ALBE consultoría, 2019) ejemplifica, los primeros lineamientos de una política de comercialización:

1. El vendedor puede aplicar el máximo descuento autorizado en las listas de precios.
2. El jefe de los vendedores puede considerar un descuento especial adicional del 5% sobre la lista de precios.
3. El gerente comercial puede ofrecer un descuento adicional siempre y cuando el pedido genere un margen de utilidad superior al 20%.

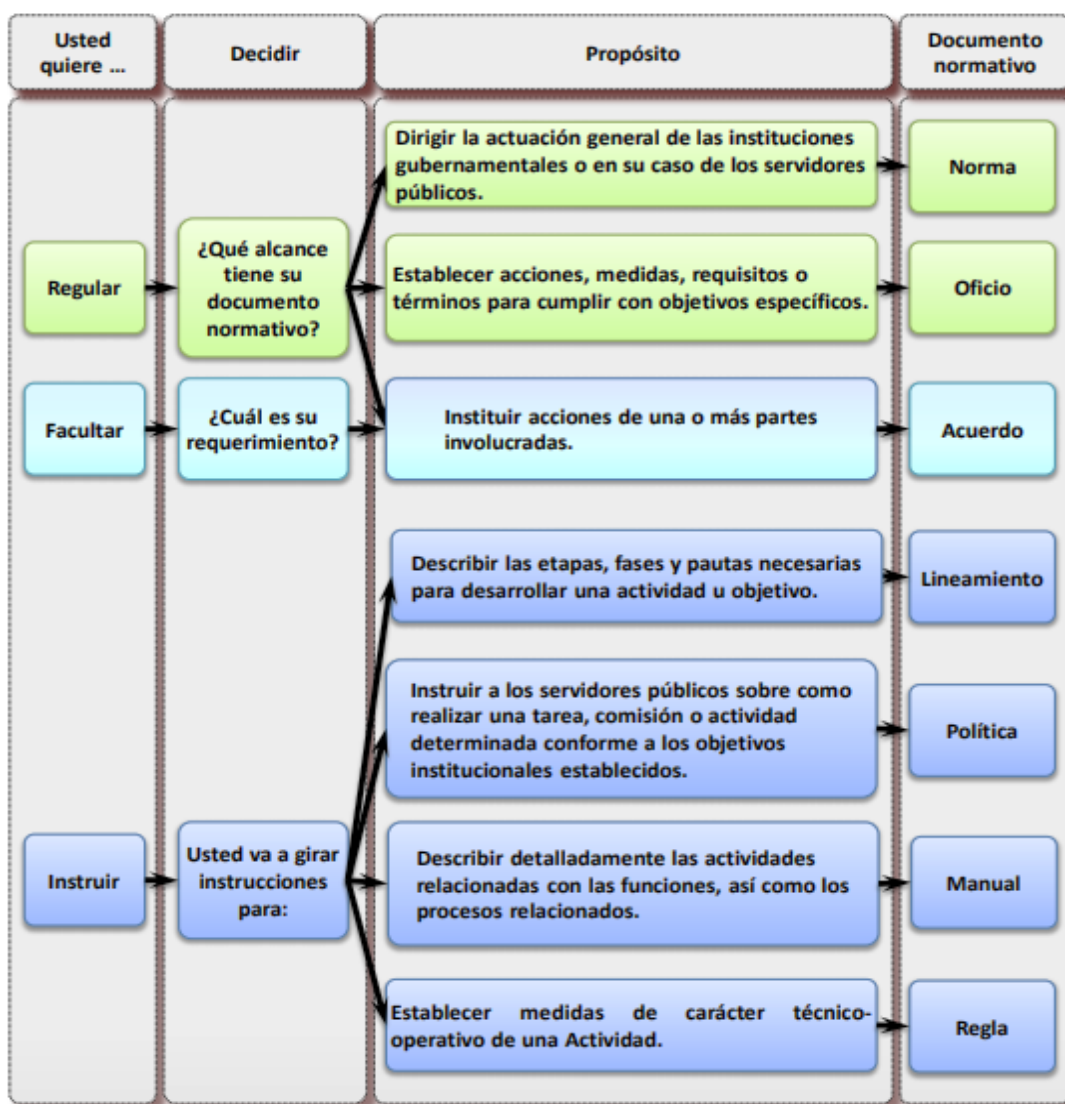
2.3 Diferencia entre política, norma, regla, lineamiento y otros términos comunes

Es común que las palabras “norma, regla, lineamiento” y otras parecidas se usen como el sinónimo de un principio que se impone o se adopta para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo de una actividad o situación, sin embargo, es importante reconocer el uso que tiene cada una de estas, entendiendo que dependerá e ¿qué es lo que se quiere hacer? normar, instruir o facultar.

- Normar es cuando se dirige la actuación particular de los servidores públicos.
- Facultar es otorgar la responsabilidad o la atribución/ autoridad para ejecutar alguna actividad.
- Instruir es establecer acciones concretas para que los servidores públicos se sujeten a ellas en la realización de procesos o en actividades determinadas.

En la siguiente figura se explica el uso para cada termino y su definición.

Figura 3 Esquema para distinguir términos



Fuente: Esquema publicado por la Secretaría de Gobernación (2008). "Doctrina y Lineamientos para la Redacción de Textos Jurídicos, su Publicación y Divulgación". p 384.

2.4 Características de las políticas

Las políticas de la empresa tienen sus características muy particulares, ya que son guías de acción para apoyar a los directivos que administran al negocio en la mejor toma de decisiones. A continuación, el escritor (Torres, Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, 2015) comparte cuáles son las principales características para su diseño y elaboración.

- Establece lo que la dirección quiere o prefiere que se haga en cada tema importante de la organización.
- No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento).
- Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
- Ayuda a las personas, a nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la Dirección.
- Tiende a darle consistencia a la operación.
- Es un medio para que a todos se les trate de forma equitativa.
- Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
- Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo tomen la misma dirección. Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.
- Estandariza los procesos, la calidad del servicio, del producto y la atención a clientes internos y externos.
- Estandariza la calidad en los servicios y productos que obtiene la organización de sus proveedores.

2.5 Requisitos que debe reunir una política

Para que las políticas dentro de la empresa tengan los resultados deseados deben cumplir con ciertos requisitos:

Estabilidad: Se debe evitar los frecuentes cambios de criterio teniendo una orientación clara para los ejecutores.

Flexibilidad: Se debe contar con esta característica, para adaptarse a las necesidades que demanden su modificación. Es de mayor importancia lograr los objetivos que el cumplimiento estricto de una política.

Inteligibilidad: Esto señala que la política debe ser clara, para evitar las malas interpretaciones de los diferentes individuos que integran la organización.

Aplicabilidad: El personal de la organización debe advertir que la política fijada responde a las necesidades que están viviéndose.

Sinceridad: Al no haber sinceridad en las personas que dictan las políticas, no solamente desprestigia la orden, sino la autoridad de quien la dicta; además si las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, los miembros de la organización perciben esa desigualdad, y esto causa irritación y frustraciones.

Efectividad: No se debe permitir que la línea observada en determinada política establecida, vaya quedando relegada a la condición de letra muerta debido a su reiterada inobservancia.

Participación en su elaboración: Para que el personal este convencido de sus ventajas cumpliendo con las políticas, es recomendable hacerlos participar en la elaboración de éstas.

2.6 Importancia de las políticas

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.

- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

2.7 Clasificación y tipos de políticas

La clasificación de políticas varía según el alcance o tiempo de estas, así como ámbito organizacional. No es lo mismo una política de aplicación única a un departamento, que una que implica y compromete al conjunto de la empresa. Así, se expone que las clases de política empresariales son de un modo u otro dependiendo de:

Según el espacio de tiempo

En referencia al tiempo para que se crean se distinguen:

Políticas a largo plazo: Hacen referencia a las reglas u objetivos, en su mayoría realizables, que se pretenden en un período de tiempo a largo plazo, y que tienen en cuenta factores de desarrollo y crecimiento.

Políticas a corto plazo: Son aquellas que se establecen en base a prioridades y urgencias, y que contemplan la solución de situaciones coyunturales y cuyo tiempo límite es de dos a tres años. Aunque, en ocasiones, se puede dar el caso que sean por un período intermedio, con perspectivas futuras y prorrogables a largo plazo.

Según el alcance o la jerarquía

Teniendo en cuenta al nivel de la empresa al que afectan:

Políticas generales: Integran y son comunes a toda la empresa, marcan las líneas y principios básicos, generales e inquebrantables. Deberán servir de referencia para la redacción de las políticas específicas, y deben ir acorde a la estrategia y la dirección que quiere tomar la empresa. Algunas de ellas son la Política de Presupuestos o la Política de Calidad, aunque ésta última, en ocasiones, se adscribe a la clasificación de Política Específica.

Políticas específicas: También llamadas políticas de departamentos o departamentales, atienden a los principios que deben regir cada departamento, sección en particular o servicio. Si bien es cierto que cada compañía tiene sus propias políticas específicas (tantas como departamentos, secciones, proyectos o necesidades tenga), hay algunas que son las más compartidas por la mayoría: la política de Recursos Humanos, la Política de Prevención de Riesgos Laborales, la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, y la Política Medioambiental.

Según el ámbito de la empresa

Se diferencian varios tipos de políticas según a qué se aplican:

Política de Finanzas: Suelen ser dispares. No se puede afirmar que exista una Política de Finanzas común y aplicable a todas las compañías, ya que cada empresa es un mundo, y la dimensión, necesidades o fines de estas son totalmente distintos. Las obligaciones tributarias, la contabilidad o los inventarios son algunas de las materias reflejadas en esta política.

Política de Operación: Plantea los patrones que impulsan la eficiencia y dinamizan el proceso productivo que la empresa quiere fomentar. La programación de pedidos y el vínculo con proveedores son funciones regidas por esta política.

Política de Personal: Establece los marcos de actuación en materia de recursos humanos (sueldos, ascensos, contrataciones, etc.)

Política de Mercado: Fija los principios de acción de la empresa en procedimientos o actividades laborales que proyectan la imagen de marca y su adaptabilidad en el mercado, como puede ser la distribución, campañas de publicidad o desarrollo de productos.

(Gómez Ceja, 1997) complementa la clasificación:

Por la forma de origen

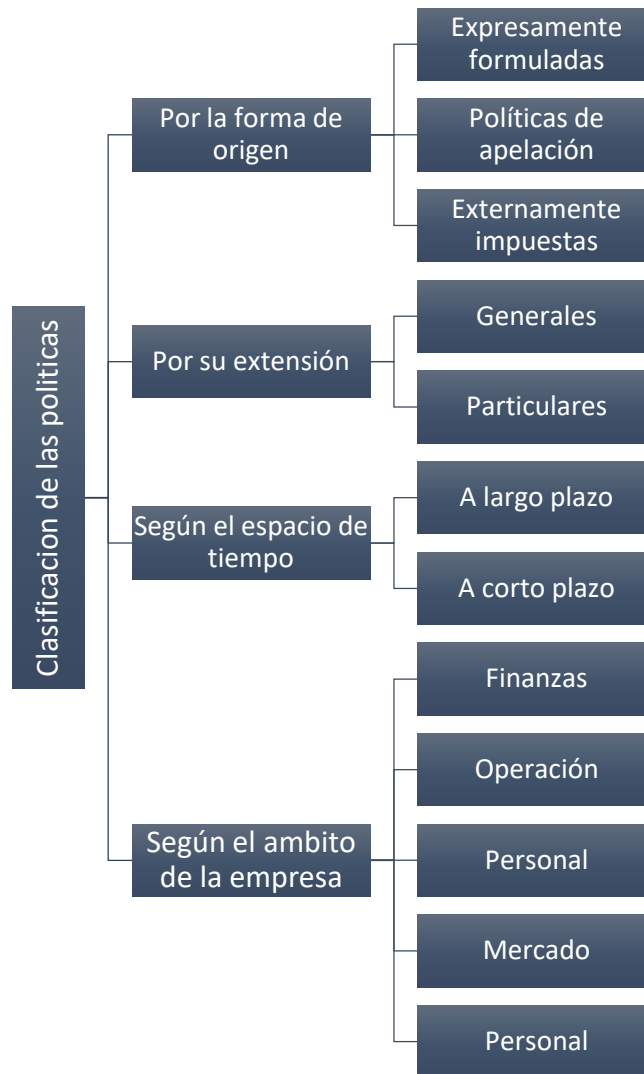
Externamente impuestas. Son aquellas que no nacen en el seno de la compañía, ya que son imposiciones legales, sindicales, costumbristas, etc.

Políticas de apelación. Son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los supervisores; esto quiere decir en pocas palabras la jurisprudencia administrativa.

Expresamente formuladas. Son las que, de una manera precisa, consistente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.

En la siguiente figura se observa un resumen de las políticas que puede haber dentro de una organización.

Figura 4 Clasificación de las políticas organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Los tipos de políticas que establece una empresa pueden variar de manera considerable, existiendo un abanico tan amplio como maneras de proceder, y que dependen de la filosofía de la dirección de la empresa, la naturaleza del negocio y los rumbos u objetivos que se quieran alcanzarse.

Por lo tanto, las empresas, más allá de vender, deben preocuparse por crear una buena imagen de marca, creando lineamientos de gestión del negocio y cuidando aspectos

relacionados con la percepción, la cual debe ser positiva y fácilmente identificable por cualquier persona tanto a nivel interno como externo.

Según lo anterior, es posible afirmar que toda política empresarial está basada en la misión, cultura y estrategia gerencial de cada organización estableciendo los lineamientos necesarios, tanto para la gestión de la empresa como para la toma de decisiones a todo nivel, brindando los criterios para la continuidad, desarrollo y control de la planificación estratégica y sus respectivos procesos empresariales.

2.8 Factores para su elaboración

Los factores que influyen en la elaboración de una política dependen de si esta se aplicara a nivel externo o interno, y dentro de lo interno influye si esta será general o particular de la empresa.

Influencias internas

La empresa se encuentra rodeada del medio (La sociedad, a través de sus sistemas políticos, sociales y económicos) donde la conducta de este afecta a la conducta de la empresa y, a su vez, la empresa también afecta al medio.

El análisis interno incluirá:

- La cultura de la empresa (Misión, visión y valores)
- Los recursos disponibles
- Otras debilidades y fortalezas de la empresa

Influencias externas

Las influencias internas son inherentes a la propia empresa, la dirección de la misma los puede variar y adaptar a las distintas condiciones.

Las variables del entorno, tanto nacional como internacional

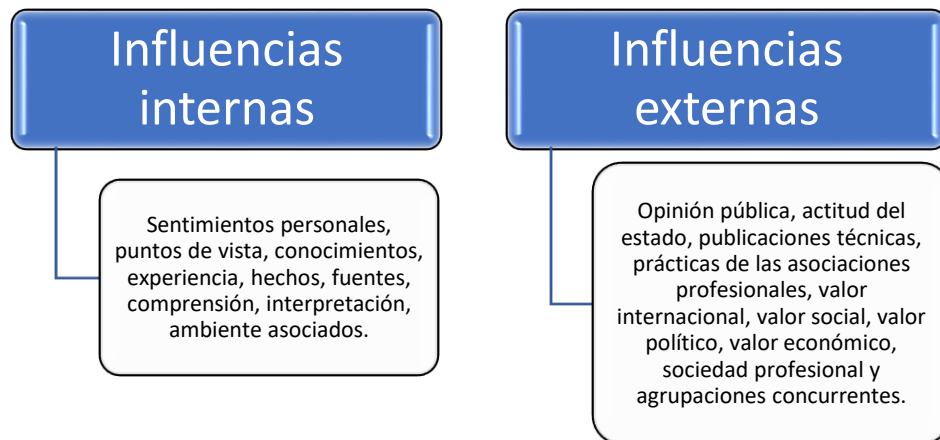
- Económico.
- Sociales.
- Tecnológicas.
- Político-legales.
- La competencia.
- Otras amenazas y oportunidades.

La necesidad de este análisis se hace evidente si se consideran factores como, por ejemplo, el tipo de cambio o las barreras arancelarias. La incidencia de estos factores sobre el éxito de políticas que apunten a la importación, exportación o sustitución de importaciones es por todos conocida.

El entorno rápidamente cambiante en el cual la empresa se desenvuelve obliga a revisar y actualizar constantemente las políticas.

En la siguiente figura se especifican ejemplos de influencias internas y exteriores.

Figura 5 Influencias internas y externas



Fuente: Elaboración propia

2.9 Formatos para su elaboración

Para elaborar en forma correcta el formato que integra el manual de políticas (García, 2014) muestra un claro ejemplo, y se convendrán seguir los pasos que se especifican a continuación:

Figura 6 Formato para la elaboración de políticas

1 Logotipo	Manual de políticas 2 Nombre de la empresa 3	Área: 7 Fecha de emisión: 8
	Política: 4 Finalidad: 5 Alcance: 6	Edición: 9 Clave: 10 Hoja núm. de 11
Núm. 12	Políticas 13	
Espacio en donde se describen las políticas 14		
Aprobaciones 15		
Nombre, puesto y firma		Nombre, puesto y firma

Fuente: Fuente: Recuperado de Organización total de Naumov, S., 2016, p.364. México: McGraw Hill.

1. Logotipo. Aquí se deberá insertar el logotipo de la empresa, el que la representa, su imagen.

2. Manual de políticas. Este encabezado e inscripción la deberán porque indicará que se refiere precisamente a dicho manual o sección de este.

3. Nombre de la empresa.

- 4. Política.** Aquí se indica el nombre de la política a que se referirá el formato.
- 5. Finalidad.** Se describirá de manera breve en qué consiste la política a que se refiere.
- 6. Alcance.** Se refiere a qué áreas involucra la política, o sea, a qué departamentos y/o puestos afecta esta política.
- 7. Área.** En este espacio, se indicará a qué área pertenece esta política, para facilitar su identidad y en dónde nace.
- 8. Fecha de emisión.** Se establece en qué fecha fue emitida la política a que se refiere el formato. Este dato es muy importante porque indica qué tan actual o no es esta política. Se debe describir la fecha completa: mes, día y año.
- 9. Edición.** Aquí se describe el número de emisión de acuerdo con el consecutivo establecido, por ejemplo, se inicia en 001, 002, 003, 004, 005, y así en adelante. Con cada cambio o modificación que sufra la política, nace una nueva edición. Este consecutivo hará que el lector identifique de manera rápida y sencilla a qué se refiere.
- 10. Clave.** Aquí se debe detallar la clave que refiere e identifica a la política establecida, en caso de que se aplique.

2.10 Técnicas para la elaboración y aplicación de políticas

Establecer políticas empresariales no es, en ningún caso, una tarea ardua y que deba dilatarse en el tiempo, sino que basta con que la gerencia de la empresa, encargada de su redacción y cumplimiento, tenga claros cuales son los comportamientos, los métodos de trabajo, el ambiente laboral o la productividad de la misma que desean, es decir, que sepan de forma clara los principios por los que se va a regir la empresa y en los que se asientan su filosofía de trabajo.

En la siguiente figura se resumen los pasos necesarios para la elaboración de las políticas.

Tabla 11 Pasos para la elaboración de políticas

PASO	DESCRIPCIÓN
PASO 1	Integrar el comité que elaborará las políticas
PASO 2	Capacitar al comité estratégico en cómo elaborará las políticas de cada área
PASO 3	Identificar las políticas que se requiere elaborar en cada área y obtener el índice estratégico que integrará el manual de políticas de la empresa
PASO 4	Elaboración de políticas
PASO 5	Revisión y ajuste
PASO 6	Aprobación de las políticas
PASO 7	Integración de las políticas en el manual
PASO 8	Comunicación al personal de las políticas a seguir
PASO 9	Mantenimiento y mejora del manual de políticas

Fuente: Elaboración propia

PASO 1

Para asegurar que las políticas que se elaborarán estarán bien respaldadas, hay que integrar un comité estratégico que las origine, que sea lo más fuerte posible, que les dé también consistencia y solidez. Entonces las políticas de la empresa serán aplicadas con éxito,

porque las demás personas o gerencias que las implementen sabrán que vienen de la parte superior de la organización. Esto les da el poder de ser comprendidas por todos como la máxima autoridad dentro de la organización misma.

Por ello es muy importante que el comité esté integrado por miembros que ocupan posiciones estratégicas dentro de la empresa, por ejemplo, debe estar formado por:

- El dueño o dueños de la empresa.
- El director general en su caso.
- Los gerentes o responsables de área en su totalidad.

El proceso de integración del comité que elaborará las políticas puede ser guiado o facilitado por un consultor externo o bien si la empresa está preparada y tiene experiencia, alguno de sus ejecutivos podrá llevarlo a cabo.

PASO 2

El siguiente paso con la metodología para la elaboración de políticas es capacitar al comité. Este proceso es muy sencillo, pues a diferencia de la elaboración de las descripciones de los puestos y/o los procedimientos, en donde se tiene que formar y capacitar a personas que lo hagan ya con cierta experiencia porque así lo ameritan estos elementos organizacionales, las políticas son más sencillas de elaborar, porque serán redactadas como guías de acción que se aplicarán en diferentes escenarios en donde se tengan que tomar decisiones.

Solo hay que llevar en la redacción una secuencia lógica, que puede ser:

- Iniciar la redacción con un verbo en imperativo, por ejemplo: finalizar, revisar o ajustar.
- Inmediatamente mencionar la acción a la que se refiere, por ejemplo; ¿a qué se refiere, finalizar?

Cuando se describan las políticas de la empresa de este caso que se toma como ejemplo, se ve cómo la redacción que se lleva a través de cada política es muy simple en expresar lo que quiere decir y pedir a las personas que ocupan los diversos puestos que hagan o que tomen como guía para facilitar sus trabajos en la toma de decisiones.

PASO 3

Esta parte del proceso para elaborar las políticas es quizá la más importante, porque es aquí donde se deben definir las políticas que se quieren elaborar y las que más convienen a la empresa que queden establecidas formalmente y por escrito, para que los directivos y el personal que la integra, las hagan cumplir y las sigan consistentemente porque eso es lo que la empresa desea que se haga. Para este proceso es muy importante que el facilitador o el consultor que lo está llevando, pregunte a todo el comité lo siguiente:

1. ¿Cuáles son las políticas que les gustaría establecer por escrito?, hay que elaborar una lluvia de ideas por cada área. Entonces todos los miembros del comité expresarán su opinión al respecto sólo analizando esa área, por ejemplo, en el caso del área de compras:
 1. Requisición de compra.
 2. Cotización de proveedora.
 3. ¿Qué se busca obtener de ellos?, ¿costo, calidad, tiempo de entrega?
 4. Tiempo de pago a proveedores.
 5. Recibo de los productos adquiridos.

2. Después se hace la siguiente pregunta: ¿Cuáles de estas ideas les gustaría convertir en políticas? Entonces mediante una selección efectiva, todos los integrantes deberán ir expresando aquellas ideas que conviene a la empresa convertir en políticas.

PASO 4

Después de capacitar a los directores y/o gerentes en la elaboración de las políticas y obtenido el índice que será la guía que seguir para preparar las políticas, lo que sigue es elaborarlas. La mejor manera para elaborar el manual de políticas de la empresa quizá sea la más larga, pero es la que se recomienda que se haga.

PASO 5

Una vez que se hayan terminado todas las políticas, el consultor interno o externo deberá reunir al comité una vez más. Este proceso se hace porque siempre hay ajustes que hacer, y que no se presentan en el momento en que éstas se están elaborando, muchas veces porque no se tiene el total del proceso concluido. La percepción es diferente cuando ya se cuentan con todas las políticas que cuando no se tiene ninguna o bien se cuenta con una parte del manual. Entonces surgen nuevas ideas e incluso hay ocasiones que la elaboración de una política pudiese cambiar en su totalidad, por los efectos que ésta dará al tratamiento de determinada situación. Es muy bueno hacer este proceso de revisar y ajustar las políticas que se acaban de elaborar antes de que se aprueben y se publiquen.

Así mismo se recuerda que la cantidad no importa lo que importa que facilite la toma de decisiones, agilice los procesos y se obtengan los objetivos estratégicos correspondientes. De forma práctica entonces una política se compone de varios lineamientos, y cada lineamiento debe indicar una norma o una regla de lo que es aceptable para esa organización.

PASO 6

Una vez revisadas y ajustadas todas las políticas, las deberán aprobar las siguientes personas:

- El director o gerente general, dependiendo del caso.
 - El director o el gerente del área a quien corresponden las políticas.
 - El director o el gerente, ya sea de recursos humanos o de finanzas o administración, dependiendo de quien vaya a fungir como responsable de mantener el manual de políticas vigente y hacer que se cumpla o bien quien lo sancione si alguna de las políticas no se sigue.
- Es común en las empresas que este puesto se asigne al director o gerente de recursos humanos, por razones lógicas de entendimiento de ser el responsable de la administración del personal. Las aprobaciones de las políticas son las que les darán el sentido y la validez que éstas requieren para ser implementadas. Sin éstas no serán válidas, además de que es una parte fundamental en formalizar el manual de políticas, además estará implícito en este

proceso que no podrá haber ninguna modificación de ninguna política si ésta no es aprobada por el comité designado para dicho efecto.

PASO 7

Aprobadas ya todas las políticas, lo que sigue es integrarlas todas y cada una de ellas en un solo manual, al que se denominará manual de políticas maestro de la empresa, que indica que en ese manual se encuentran todas las políticas que mueven a la empresa en cuanto a guías que faciliten su toma de decisiones.

PASO 8

Cuando el manual de políticas es finalizado y aprobado, ahora lo que tendrá que hacer es comunicar al personal en su totalidad, cuáles son las políticas que la empresa tiene y que exige que se sigan, para esto, será conveniente organizar una reunión, que deberá ser presidida por el director o gerente general de la empresa, en conjunto con sus directores o gerentes de área. Se deberá dar lectura a las políticas principales y aquellas que son políticas de índole general no se leerán todas, ya que algunas son muy específicas.

También hay empresas que prefieren hacer reuniones por área, para generar esta comunicación. Se recomienda que, en este caso, también el director o gerente general deberá estar presente para darles el realce y la importancia que éstas tienen.

Algunas otras empresas mandan imprimir las políticas de uso y aplicación general en pequeños manuales que distribuyen a la totalidad del personal. Esta práctica también es muy efectiva, porque ya quedan por escrito y publicadas para todo el personal que labora en la empresa.

PASO 9

El manual de políticas requiere también que se le dé mantenimiento, es decir que las políticas de la empresa estén evolucionando, estén avanzando y cuando se vayan

implementando nuevos procesos, o se vayan presentando nuevas situaciones, éstas darán pie a que se incluyan más políticas, se mejoren las actuales o bien desaparezcan algunas otras. La persona que será encargada de administrar, mantener y ajustar las políticas del manual, así como emitir el manual actualizado y comunicarlo de manera efectiva a todos los afectados.

2.11 Recomendaciones de escritura.

La Secretaría de Gobernación (2008) en su escrito “Doctrina y Lineamientos para la Redacción de Textos Jurídicos, su Publicación y Divulgación” brinda una serie de recomendaciones sumamente útiles para la escritura de nuestras políticas.

- Usar palabras y frases simples.
- Utilizar sólo las palabras necesarias.
- Sustituir oraciones complejas por estructuras sencillas. Por ejemplo, “de acuerdo con lo establecido en” puede sustituirse por “establecido en”.
- Evitar escribir oraciones y párrafos muy extensos.
- Evitar repetir texto que ya incluyó en otro apartado de su documento o texto que están otros instrumentos normativos.
- Hay que considerar que cualquier persona que lea el documento debe entenderlo – incluso si no es un colaborador especializado–.
- Escribir pensando en sus futuros lectores.
- Utilizar un lenguaje sencillo y cotidiano.
- Utilizar acrónimos y tecnicismos sólo cuando sea estrictamente necesario o bien cuando ello facilite la lectura del documento.
- Incluir ejemplos para facilitar la comprensión del documento, siempre que sea posible.
- Ser consistente. Utilice los mismos términos en todo el documento.

- Hay que recordar que lo que para usted pueden ser simples sinónimos puede no serlo para los lectores. El uso de sinónimos puede causar confusión en la aplicación del documento normativo. Por ejemplo, evitar utilizar por ejemplo “servidores públicos” y “funcionarios públicos” como si fuesen sinónimos.
- Recuerde que su documento sólo debe incluir lo estrictamente necesario, y aquello que genere un valor agregado. Evite escribir por escribir.

Capítulo 3

Los procedimientos

3.1 Antecedentes

3.2 Definición de procedimiento

3.2.1 Diferencia entre Procesos, Procedimientos, Actividades y Tareas

3.3 Clasificación

3.4 Tipos de procedimientos

3.5 Formatos para la elaboración de procedimientos

3.6 Ejemplos de los procedimientos escritos con fotos y gráficos o diagramas.

3.7 Diagramas para representar procedimientos

3.7.1 Diagrama de flujo

3.7.2 Diagrama de operación del proceso

3.1 Antecedentes

Hablar de los procedimientos es un tema fascinante, extenso y en el que se tiene que tocar el tema de “La Experiencia” ¿Por qué? Porque es precisamente lo que guardan los procedimientos. En el ámbito laboral, la experiencia es base fundamental del conocimiento y juntamente con los estudios garantiza el ser un profesional competente.

Los procedimientos han ido evolucionando con el paso del tiempo, pero desde que se inventó la tinta y el papel, el proceso para plasmarlos y guardarlos se hizo más sencillo.

Rememorando a los egipcios los cuales en su tiempo guardaban la información en las paredes de sus pirámides sobre la realización de rituales y construcción de monumentos asegurando su conservación con el paso del tiempo.

La edad media también da muestras de este legado, en donde la cuna de la cultura que en ese entonces fue Italia, se documentó gran parte de los descubrimientos de los genios, los sabios como fueron Leonardo da Vinci, Miguel Ángel, Copérnico y Donatello, por mencionar solo algunos ejemplos que hoy siguen asombrando al mundo de la medicina, la física, el arte y la astronomía.

Sin lugar a duda los sabios de ese entonces tuvieron la oportunidad de plasmar muchos conocimientos que ellos quisieron documentar. Como se puede imaginar, sino se hubiese sido por estos grandes aportes a las ciencias que sabemos hoy gracias a estos documentos, no se podrían haber logrado algunas cosas que hoy en día hemos hecho. Posiblemente hubiese costado más tiempo y quizá algunas cosas ni siquiera se habrían descubierto todavía. Ese fue el gran legado que dejaron los antepasados y esto fue posible gracias a la documentación, la gran herencia de conocimientos.

Posteriormente en el siglo XIX, y ya entrada la Revolución Industrial, los procedimientos se hicieron más evidentes en las empresas, sobre todo en las fábricas, que descubrieron que todo sería más sencillo de hacer si sus procesos quedaban documentados, pues sólo habría que enseñarles a las personas de reciente ingreso a seguir los pasos que ahí estaban escritos para desempeñar determinada labor. Si un trabajador se marchaba de la empresa y venía

otro nuevo, sería más fácil entrenarlo bajo estos mismos documentos para que repitiera la actividad y así asegurara que ésta sería igual a la que el otro trabajador hacía.

Ya a mediados del siglo XX, y posteriormente a la segunda guerra mundial, los empresarios de ese entonces se percataron de que, los procedimientos escritos eran muy buenos porque hacían que las actividades se repitieran una y otra vez, garantizando que siempre saliera el mismo resultado.

Este descubrimiento fue muy importante para aquellos tiempos, sobre todo en las empresas manufactureras y en la línea de producción. Sin embargo, esto originó que otras áreas de la empresa y otro tipo de empresas, por ejemplo, las de servicios, voltearan a ver qué estaba sucediendo en esta área de manufactura, y les agradó el concepto, tomaron lo que pudieron y adaptaron lo que se pudo.

Asimismo, esta tendencia trajo consigo un nuevo concepto, que era el proceso de la mejora continua, y fue aquí precisamente en donde los procedimientos operativos que hasta ese entonces se habían desarrollado sobre todo en el área de manufactura, tuvieron un brinco cuantitativo que fue escribir no sólo procedimientos que aseguraran la producción en masa y repetitiva, sino el poder acceder a estos procedimientos las veces que fuese necesario para reescribirlos y, por qué no, hacerlos de nuevo, siempre y cuando dejaran atrás al anterior, es decir que el nuevo procedimiento incluyera una mejor manera de hacer las cosas, y a esto se le llamaría mejora continua.

Esta fue la nueva era de la mejora continua en la cual los procedimientos participaron como una parte principal, después vendría la era de no sólo asegurar la actividad sino la calidad de los productos y/o servicios que se fabricaban u ofrecían.

También, con la finalidad adicional de obtener una optimización de recursos para la empresa, se hizo necesario contar con estructuras de organización dedicadas a uniformizar la forma de hacer las cosas. Con esta necesidad de estandarización, nacen algunas normas de calidad que empiezan a aplicarse en organizaciones de todos los sectores productivos. (Universidad Abierta de Cataluña, 2012)

Actualmente en el siglo XXI existen firmas que desarrollan normas de aseguramiento de la calidad y las cuales certifican a las empresas que las contratan y estas a su vez podrán ser auditadas por estas firmas, para asegurar que sus procesos cumplen con los estándares internacionales, y una vez teniendo este certificado ya no tendrán problemas para vender sus productos en los países que exigen uno u otro tipo de certificación de estándares internacionales. Esto se ha vuelto hoy en día una tendencia propagada alrededor del mundo, con normas cada vez más exigentes por lo que las empresas se ven obligadas a elaborar sus manuales que les aseguran contar con una organización formal y estándar que les garantice a sus clientes la calidad de sus productos y/o servicios.

En conclusión, el plasmar los procedimientos ayuda no solo a conservar los conocimientos y la sabiduría de la gente en beneficio de la organización, sino que además constituye los cimientos para que esta comience la transición hacia una nueva forma de gestionar los procesos, normalizándolos y mejorándolos constantemente.

3.2 Definición de procedimiento

Antes de adentrarse es de suma importancia que quede muy claro ¿Qué son los procedimientos? Pero ¿Cómo se puede definir procedimiento?

El término proceso puede dar lugar a muchas dudas, confusiones, equivocaciones, etc. Esto es más común de lo que puede parecer a simple vista, ya que este término tiene significados diferentes dependiendo el ámbito en el que se aplique.

A continuación, se exponen algunas de las definiciones dadas por algunos autores expertos y asociaciones especialistas en la materia:

Según la ISO 9000:2015, los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida. En estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas y también hay que tener en cuenta los clientes.

“Los procedimientos son la memoria de los conocimientos y experiencias de cómo hacer mejor las cosas, que hacen que la organización funcione bien.”

(García, 2014)

“Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo”

(Torres, Introducción, 2015)

"Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

(Melinkoff, 1990)

Dado este contexto se puede definir el procedimiento como:

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cada una de las actividades a seguir en un proceso asegurando que siempre será hecho de la misma manera, estandarizando la operación y tienen el objetivo de hacer que las cosas funcionen de manera más eficiente y productiva.

3.2.1 Diferencia entre Procesos, Procedimientos, Actividades y Tareas

En el ambiente laboral es común encontrarse con los términos: Procesos, Procedimientos, Actividades y Tareas, aunque se usan en ocasiones como términos genéricos, sinónimos o equivalentes es importante conocer la diferencia para usar de forma correcta la terminología en el uso del manual. Para conocer mejor estas el autor Valera Isrrael (2016) clarifica la diferencia y relación entre estos conceptos.

Dependiendo de a quien se le pregunte, es probable que se reciba distintas respuestas referentes a la diferencia entre proceso y procedimiento. A veces se confunden los términos, pero lo cierto es que podemos establecer las diferencias partiendo de principios cotidianos.

Se ha elaborado un pequeño cuadro de jerarquía, el cual ayuda a comprender mejor la subordinación que existe entre estas palabras dentro del ámbito organizacional.

Figura 7 Jerarquía de palabras



Fuente: Elaboración propia

Se explicará cada uno de los elementos que aparecen en el cuadro, y más adelante hasta se da un ejemplo sencillo de lo que se está diciendo.

Proceso

Se define como el conjunto de procedimientos, actividades y tareas que de acuerdo con los insumos de entrada son transformados para obtener un resultado que sería el producto final (...). De esta manera se sabe que un proceso engloba varios elementos como: Procedimientos, Actividades y Tareas. En ambientes industriales suelen utilizar también la palabra "Operaciones".

Lo importante es que se tenga claro que los procedimientos ayudan a formalizar las políticas de la empresa. De hecho, Álvarez Martín ya lo había afirmado cuando dijo que "Los procedimientos formalizan la implantación de las políticas".

Procedimiento

Son los métodos de ejecución que se realizan para conseguir que el proceso se materialice.

Actividad

Cuando se habla de actividades se hace referencia a una serie de acciones que se ejecutan con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Las actividades, tal como se ven en el cuadro, están subordinadas a un Procedimiento.

Tarea

Corresponde a una ejecución orientada a lo instantáneo. Se caracteriza por tener un tiempo limitado y se hace con miras a cumplir con una actividad. Cuando se hacen instructivos de trabajo, las tareas suelen ser los pasos de ejecución de la actividad.

Las diferencias entre los procesos y los procedimientos pueden resumirse en la siguiente tabla:

Tabla 12 Diferencia entre procedimientos y procesos

PROCEDIMIENTOS	PROCESOS
Son implementados.	Son gestionados.
Pasos a seguir.	Etapas a seguir.
Personas, departamentos y objetivos diferentes.	Personas y departamentos diferentes, pero con objetivos iguales.
Discontinua.	Continua.
Procesa información.	La información es procesada en los procesos.
Existen y son estáticas.	Se comportan y son dinámicas.

Fuente: Elaboración propia

La diferencia entre proceso y procedimiento radica en que los procesos son generados por la voluntad del logro de una finalidad y los procedimientos son pasos claros y objetivos que se deben seguir para completar una tarea.

3.3 Clasificación de los procedimientos

A continuación, se verán los tipos de procedimientos de una organización en forma general y algunas de sus características según el autor (García, 2014).

Procesos administrativos

Son los procedimientos que captan la información, los conocimientos y la experiencia de las mejores prácticas administrativas del área en que se elaboran. Entre las más comunes están: dirección, gerencia, asistencia administrativa o de gerencia, finanzas y contabilidad, recursos humanos, tecnología de la información, compras, logística y embarques, cadena de suministro, almacén, mercadotecnia y publicidad.

Una característica de estos procedimientos es que el número de éstos será menor a los de la lista de los procedimientos operativos. Esto se debe a que la mayoría de los procedimientos administrativos ya están escritos en los manuales de los equipos, por ejemplo, de cómputo, del conmutador telefónico, del fax, del equipo de televisión y videoconferencia, entre otros más. Ocurre lo mismo con las leyes que norman a los departamentos de finanzas y contabilidad, por ejemplo, la ley del impuesto sobre la renta, el pago del impuesto de los activos, el pago mensual, trimestral y anual de los impuestos, de la seguridad e higiene y del ambiente, en el área de la cadena de suministro, se siguen los procedimientos de importación y aportación y las leyes del pago de aranceles nacionales e internacionales. Entre muchas otras leyes. Éstas incluyen los procedimientos a detalle que deben cumplir las empresas y los cuales son obligatorios. No tendría caso elaborar procedimientos adicionales, ya que se duplicarían.

Procesos operativos

Son aquellos que especifican, en el papel o en un medio electrónico, los conocimientos, la experiencia, el talento y las destrezas del trabajo en operación de algún equipo. Estos procedimientos los elaboran las mejores personas de la empresa y de esta forma se asegura que esta acción se pueda repetir una y otra vez, manteniendo su calidad y estándar.

Los procedimientos operativos especifican cómo se realizan a detalle las principales tareas y actividades para cumplir con un proceso determinado. Las áreas principales que los desarrollan son meramente operativas, entre ellas las de producción, mantenimiento, logística y embarques, laboratorio y análisis del control de calidad. Estas áreas son las más representativas de una empresa operativamente hablando, ya que es en donde se gestan todas las actividades operacionales que elaboran los productos y/o servicios.

3.4 Tipos de procedimientos

Para efectos prácticos y hacer un aporte que sea útil para la aplicación real en el desarrollo de los procedimientos en una empresa actual, se analizan y muestran los tipos de procedimientos más comunes que se usan hoy en día y que son los siguientes:

- Procedimientos escritos
- Procedimientos escritos con foto
- Procedimientos gráficos o de diagrama
- Procedimientos con video

Procedimientos escritos

Quizás es el más común de los tipos de procedimientos. Su finalidad principal es capturar información escrita, es decir, la persona que llene los formatos establecidos sólo podrá utilizar letras.

CARACTERÍSTICAS

1. La persona que lo escribirá deberá saber captar la información correcta.
2. Deberá seleccionarse a las mejores personas que conozcan la actividad o función del procedimiento correspondiente.
3. Los pasos que se escriban deberán tener una secuencia perfecta.
4. La persona que escriba el procedimiento deberá saber hacer preguntas precisas al respecto.

Ejemplo del proceso de cambio de suspensiones:

- ¿Por qué se cambian las suspensiones?
- ¿Cómo define el cambio de suspensiones?
- ¿Cuántos tipos suspensiones existen?

Las anteriores son algunas de las preguntas que plantean a los expertos del proceso sugerido. Además, estos procedimientos se redactaron en el área, cuando la persona que se seleccionó para que proporcionara la información estaba llevando a cabo la función, es

decir, se está viendo y percatando de lo que hacía paso a paso. Esto fue muy importante en la captación de la información porque el ejemplo era real y si algo fallaba ahí mismo se podía corregir, tanto en la tarea real como en el papel en donde estaba elaborando el procedimiento. Una sugerencia es que además de que el redactor de procedimientos sea muy hábil en hacer y plantear preguntas, también debe tener un menú de ellas que le sirvan como apoyo al realizar esta tarea.

5. La estructura para escribir una oración en la elaboración de un procedimiento deberá estar bien organizada y ser estándar para todos los procedimientos que se elaborarán. En la elaboración de un procedimiento, se debe contar con una estructura de la oración, porque así será más sencillo elaborar el procedimiento y ser más claro a la vez en lo que se desea transmitir. Se propone la siguiente estructura:

- Usar un verbo en el modo imperativo.
- Después referirse a la acción de este verbo.
- Especificar cómo se ejecutará esta acción.

Un ejemplo de la anterior estructura sería, por ejemplo: Procedimiento de retirar un muelle:

- 1) Retirar abrazaderas de centro o eje
- 2) Levantar el camión y calzarlo con ayuda de los bancos o torres
- 3) Retirar los tornillos de los albardones
- 4) Retirar los tornillos de la parte fija
- 5) Retirar el muelle

6. Adicionar anexos si es necesario y el proceso los incluye.

Una de las características del procedimiento escrito es que además de los pasos secuenciales escritos, éstos pueden apoyarse adicionando anexos, los cuales pueden ser: reportes, gráficas, tablas, o formatos o documentos creados para efectuar una función, entre otros.

7. Establecer el objetivo del procedimiento.

Todo procedimiento debe llevar en su formato, además de su nombre, el objetivo de la tarea. Por ejemplo. Nombre del procedimiento: compras de refacciones. Objetivo del procedimiento: "Mostrar al responsable los pasos que se deben seguir para llevar a cabo el proceso de compras, asegurando, con base en la requisición del pedido, las adquisiciones de refacciones, cumpliendo con la calidad del producto, el precio, el tiempo de entrega y la garantía".

Procedimientos escritos con foto

La finalidad de este tipo de procedimientos es que además de captar, de manera secuencial, información escrita en un formato, se le adicionarán fotografías en forma secuencial de la operación, con el propósito de hacerlo más dinámico, explicativo y entendible para el lector.

CARACTERÍSTICAS

Además de las características del procedimiento escrito, se adicionarán las siguientes:

- 1) Insertar fotografía(s), ya sea a color o en blanco y negro.
- 2) Elaborar con base en el procedimiento un plan de dónde y en qué pasos podrán insertarse las fotografías.
- 3) De ser posible contratar a un fotógrafo profesional.
- 4) Escribir encabezados o notas de pie en cada fotografía.

Procedimientos gráficos o de diagrama

La finalidad de este tipo de procedimiento es que se incluya un dibujo o bien un diagrama de la actividad u operación, para que éste sea más explícito en el detalle y los pasos a seguir que aseguren la ejecución exitosa de ésta. Existen en las empresas operaciones y/o actividades que se pueden ejemplificar mejor mediante procedimientos gráficos o diagramales y no escritos, porque será más sencillo para que las personas las comprendan. Este procedimiento es más común en las funciones operativas en donde intervienen equipos o herramientas o la combinación de ambos. Se puede dar el caso de que los equipos ya tengan sus diagramas, pero en ocasiones no es así; en estos casos es cuando la empresa que está realizando los procedimientos operativos, puede decidir elaborar procedimientos

con base en dibujos que muestren a las personas que los ejecutarán, las secuencias y los pasos a seguir usando dibujos, flechas, líneas, números y oraciones cortas que indiquen los pasos a seguir en la secuencia correcta y así se eviten errores en la operación de esa actividad y se aseguren sus resultados.

CARACTERÍSTICAS

- 1) Seleccionar a los mejores talentos que desarrollen el esquema o la estructura del procedimiento.
- 2) Que un dibujante profesional elabore la figura correspondiente de manera clara y sencilla. De otro modo podrán tomarse fotografías o imágenes similares.
- 3) Indicar los pasos secuenciales con números a un lado de la parte del dibujo correspondiente.
- 4) Establecer el objetivo del procedimiento. Al igual que los escritos, este tipo de procedimientos debe contener su objetivo.
- 5) Establecer qué resultados se esperan obtener del procedimiento, éstos podrán ser expresados al final del procedimiento y de su formato, o la actividad referida.

Procedimientos con videos

Estos procedimientos de última generación por sus características muy particulares tienen como finalidad principal capturar a través del video, todos los pasos a seguir en la ejecución de una operación. Esta técnica facilita más la comprensión de las personas. Actualmente pocas empresas usan este tipo de procedimientos para explicar a sus empleados o a sus clientes, cómo se usa el equipo o aparato en el cual se trabajará.

No tiene mucho tiempo que los procedimientos por videos se empezaron a usar, sin embargo, aunque es posible hacer videos ya desde hace casi tres décadas, las empresas no están familiarizadas con ellos todavía. Esto seguramente se debe a que para realizar un video es necesario hacer muchas actividades: la producción, la contratación de actores, la elaboración de un guion, la edición y obtener un resultado con calidad.

CARACTERÍSTICAS

- 1) Seleccionar la función de operación en procedimiento por video.
- 2) Hacer un plan de acción, incluyendo el guion, la selección e integración de los mejores talentos para la implementación de esta actividad.
- 3) Contratar a un profesional para la elaboración del video.
- 4) Seleccionar el equipo de video necesario para llevar a cabo la producción en caso de que se decida hacer de manera casera dentro de la empresa: identificar y seleccionar en dónde se harán las tomas en video.
- 5) Seleccionar a los actores incluidos en el video, ya sean internos o externos a la empresa.
- 6) Llevar a cabo la producción una vez que se tengan los cinco elementos anteriores ya bien previstos para llevar a cabo la grabación del video.

3.5 Formatos para la elaboración de procedimientos

Para elaborar de manera eficiente los procedimientos, existen muchos formatos, los cuales se pueden utilizar para elaborar los procedimientos. Los formatos deben cumplir con ciertos requisitos, que son los que le darán la posibilidad de asegurar que se capture en ellos toda la información importante de la función u operación que se está desarrollando. A continuación, se presenta un formato por cada uno de los tipos de procedimientos que en el punto anterior se analizaron, a excepción del formato para el procedimiento con video, porque el formato de éste es únicamente el video. Existen muchos tipos diferentes de formatos que se muestran a continuación, pero los que se expondrán son los que utilizamos y que mejor se adaptan a las exigencias de las empresas actuales, incluido el hecho de que cumplan con los requisitos que las normas de aseguramiento de la calidad internacional les solicitan.

LLENADO DEL FORMATO DEL PROCEDIMIENTO ESCRITO

A continuación, se explica cómo llenar cada uno de los puntos que integran al formato del procedimiento escrito:

1. Logotipo. Aquí se inserta el logotipo y/o nombre de la empresa, lo cual le da una identidad al procedimiento.

2. Nombre de la empresa. Se escribe el nombre de la empresa a la cual pertenece el procedimiento.

Figura 8 Formato de procedimiento escrito

1 Logotipo de la empresa	2 Nombre de la empresa		5 Hoja /	De
	Procedimientos operativos			
	3 Nombre del procedimiento		6 Clave:	
	4 Objetivo del procedimiento		7 Área emisora:	
		8 Edición:		
		9 Fecha:		
10 Número	11 Actividades		12 Responsable	
13 Aprobaciones				
Nombre, puesto y firma		Nombre, puesto y firma		Nombre, puesto y firma

Fuente: Recuperado de Organización total de Naumov, S., 2016, p.334. México: McGraw Hill.

3. Nombre del procedimiento. Se escribe el nombre del procedimiento que se está elaborando.

4. Objetivo del procedimiento. Se define el objetivo que tiene elaborar el procedimiento que se indica. Es importante siempre comenzar con verbo en imperativo (indica qué hacer) y posteriormente explicar el ¿para qué? del procedimiento, o la finalidad que tiene el mismo.

5. Hoja /De. Es importante siempre identificar el número de hoja en que se está elaborando el procedimiento, y el número de hojas totales que éste contiene. Después de hoja, se coloca el número de la hoja que se está leyendo, y posterior a dé se indica el número total de hojas que tiene el procedimiento. Así será fácil identificar de cuántas hojas está integrado el procedimiento, si es que faltara alguna de ellas.

6. Clave. Es la que identifica varios elementos importantes alrededor del procedimiento, como son: la empresa a la que pertenece el procedimiento (ya sea una empresa o bien que esta empresa sea parte de un grupo de empresas, esta parte de la clave puede componerse con varias siglas en modo alfabético, que sólo la empresa conocerá para su identificación). Otra adición a la clave pueden ser las siglas de la ciudad en la que se encuentra ubicada la empresa (en caso de que sean varias empresas ubicadas en diferentes ciudades), el área a la que pertenece el procedimiento, también expresada de modo alfabético, en la que pueden ser las primeras dos o tres siglas del nombre de esta. También hay que establecer si es un documento de procedimiento o

7. Área emisora. En este espacio se especifica el nombre completo del área que está generando el procedimiento.

8. Edición. Como se señaló antes, los procedimientos son susceptibles de mejora, y al hacerla obviamente el procedimiento original ya no es el mismo. Cambió porque se adicionaron actividades o modificaron funciones que lo alteraron y dieron vida a un nuevo procedimiento, que quizá se llamará igual, pero la edición cambiará. El procedimiento original deberá ser siempre el número 1, al igual que la clave. La empresa puede decidir constituirla de dos o tres ceros, para proteger la numeración futura del sistema por el número de ediciones que se generen; entre más ediciones haya más mejoras habrá. Ésta podrá ser: 001, 002, 003 y así consecutivamente.

9. Fecha. Aquí se indica la fecha en que se aprueba el procedimiento, para tener una referencia de cuándo se elaboró.

10. Número o Núm. Se deberá indicar el número de actividad a la que se está refiriendo; se sugiere usar unidades únicas en número, por ejemplo, 1, 2, 3, 4, ...

11. Actividad. En este espacio se describirá la actividad que explica cómo se hace el procedimiento. Deberá estar conectada o referida a número, porque el sentido que todo procedimiento debe contener precisamente es la secuencia de actividades y números.

12. Responsable. Se escribe el puesto del responsable quien deberá llevar la actividad a la acción. Es quien ejecuta el procedimiento, aunque pueden ser varios los responsables, es decir, en la actividad 1 hay un responsable, en la 2 es la misma persona, en la 3 es otro el responsable y así sucesivamente. Ésta es también la esencia del procedimiento, en donde para lograr que se den los resultados satisfactorios en una actividad, posiblemente tengan que intervenir varios responsables, que están al mismo tiempo conectados por el mismo procedimiento.

13. Aprobaciones. Aquí irán las aprobaciones con nombre, puesto y firma. Un procedimiento no será válido para ponerlo en acción, hasta que no lo aprueben debidamente los responsables, uno de ellos es el jefe del área, el otro podría ser el gerente del área y el último, el director de la empresa. Esta situación podría cambiar dependiendo de la política de la organización. Una vez firmado y aprobado el procedimiento, entonces podrá ponerse en práctica y así ocurrirá con cada nueva edición.

LLENADO DE FORMATO DE PROCEDIMIENTO ESCRITO CON FOTO

El llenado de este formato es exactamente igual al del procedimiento escrito, sólo que aquí se incluye lo siguiente. En este espacio se colocará la fotografía o fotografías que correspondan a cada una de las acciones de la operación del procedimiento. Podrán ser colocadas abajo del texto, o bien a un lado de las actividades, sólo que en este caso la o las fotografías tendrían que ser más pequeñas. Quizá se perdería la calidad de la imagen, pero

puede ser una posibilidad, si las fotografías las toma un fotógrafo profesional con el equipo adecuado.

Figura 9 Formato de procedimiento con foto

1 Logotipo de la empresa	2 Nombre de la empresa		5 Hoja /	De
	Procedimientos operativos			
	3 Nombre del procedimiento		6 Clave:	
	4 Objetivo del procedimiento		7 Área emisora:	
10 Número	11 Actividades		8 Edición:	
			9 Fecha:	
			12 Responsable	
14 Foto				
13 Aprobaciones				
Nombre, puesto y firma		Nombre, puesto y firma		Nombre, puesto y firma

Fuente: Recuperado de Organización total de Naumov, S., 2016, p.334. México: McGraw Hill.

LLENADO DEL FORMATO DE PROCEDIMIENTO GRÁFICO O DE DIAGRAMA

Como se explicó anteriormente, este tipo de procedimiento es especial, porque aquí no se escriben las actividades, sólo se utiliza la gráfica o el diagrama, que será el dibujo de la parte a explicar por medio de pasos. El llenado de los primeros nueve puntos y el 12 se hace exactamente igual a los dos procedimientos anteriores (escrito y escrito con foto), pero en el número 10 se incluye el diagrama.

10. Diagrama. En el espacio en blanco se insertará el gráfico o el diagrama que se desea explicar. En él se detallarán los puntos en secuencia y se indicará con líneas o flechas la parte del diagrama que se refiere, para que así el lector del mismo pueda identificarlo.

Figura 10 Formato de procedimiento con foto


1 Logotipo de la empresa	2 Nombre de la empresa		5 Hoja /	De
	Procedimientos operativos			
	3 Nombre del procedimiento		6 Clave:	
	4 Objetivo del procedimiento		7 Área emisora:	
			8 Edición: 9 Fecha:	
10 Diagrama				
<p style="text-align: center;">Diagrama</p> <div style="border: 1px solid black; width: fit-content; margin: auto; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">11 Resultados esperados</p> </div>				
13 Aprobaciones				
Nombre, puesto y firma		Nombre, puesto y firma		Nombre, puesto y firma

Fuente: Recuperado de Organización total de Naumov, S., 2016, p.326. México: McGraw Hill.

3.6 Ejemplos de los procedimientos escritos con fotos y gráficos o diagramas.















En el libro “Organización total” del Sergio Naumov el autor muestra con suma claridad ejemplos para usarlos como modelos para los procedimientos escritos con fotos y diagramas, en donde quizá inclusive para el lector sea una grata sorpresa ser testigo y descubrir la utilidad de un procedimiento escrito para entender cómo realizarlo. ¡Experimente usted mismo!

Figura 11 Descripción de procedimiento con foto

	AMA DE CASA		Hoja 1 de 2
	PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS		
	Nombre del procedimiento		Clave: cataacp-001
	Uso de la cafetera de vapor para estufa		Área emisora:
Objetivo del procedimiento		Ama de casa	
Asegurar la elaboración de un buen café, a través de la cafetera de vapor para estufa, siguiendo los pasos precisos para tener un buen resultado.		Edición: 001	
		Fecha: 6 de febrero de 2009	
Número	Actividades	Responsable	
1	Reconocimiento de la cafetera de vapor para estufa (foto 1).	Ama de casa	
2	Desenroscar las partes superior e inferior de la cafetera (foto 2).	Ama de casa	
3	Retirar el compartimiento para vaciar café (foto 3).	Ama de casa	
4	Vaciar agua en el compartimiento interior de la cafetera, hasta donde indica el nivel marcado dentro del compartimiento (foto 4).	Ama de casa	
5	Sostener con la mano el compartimiento para vaciar café y depositar una cucharada grande de café en polvo (foto 5).	Ama de casa	
6	Asentar bien el café dentro del compartimiento ayudando en esta operación con la cuchara (foto 6).	Ama de casa	
7	Colocar el compartimiento con el café dentro del compartimiento interior de la cafetera (fotos 7 y 8).	Ama de casa	
8	Enroscar las partes superior e inferior de la cafetera (foto 9).	Ama de casa	
9	Colocar la cafetera sobre la parrilla de la estufa ya prendida (foto 10).	Ama de casa	
10	Dejar reposar y calentar la cafetera sobre la estufa, 15 minutos (foto 11).	Ama de casa	
11	Vaciar el café sobre la taza, para después disfrutar de su delicioso sabor (foto 12).	Ama de casa	
12	Desenroscar las partes superior e inferior para hacer lavado y limpiado de la cafetera (foto 13).	Ama de casa	
Foto			
Aprobaciones			
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	

Fuente: Recuperado de Organización total de Naumov, S., 2016, p.349. México: McGraw Hill.

Figura 12 (Continuación)

	AMA DE CASA		Hoja 2 de 2	
	PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS			
	Nombre del procedimiento Uso de la cafetera de vapor para estufa		Clave: cataacp-001	
	Objetivo del procedimiento Asegurar la elaboración de un buen café, a través de la cafetera de vapor para estufa, siguiendo los pasos precisos para tener un buen resultado.		Área emisora: Ama de casa Edición: 001 Fecha: 6 de febrero de 2009	
Fotos				
				
Foto 1	Foto 2	Foto 3	Foto 4	Foto 5
				
Foto 6	Foto 7	Foto 8	Foto 9	Foto 10
				
Foto 11	Foto 12	Foto 13		
Aprobaciones				
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma		

Recuperado de Organización total de Naumov, S., 2016, p.350. México: McGraw Hill.

Para describir el procedimiento por medio de gráficos o diagramas, se presenta en la figura el diagrama de una empresa que se llama Agua Limpia, S.A. de C.V., que se dedica al mantenimiento de albercas que se encuentran en clubes deportivos y casas. Se seleccionó el proceso de cómo drenar, desratizar y aspirar la alberca, utilizando la bomba especial para esta operación y las válvulas. No se describe la actividad, sólo se muestra el diagrama con cada una de las partes que tienen la bomba y sus válvulas, así como los movimientos que deben hacerse para poner en acción cada función de drenado de fondo, desratizado y de aspirado.


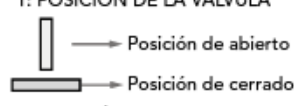
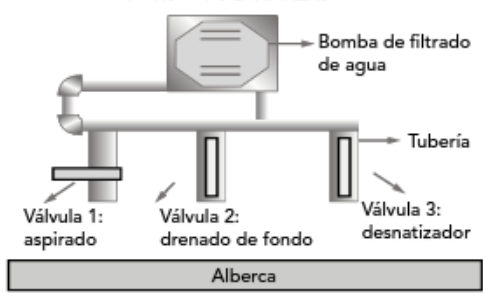
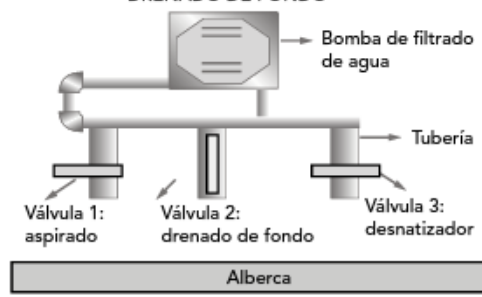
Se explica brevemente para mayor claridad qué significa cada una de estas acciones. *Drenado del fondo.* Es cuando la bomba de agua de la alberca está absorbiendo el agua del fondo de la alberca y la está filtrando para mantenerla limpia.

Desnatizado. A un lado y en la parte superior de la alberca se encuentra una rejilla como una coladera, pero elevada al margen del espejo del agua de la piscina. Debe estar colocada de tal manera que el viento arrastre hacia esta coladera la basura (hojas, bichos, entre otros), para que con ayuda de la bomba en la operación de desnatizado, se pueda filtrar esta basura y se pueda hacer la limpieza por arriba de la alberca.

Aspirado. Es la última función y tiene como finalidad aspirar toda la basura (polvo, bichos, algas entre otros), que no fue posible extraer con las dos funciones anteriores. Su finalidad es dejar bien limpia la piscina, después de ejecutar esta acción.


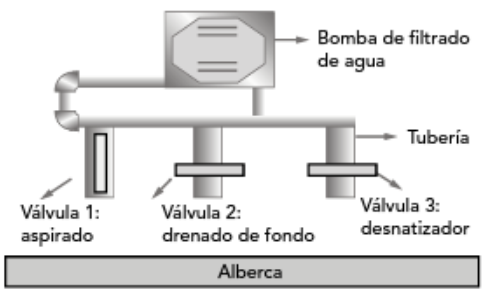
Para este caso se seleccionó el procedimiento gráfico o de diagrama, porque a través de dibujos simples se podrá ver qué tan sencillo es interpretar la operación de este equipo y así asegurar la buena ejecución y la calidad del servicio que ofrece esta máquina.

Figura 13 Procedimientos gráficos o con diagrama

 <p>Agua Limpia, S.A. de C.V.</p>	<p>AGUA LIMPIA, S.A. DE C.V.</p>		<p>Hoja 1 de 2</p>
	<p>PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</p>		
	<p>Nombre del diagrama</p> <p>Drenado, desnatizado y aspirado de alberca</p>		<p>Clave: ALMXLAP-001</p>
	<p>Objetivo del procedimiento</p> <p>Establecer los pasos a seguir a través del diagrama del sistema de bombeo de agua de la alberca para efectuar las operaciones de drenado de fondo, desnatizado y aspirado, asegurando la calidad de la operación.</p>		<p>Área emisora: Limpieza de albercas</p> <p>Edición: 001</p> <p>Fecha: 14 de febrero de 2009</p>
<p>Diagrama</p>			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>1: POSICIÓN DE LA VÁLVULA</p> <p></p> <p>2: POSICIÓN DE DRENADO DE FONDO Y DESNATIZADO</p>  </div> <div style="width: 45%;"> <p>3: POSICIÓN SÓLO DE DRENADO DE FONDO</p>  </div> </div>			
<p>Aprobaciones</p>			
<p>Nombre, puesto y firma</p>			<p>Nombre, puesto y firma</p>
<p>Nombre, puesto y firma</p>		<p>Nombre, puesto y firma</p>	

Recuperado de Organización total de Naumov, S., 2016, p.351. México: McGraw Hill.

Figura 14 (Continuación)

 Agua Limpia, S.A. de C.V.	AGUA LIMPIA, S.A. DE C.V.	Hoja 2 de 2
	PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS	
	Nombre del diagrama Drenado, desnatizado y aspirado de alberca	Clave: ALMXLAP-001
	Objetivo del procedimiento Establecer los pasos a seguir a través del diagrama del sistema de bombeo de agua de la alberca para efectuar las operaciones de drenado de fondo, desnatizado y aspirado. asegurando la calidad de la operación.	Área emisora: Limpieza de albercas Edición: 001 Fecha: 14 de febrero de 2009
Diagrama		
<p>4: POSICIÓN DE SÓLO ASPIRADO</p> 		
Aprobaciones		
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma

Fuente: Recuperado de Organización total de Naumov, S., 2016, p.351. México: McGraw Hill.

3.7 Diagramas de proceso

A los formatos de procedimientos ya finalizados, se les puede adjuntar un diagrama o figura, que tiene como finalidad principal facilitar al lector, de una sola vista, cuál es el flujo que el procedimiento sigue para lograr los resultados deseados. Es un dibujo, pero con secuencias y dice qué se debe hacer. Los diagramas de flujo son un gran complemento al procedimiento. Sin embargo, existen procedimientos muy largos, y aunque debiesen ser claros, tanto en su escritura, en su secuencia y en el responsable de accionarlo, a veces por ser tantos pasos se pierde la secuencia. Más adelante se mostrará la técnica para su elaboración, pero sin duda el diagrama de flujo y el diagrama de proceso de recorrido le da más sencillez a la comprensión de cualquier lector.

3.7.1 Diagrama De Flujo De Proceso

Los diagramas de flujo son la representación gráfica del procedimiento que debe seguirse para la realización de un trabajo. Existen diferentes formas técnicas de presentación para un diagrama de flujo.

A si mismo son una parte importante del desarrollo de métodos y procedimientos debido a que, por su sencillez gráfica, permiten ahorrar muchas explicaciones.

El autor Álvarez Martin (2006) ayuda a comprender que el diagrama de flujo de es una herramienta de planificación y análisis utilizada para:





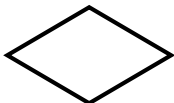
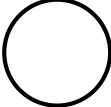
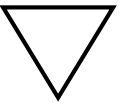
- a) Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- b) Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- c) Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- d) Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- e) Planificar, revisar y rediseñar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

i) Hacer presentaciones directivas.

Se representan gráficamente por símbolos estandarizados por el Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización (American National Standard Institute -ANSI-)

A continuación, se presentan los más regularmente utilizados:

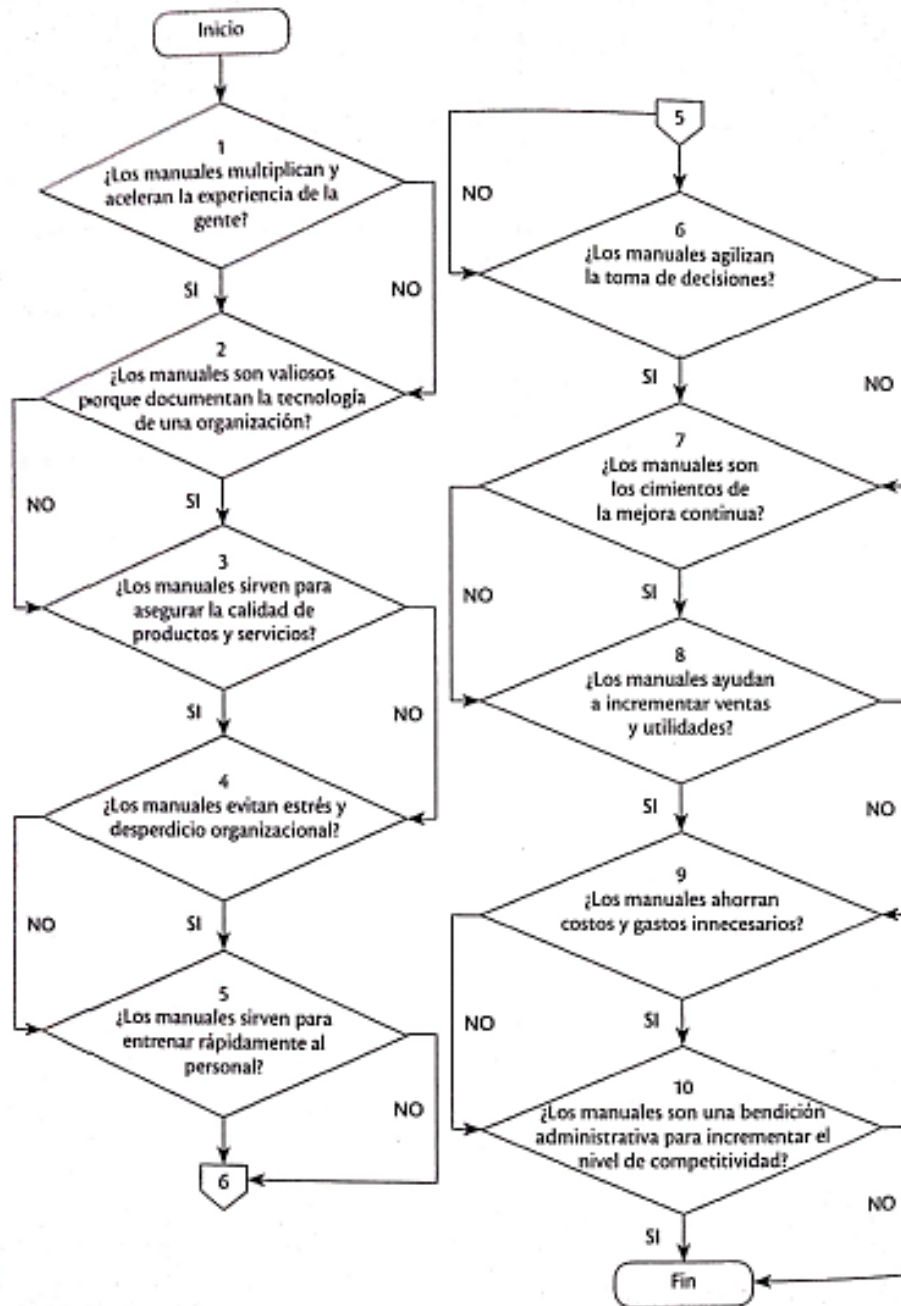
Tabla 13 Simbología para hacer diagramas de flujo de proceso según ANSI

Simbología	Significado	Uso
	Inicio o fin	Indica el inicio o fin del proceso
	Actividad	Se utiliza para denotar cualquier clase de actividad.
	Documento	Implica el output de una actividad que incluye el registro de información. (Informes, escritos, cartas, impresiones en computador, etc.)
	Conexión	Indica la ruta que tomara el proceso.
	Toma de decisión	Punto en el proceso en el que existe una decisión que hará variar al flujo de trabajo.
	Inspección (Circulo grande)	Indica que el proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad.
	Almacenamiento	Se usa para cuando existe una condición de almacenamiento controlado.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de un diagrama de flujo para el procedimiento de decisión para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos

Tabla 14 Diagrama de flujo para tomar la decisión de hacer un manual de políticas y procedimientos



Fuente: Recuperado de Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos de Álvarez, G., Martín.

3.7.2 Diagrama de operaciones del proceso (DOP)

El diagrama de análisis de operaciones es la representación gráfica de la secuencia de las operaciones e inspecciones realizadas y de los puntos en que entran los materiales al proceso; este diagrama facilita una rápida visualización del proceso a fin de simplificarlo.

El DOP representa en lo posible el proceso ideal, normalmente es utilizado en operaciones secuenciales.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo del DOP utilizado para la construcción de una mancuerna

Figura 15 Ejemplo del uso del DOP para la fabricación de una mancuerna

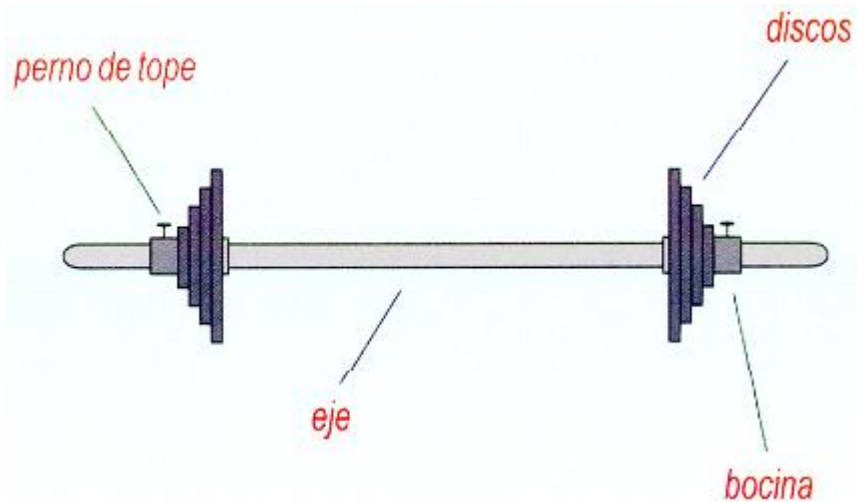
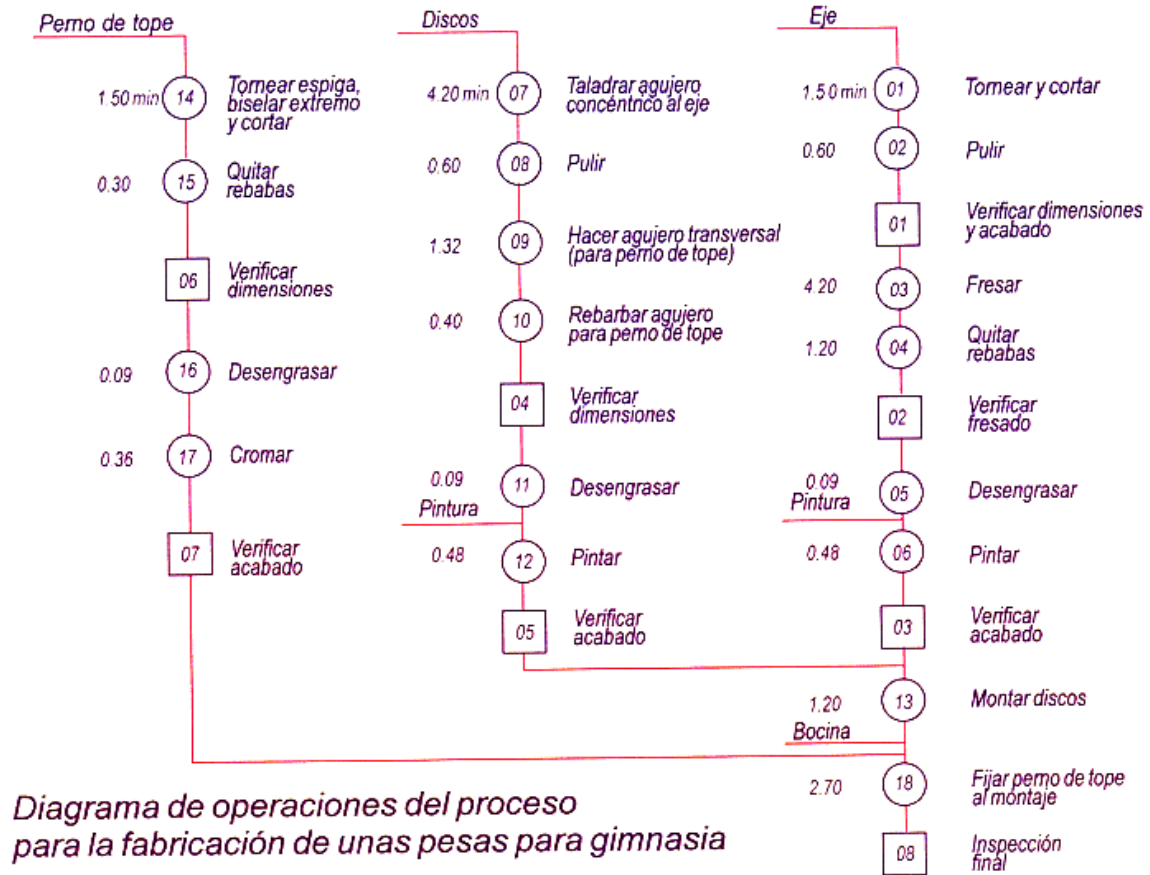


Figura 16 Continuación



Fuente: Recuperado de Modulo 2 Distribución De Planta de Ríos, Enrique del sitio

<http://www.crtmdelpacifico.org.co/media/MaterialModulo2MPP.pdf>

Capítulo 4

Los manuales de políticas y procedimientos

4.1 Antecedentes

4.2 Definición

4.3 Objetivos del manual

4.4 Ventajas de los manuales de políticas y procedimientos

4.5 Tipos de manuales de procedimientos

4.6 Uso de los manuales de procedimientos

4.7 Contenido típico de los manuales de políticas y procedimientos

4.8 Técnica para elaborar y emplear manuales de políticas y procedimientos

4.9 Recomendaciones para su elaboración

4.9.1 Consejos para que la elaboración de manuales sea una práctica habitual

“La única fuente del conocimiento es la experiencia”

ALBERT EINSTEIN

“Detener en el tiempo la mejor experiencia, el sabio conocimiento y la maestría de hacer las cosas bien lleva a las empresas a mantener su calidad, su productividad su nombre y el prestigio, expresado en un libro llamado el manual de procedimientos.”

“Lo que distingue a un negocio de los demás es mantener y mejorar sus procesos, esto requiere de un esfuerzo de coordinación, estandarización y adiestramiento, basado en las buenas prácticas de operación, y su documentación es una parte vital para no perder lo valioso que ha sido el aprendizaje de todos. “

“La no herencia de la sabiduría y los conocimientos provocó que grandes poblaciones se hayan extinguido.”

SERGIO LUIS NAUMOV GARCÍA

4.1 Antecedentes

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial operan a través de procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado con manuales de políticas y procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización.

Los manuales de procedimiento son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

Un manual de políticas y procedimientos reviste una importancia trascendente para las empresas, porque le permite establecer lineamientos a todos sus integrantes; desde la dirección hasta niveles operarios y demás personas interesadas en conocer el funcionamiento de una organización. Por medio de los manuales, se puede fomentar el trabajo en equipo, encausar iniciativas e innovación, permitiendo coordinar los esfuerzos de todos los departamentos o áreas de una empresa en la misma dirección y finalidad. El uso de los manuales es fundamental para cumplir los objetivos institucionales, mismos que generalmente están expuestos en lo que se conoce como visión, misión y valores. Permite y promueve la mejora en los procesos internos, incrementando con ello sus niveles de productividad, eficiencia y desde luego en su eficacia de gestión.

La empresa que cuente con un manual de políticas y procedimientos tendrá muchas ventajas con respecto a las otras empresas que no lo tienen, porque este manual, escrito en papel y/o en documento electrónico, concentra toda la memoria que la empresa ha aprendido a través del tiempo que se estableció y que lleva operando. Le dará la oportunidad de estandarizar sus procesos para la manufactura de productos y/u ofrecer los servicios en su caso de una manera siempre homogénea al gusto de sus clientes y de sus mercados.

4.2 Definición de manual de políticas y procedimientos

En las organizaciones es cada vez más importante la documentación la formalización de la información interna: las actividades, procesos, procedimientos, descripción de puestos, políticas, etc. Y es de suma importancia que estén sean documentadas para ser transmitidos a los miembros de la organización.

Para comprender que es un “manual de políticas y procedimientos” se tiene que entender primero que esta definición se compone a su vez de diferentes conceptos que se analizan, como son:

MANUAL. Es un documento que integra lo sustancial de un tema de estudio, da una visión integral y proporciona información básica y concisa sobre la materia.

PROCEDIMIENTO. Es una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa quién, qué, cómo, cuándo, dónde y con qué se realiza cada una de las actividades.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. Es el documento administrativo integrado por un conjunto de procedimientos interrelacionados que pueden corresponder a un área específica o a la totalidad de una dependencia.

(Universidad Nacional Autónoma de México, 1994)

MANUAL. Es el conjunto de documentos (en papel o electrónico) que describen el trabajo que realiza cada proceso dentro de la organización.

POLÍTICA. Es el conjunto de lineamientos, directrices, reglas, costumbres y normas relacionadas con un proceso en particular que han sido autorizados por la autoridad designada para ello y para facilitar la toma de decisiones en las actividades rutinarias.

PROCESO. Transformación de insumos en productos terminados.

PROCEDIMIENTO. Es la guía detallada que muestra cómo dos o más personas realizan un trabajo dentro de la organización.

(Torres, Introducción, 2015)

POLÍTICA. Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

(Reyes Ponce, Administración de personal, 1991)

En conclusión, de acuerdo con los conceptos anteriores:

“El manual de políticas y procedimientos es un documento que integra y describe en forma secuencial y ordenada el trabajo que se realiza en cada proceso dentro un área específica o de toda la organización y que además que orienta la acción mediante lineamientos, directrices, reglas, costumbres y normas que han sido aprobadas por la autoridad designada para ello con el fin de facilitar la toma de decisiones en las actividades rutinarias.

4.3 Objetivos de los manuales de políticas y procedimientos

Para Quiroga (1988) los manuales de procedimientos persiguen los siguientes objetivos:

- Comprender en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que se van a utilizar para la realización de las actividades institucionales, agregadas en procedimientos.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

Se puede decir que dentro de los objetivos del uso de los manuales de procedimientos se encuentra la estandarización de las actividades, creando un sistema basado en registros y reglas para lograr las metas deseadas y obteniendo resultados óptimos del conjunto de actividades.

No obstante, para lograr la estandarización de las actividades es necesaria una disciplina con los participantes y la debida atención para obtener resultados, hasta crear el hábito y

que el sistema administrativo dé los resultados esperados. Es importante mencionar que la *gestión del conocimiento* juega un papel importante, ya que en conjunto la experiencia del personal con los manuales de procedimientos tiene una trascendencia positiva los conocimientos; y con ellos la perspectiva de la mejora continua.

4.4 Ventajas de los manuales de políticas y procedimientos

Contar con un manual de políticas y procedimientos genera ventajas a la organización o área para la que se diseña, y en especial para el colaborador u operario, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos organizacionales.

Así mismo se verán principalmente reflejadas en tres aspectos de la organización, la eficiencia, el control y la mejora de los procesos.

Tabla 15 Ventajas de los manuales de políticas y procedimientos

Ventajas de los manuales de políticas y procedimientos	
Eficiencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarizan (normalizan) los métodos de trabajo. 2. Facilitan la toma de decisiones. 3. Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos. 4. Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones. 5. Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.
Control	<ol style="list-style-type: none"> 6. Permiten fundamentar los procedimientos bajo un marco jurídico-administrativo establecido. 7. La información que maneja es formal; es decir, información autorizada (controlada) 8. Delimitan las funciones y responsabilidades del personal. 9. Establecen los controles administrativos 10. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
Mejora	

11. Asegurar la evolución del conocimiento (Gestión del conocimiento) en la medida que se mejoren los procedimientos.
12. Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
13. Son herramientas para la obtención de certificados de normas internacionales
14. Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.

Fuente: Elaboración propia

EFICIENCIA

Eficiencia es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.”

El manual ayudara a que cada proceso se desarrolle con eficiencia, propiciando el mejor aprovechamiento de los recursos (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) de la organización para obtener un nivel (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) óptimo.

1. Estandarizan (normalizan) los métodos de trabajo

El contar con un manual de políticas y procedimientos, permite a una organización igualar y homogenizar sus conocimientos para todo el personal. Sobre todo, es importante, ya que el producto y/o servicio entregado a los clientes será siempre el mismo, sin importar quien lo elabore. Es importante no solo documentar los procesos, sino capacitar al personal para lograr que se cumpla lo que está escrito. (PROCEM Consultores, 2017)

2. Facilitan la toma de decisiones

El manual proporciona las pautas para agilizar el proceso de toma de decisiones al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos, suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos

3. Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos

¿Ha estado alguna vez en el banco y cuando preguntas algo a un ejecutivo se ha tenido que levantar para preguntarle a su superior? ¿Realiza un procedimiento erróneo? O peor aún ¿Le niega el servicio por miedo a exponer su falta de conocimiento sobre sus actividades? Es molesto tener que pasar por estas situaciones sobre todo ahora que los clientes se han vuelto más exigentes.

Pues con un manual de procesos, estas situaciones pueden evitarse. Al referirse al manual, los colaboradores sabrán adonde buscar cuando el cliente tenga una consulta o el mismo tenga una duda en su proceso, en otras palabras, se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.

4. Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones

El manual indica claramente quién hace qué, es decir que funciones y tareas realiza cada colaborador según su puesto para impedir que se mezclen con la de otros compañeros o peor aún con las de otras áreas. A si mismo evita discusiones y mal entendidos respecto a las operaciones.

5. Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso

Los manuales de políticas y procedimientos ayudan a la empresa a capacitar tanto al personal de nuevo ingreso como al que ya está laborando. Son un esfuerzo planificado por parte de una organización para facilitarle al personal el aprendizaje de las aptitudes relacionadas con su trabajo.

“Se sugiere a las empresas que, al finalizar de elaborar el manual de procedimientos, de manera inmediata se lo entreguen a todo el personal. Específicamente los procedimientos se deberán entregar a cada empleado según el puesto que le corresponda, así como la descripción de su puesto.” (García, 2014)

CONTROL

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. (Valda, 2014)

6. *Permiten fundamentar los procedimientos bajo un marco jurídico-administrativo establecido*

El manual tiene una función que permite definir una estructura formal e intencional que hace posible que los miembros de una empresa sepan qué y cómo va a realizar sus tareas, cuál es su nivel de autoridad y responsabilidad en la consecución de los objetivos, determinando así también responsabilidad en la falla o error de sus actividades.

7. *La información que maneja es formal; es decir, información autorizada (controlada)*

La información plasmada en el manual ya ha pasado por filtros importantes como los colaboradores experimentados, gerentes y directivos que han llevado a cabo un análisis para asegurarse que la información es óptima y facultada

8. *Delimitan las funciones y responsabilidades del personal*

Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y así evitar su alteración arbitraria.

9. *Establecen los controles administrativos*

El manual de políticas y procedimientos sirve para establecer estándares o patrones de trabajo para determinar posibles desviaciones de los resultados, comparar los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

10. *Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia*

Los manuales sirven de apoyo en la realización de las auditorías internas en lo referente a políticas, procedimientos y control de las funciones u operaciones que se lleven a cabo.

MEJORA

Contar con un manual de políticas y procedimientos facilita que el proceso de mejora continua se dé más rápido. Cuando no se tiene un manual de procedimientos, es muy difícil mejorar porque ¿qué es lo que se debe mejorar? Si esto no está registrado, será muy difícil llevarlo a cabo. (García, 2014)

11. Asegurar la evolución del conocimiento (Gestión del conocimiento) en la medida que se mejoren los procedimientos

La gestión del conocimiento en las empresas se basa en el concepto de que el conocimiento está presente en la mente y experiencia de sus empleados, por lo que el manual deberá ser un documento en actualización para que se plasme en él, las nuevas formas de hacer el trabajo, siempre que esta optime, simplifique, una o eliminen actividades del procedimiento que no agreguen ningún valor o se puedan hacer de manera más sencilla. Esto también asegurará su permanencia a través del tiempo, pues no se perderá con la partida de algún colaborador toda su experiencia.

12. Son herramientas para la obtención de certificados de normas internacionales

Si las empresas cuentan con un manual de políticas y procedimientos pueden participar más fácilmente en la obtención de certificados de normas internacionales, como es el caso de la norma ISO en la cual se podrá certificar si se demuestra en la auditoría que los procesos se ejecutan de acuerdo con la manera en que se planifican.

En definitiva, los manuales con ayuda de los registros permiten demostrar en la auditoría de certificación que un proceso determinado se ha llevado a cabo según la previsión hecha para que los productos y servicios obtenidos del mismo sean conformes.

13. Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos

La mejora continua se construye por medio de: encuestas de satisfacción, resultados de auditoría, requerimientos de alta gerencia, etc. También por el aporte de cada uno de los empleados que “opera” el proceso, al simplificar las actividades.

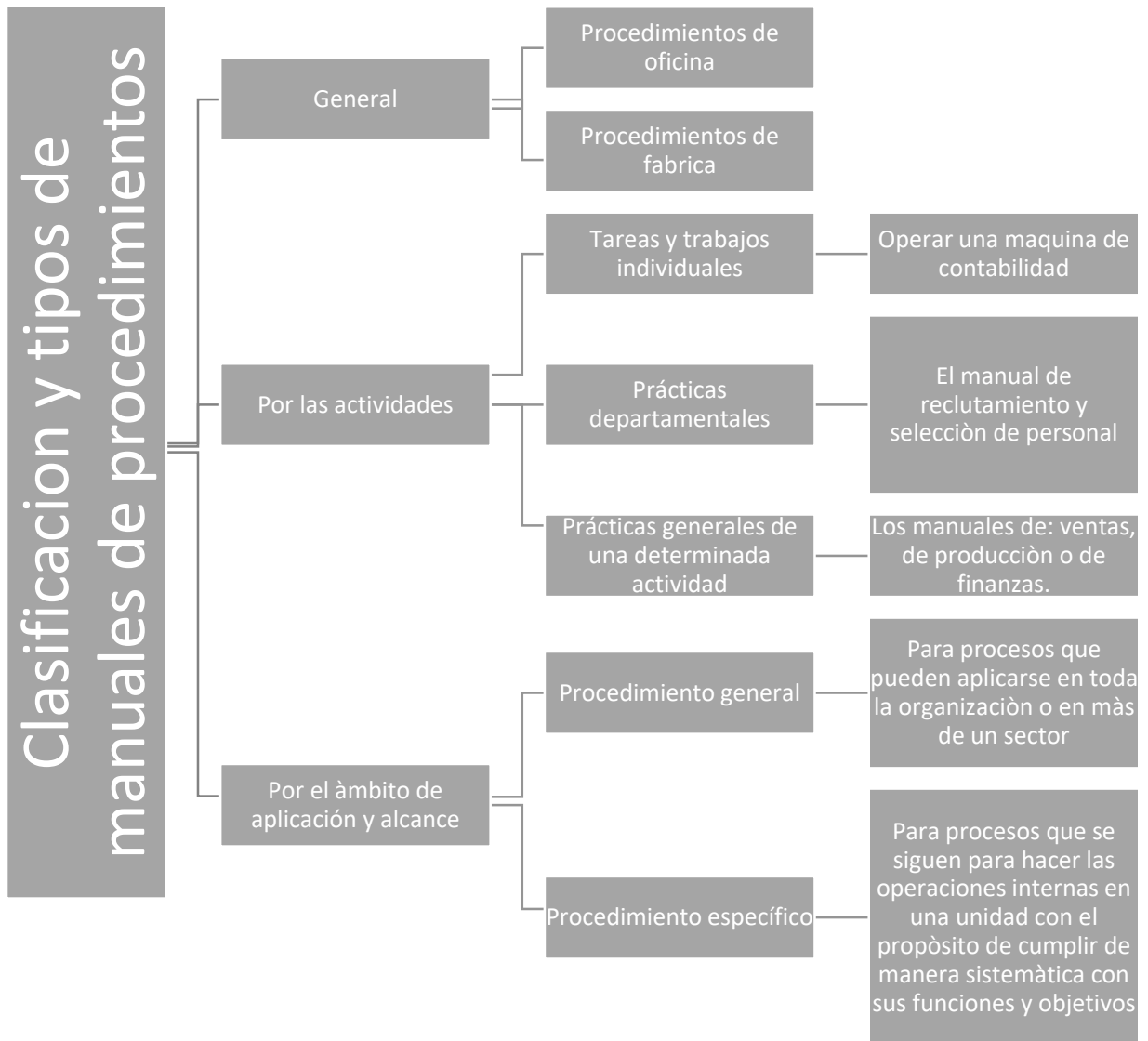
En términos generales los manuales de procedimientos ofrecen una serie de ventajas para la mejora de las actividades; en la investigación no se encontró que algún autor mencionara desventajas en el uso de los mismo, sino por el contrario se consideran como una herramienta valiosa para la mejora continua dentro de cualquier organización o grupo de trabajo.

4.5 Tipos de manuales de procedimientos

Rodríguez Valencia (2002) en su libro “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos” menciona de forma muy breve los tipos de manuales de procedimientos. La clasificación de los manuales de procedimientos, que el autor antes mencionado hace, es la siguiente: “manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica”. También los clasifica en base a la actividad o actividades que comprenden, tales como: “tareas y trabajos individuales, prácticas departamentales y prácticas generales en un área determinada de actividad”. Además, los tipifica como: “procedimiento general y procedimiento específico”. En el cuadro se resume su clasificación y se mencionan algunos ejemplos. (Cuadro 1)

La clasificación depende mucho del procedimiento que se quiera documentar, no es lo mismo elaborar un manual de procedimientos para el área de compras de una empresa de servicio a elaborar el manual de procedimientos para el área de ensamble de un componente específico de una fábrica. Depende mucho quien elabora el documento, aunque la esencia sigue siendo la misma, la clasificación queda a criterio de quien elabora los manuales. Lo importante es que esté bien elaborado y justificado en base a la actividad.

Cuadro 1. Clasificación y tipos de manuales de procedimientos según el autor J. Rodríguez



Fuente: Adaptación propia

4.6 Uso de los manuales de procedimientos

En un artículo presentado por José Gatica (2001) sobre el uso de los manuales de procedimientos aparece la siguiente matriz en donde, se muestra un resumen sobre el uso de los manuales de procedimientos.

Tabla 16 Uso de los manuales de procedimientos según el autor José Gatica

USO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS					
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Es...	¿Qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	Extensión
		...un instrumento que debe aplicarse para: instruir, recordar o resolver sobre la forma de hacer bien las cosas.	...un apoyo importante, en cualquier lugar donde haya necesidades de cumplir objetivos o alcanzar un resultado.	...de aplicación diaria, cuando no se sabe, se olvida o existe duda sobre la forma de actuar.	...aplicable en cualquier proceso de la cadena de valores; existen tramites de hasta "n" pasos (según sea la interacción: vertical, horizontal, transversal; interna o externa).
	No es...	...un documento para exhibición en armarios.	...un elemento que limita las funciones específicas.	...una herramienta que debe dejarse de lado cuando hay cambios (en la gestión, los objetivos o la organización).	...una herramienta de uso restringido: acepta todo medio significativo como entrada y salida en los procesos operativos.
Diferencia entre saber que es un manual	Saber es tener conciencia y hacer uso de una herramienta para mejorar la gestión, que es de aplicación uniforme; que resuelve controversias (no se pierde el tiempo en discusiones); que indica la coordinación necesaria para mejorar: tiempo, seguridad y precisión en ejecución de tareas que además constituye a la eliminación de errores.			No se sabe es desperdiciar la posibilidad de usar un mecanismo de especialización, de capacitación, de recaudación organizativa (en concordancia con objetivos), de uniformidad, de desarrollo de funciones específicas además de desvirtuar imágenes negativas de mal funcionamiento o ineficiencia.	

Fuente: Adaptación (Córdova Tequida, 2011)

Tabla 17 Cambios con uso de manuales de procedimientos.

	Acción		Objetivo:	Organización:
	Funcionario	Cliente		
Cambios que se consiguen con su uso en:	<p>Necesidad de actuar permanente con procedimiento racional.</p> <p>Actividad resuelta: con rapidez y seguridad.</p> <p>Ejecutores capaces que aseguran trabajo de calidad, oportuno y de costo mínimo.</p>	<p>Cliente satisfecho.</p> <p>Induce al uso de los servicios.</p>	<p>Sea considerado una meta oficial de la gestión.</p> <p>Que el funcionario eficiente lo comprenda, cuantifique, jerarquice y articule.</p>	<p>Se estructura en tomo al trabajo procurando: acciones normadas, especialización y resultados.</p>
Causa	Adquisición del hábito.	Relación: buen servicio / apreciación	Conocer el grado de importancia relativa.	Actualización racional.

Fuente: Adaptación (Córdova Tequida, 2011)

Se desarrollan para conseguir:				
	Acción		Objetivo:	Organización:
	Funcionario	Cliente		
Efectos	La eficacia del trabajo crece	Cambio de sus necesidades	Se define con precisión la relación entre lo solicitado y lo entregado.	Modernización de cualquier elemento de los procesos y la organización.
Resultados	Dominio de las tareas, destreza, mejora en la calidad.	Concreta necesidad real validada objetivamente.	Logro de objetivos.	La acción racional genera eficiencia.
Meta-resultados	Solucionar dificultades de gestión.			
Consecuencias	Especialización y eficiencia. Ejecutores capacitados.	Mejor calidad de vida. Dar un servicio de calidad.	Resultados óptimos. Oportuno.	No improvisación. Costo mínimo.
Expectativas	Compensaciones.	Progreso.	Identificación con la misión. (Razón de ser)	Reducir complejidad.

Fuente: Adaptación (Córdova Tequida, 2011)

4.7 Contenido típico de los manuales de políticas y procedimientos

Lazzaro (1995) menciona que los manuales de procedimiento se diseñan con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

El diseño de cualquier es de acuerdo con las necesidades específicas de la organización, sin embargo, hay variación de un manual a otro, todo depende de quién lo elabora y que tan detallado o sencillo lo requiera ocasionando que, aunque el contenido y estructura debe ser de acuerdo con el objetivo de este y deberá adaptarse en cada caso al grado de agregar o quitar contenido que sea considerado necesario.

No existe una uniformidad en el contenido, tampoco existe un patrón ni una forma maestra para su preparación, sin embargo, hay secciones que aparecen casi siempre en todos ellos:

A continuación, se muestran los contenidos típicos de los manuales (Tabla 5)

Tabla 18 Contenidos típicos de los manuales de políticas y procedimientos

<p>Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. (Universidad Nacional Autónoma de México, 2017)</p>	<p>Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. (Torres, Introducción, 2015)</p>	<p>Manual de elaboración propia ***</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Caratula - Contenido - Introducción - Objetivo del manual - Separador que indica el área <li style="text-align: center;"><i>PROCEDIMIENTO</i> - Separador - Objetivo y normas (políticas) de operación - Descripción narrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Descripciones de puesto - Especificaciones - Formatos - Instructivos de llenado de formato - Métodos - Organigrama - Perfiles de puesto - Planes de calidad - Políticas - Procedimientos - Registros 	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Índice - Participantes de la elaboración - Objetivo(s) del manual <li style="text-align: center;"><i>PROCEDIMIENTO</i> - Áreas de aplicación o alcance del procedimiento - Políticas - Diagrama de flujo - Formatos

<ul style="list-style-type: none"> - Diagrama de flujo - Anexos - Glosario - Participantes de la elaboración - Directorio 		<ul style="list-style-type: none"> - Anexos - Glosario de términos
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Introducción

Es una exposición del contenido, estructura, campos de aplicación del manual, así como su importancia para la organización de su constante actualización.

Índice

Es una exhibición del contenido, estructura, campos de aplicación del manual, así como su importancia para la organización y la necesidad de su constante actualización.

Participantes de la elaboración

Se colocarán los nombres, áreas y puestos de los encargados de realizar y autorizar el procedimiento para recurrir a ellos en caso de consulta, aclaración, corrección y actualización de este.

Objetivos del manual

Es la explicación breve de la razón para la cual fue diseñado el manual, dicho objetivo debe comenzar con un verbo en infinitivo y estar redactada de forma concisa.

Áreas de aplicación o alcance del procedimiento

Muestra los departamentos o áreas funcionales de la organización que tienen relación con el procedimiento.

Política (Norma de operación)

Es el conjunto de lineamientos y reglas para llevar a cabo los procedimientos de forma que sirvan como guía para tomar decisiones de situaciones frecuentes.

Diagrama de flujo

El diagrama de flujo representa de forma gráfica la secuencia en la que se va desarrollando el procedimiento, muestra el recorrido de documentos, archivos o materiales, además de mencionar las áreas y puestos involucrados en cada paso del procedimiento.

Formatos

Plantillas que sirven para guardar información, que se deben utilizar dentro de la operación del procedimiento y que sirven como evidencias objetivas del cumplimiento de las actividades desarrolladas de un procedimiento.

Anexos

Incluyen información complementaria a los procedimientos, en caso de que se requieran.

Glosario

Es un listado de conceptos técnicos contenidos dentro del manual y es necesaria su explicación para el mejor entendimiento del manual.

4.8 Técnica para elaborar y emplear manuales de políticas y procedimientos

El elaborar los manuales de procedimiento conlleva una técnica; en este capítulo se trata este tema; sus bases principales son la observación, análisis y registro detallado de las actividades.

Existe una gran cantidad de formatos que se pueden utilizar para la elaboración de los manuales de procedimientos, el producto final dependerá de quien elabora y el tipo de proceso que se quiera plasmar. Muchas organizaciones utilizan los diagramas de flujo, mientras que otras utilizan de forma sencilla la narrativa, narrativas con imágenes, entre otras.

En este apartado se describe de una forma sencilla la descripción narrativa con imágenes y el diagrama de flujo.

A continuación, se muestra la técnica de elaboración de manuales de procedimiento que se desarrolló a través de amplia y profunda revisión investigación bibliográfica en conjunto con experimentación, definiendo una estructura detallada de cómo realizar paso a paso, desde el más básico diagnóstico de documentación hasta el plasmado de los procesos, todo esto con el fin de permitir al lector realizar un manual de procedimientos sin tener conocimientos expertos de la realización de uno, y así permitirle comenzar a desarrollar la estructura de gestión y control para una organización.

Tabla 19 Metodología para realizar manuales de políticas y procedimientos

TÉCNICA PARA REALIZAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	
Etapa 1. Hacer el diagnóstico de la gestión	<ol style="list-style-type: none">1. Se busca apreciar la problemática del estado de los procesos y políticas. ¿Hay información por escrito? ¿Están actualizados? ¿Los colaboradores los conocen y aplican? ¿Cuánta experiencia tiene la gente en su trabajo?2. Obtener una lista o relación de los procedimientos.

<p>de los procesos en la PYME</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Se hacen entrevistas a todos los directores, gerentes y responsables de cada proceso. 4. Se hace un recorrido por todas las instalaciones.
<p>Etapa 2. Recopilación de la información sobre los procesos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar, de ser posible cómo se lleva a cabo el procedimiento describiendo paso a paso con ayuda del FORMATO 1 la actividad de inicio a fin. 2. Obtener la información de cómo se realiza el proceso paso a paso auxiliándose del formato y con ayuda de la persona experimentada encargada de realizar el proceso.
<p>Etapa 3. Integración de la información</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Después de captar la información ésta debe ser ordenada y sistematizada, agrupando los datos a efecto de ir obteniendo paso por paso las operaciones implicadas en el procedimiento, las evidencias generadas y las áreas que intervienen.
<p>Etapa 4. Análisis de la información</p>	<p>Ya que la información recabada ha sido integrada y ordenada se procederá a analizarla.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es conveniente que para analizar debidamente la información se utilice el formato para organizar las ideas. 2. Una vez organizadas las ideas es importante que se realice una verificación con los ejecutores más experimentados del proceso para corroborar que los procesos han sido plasmados acorde a la realidad y sin omitir pasos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antes de iniciarlo es importante que se defina el contenido que tendrá éste mismo. 2. Es indispensable saber que no todo el manual lleva la misma redacción, ya que puede contener segmentos que van dirigidos al ejecutor del proceso.

<p>Etapa 5. Diseñar el manual de procedimientos</p>	<p>3. Una vez que se identificó al usuario del manual, se tiene que definir si hacer un documento por puesto, área o para toda la organización.</p> <p>4. Redactar el manual de una manera ágil, dinámica, concreta y accesible.</p>
<p>Etapa 6. Aprobación y difusión de los manuales de políticas y procedimientos</p>	<p>1. Revisión, dictamen y/o registro por parte de la dirección.</p> <p>2. Difusión y operación de los procedimientos en las áreas de la organización.</p>
<p>Etapa 7. Actualización</p>	<p>1. Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados. mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación.</p>

Fuente: Elaboración propia

Etapa 1. Hacer el diagnóstico de la gestión de los procesos en la PYME

1. *Se busca apreciar la problemática del estado de los procesos y políticas ¿Hay información por escrito? ¿Están actualizados? ¿Los colaboradores los conocen y aplican? ¿Cuánta experiencia tiene la gente en su trabajo?*

Para ayudarse a conocer el nivel de gestión documental basándose en la metodología desarrollada por la consultora “Grupo Albe Consultoría”. La cual se encuentra disponible en la página “<http://www.grupoalbe.com/diagnostico-de-la-estructura-documental/>”

2. *Obtener una lista o relación de los procedimientos.*

Uno de los pasos muy importantes en la elaboración de los procedimientos, es obtener la lista o relación de éstos, porque ésta indicará cuáles son los procedimientos que se deben desarrollar para asegurar la operación eficiente de la empresa. Es fácil pensar en una lista de procedimientos, pero ¿cuáles son los procedimientos que realmente valdría la pena elaborar? ¿Cuáles son las operaciones críticas y claves que inciden en la vida de los procesos y que aseguran la vida y dinámica de la empresa? ¿Cuáles son los

procedimientos esenciales que desarrollar? Es muy importante formularse las tres preguntas anteriores antes de iniciar un proceso de este tipo.

“En ocasiones, muchas empresas y consultores elaboran una lista de procedimientos sin tener una base real o sea que la elaboran apoyados en sus conocimientos y experiencia sobre la empresa, y casi siempre esta lista de procedimientos no es la correcta, porque habrá procedimientos que son básicos y que la lógica de llevarlos a cabo se adquiere en los estudios de la persona que lo está ejecutando. Imagínense elaborar un procedimiento para contestar el teléfono, ¿es esto correcto? La respuesta es no, porque la asistente administrativa que lleva esta función” (García, 2014)

3. *Se hacen entrevistas a todos los directores, gerentes y responsables de cada proceso*

Con el propósito de determinar la necesidad o necesidades específicas referentes a los procedimientos que se realicen y al mismo tiempo captar los problemas existentes, de urgencia por resolver.

4. *Se hace un recorrido por todas las instalaciones (oficinas, planta, laboratorios, almacenes, bodegas, sucursales, etc.)*

Con la intención de complementar con los sentidos todo lo que los entrevistados han informado verbalmente o por escrito.

Etapa 2. Recopilación de la información

1. *Investigar, de ser posible cómo se lleva a cabo el procedimiento, describiendo paso a paso con ayuda del FORMATO la actividad de inicio a fin y complementar la información o suprimir la que no coincide.*

De no conseguirse la información por la naturaleza del proceso omita este paso.

2. *Obtener la información de cómo se realiza el proceso paso a paso con ayuda de la persona experimentada encargada de realizar el proceso*

De preferencia, es preferible que sea la persona que cuente con la mayor experiencia. Se puede utilizar el “Formato 2: Para el registro de las operaciones del proceso”.

FUENTES DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes con mayor frecuencia utilizadas para la recopilación de datos son las siguientes:

- a) Investigación documental
- b) Investigación de campo

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Consiste en investigar en los archivos, con el fin de encontrar escritos tales como manuales, boletines oficiales, comunicaciones formales, registros, etc. que contengan datos de importancia.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se refiere a la aplicación de las siguientes técnicas:

- a) Entrevistas
- b) Cuestionarios
- c) Observación directa

ENTREVISTAS

Se refiere a la comunicación oral entre dos o más personas, una (s) como entrevistador (es) y otra (s) como entrevistado (s).

Es necesario llevar a cabo reuniones con el personal directivo del área o con el personal que directamente opera los procedimientos. Con los primeros niveles, las entrevistas deben realizarse con carácter normativo, es decir, tratar de obtener los lineamientos y políticas de acción para los estudios de procedimientos.

El personal operativo proporcionará información sobre cómo se hacen las cosas y de ahí determinar cómo funcionan.

Para las entrevistas deberá tenerse bien identificado el objetivo.

La entrevista se puede realizar, por su forma, en tres diferentes tipos:

GUIADA. En este tipo de entrevistas se realizan preguntas específicas siguiendo un plan o guía elaborado previamente.

NO GUIADA. Esta entrevista permite que la persona entrevistada se exprese abierta y libremente sobre el tema.

MIXTA. Este tipo de entrevista es muy recomendable. Esta es la combinación de las dos anteriores.

CUESTIONARIOS

Es la forma más común de recopilar la información que se requiere para la realización de un estudio, ya que éstos son una constancia directa de la información recabada, la cual puede ser valorada en caso de existir duda en cuanto a la exactitud o veracidad de esta.

En este caso específico, es de vital importancia que los cuestionarios sean cuidadosamente formulados a efecto de captar la información adecuada, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, cuidando que el responsable conozca a la perfección el objetivo del estudio, así como el propósito específico de cada pregunta. Se recomienda que los cuestionarios sean valorados y aprobados, por lo que se sugiere que una vez que éstos sean aplicados y contestados se revisen por el responsable del órgano administrativo objeto de estudio, con el propósito de que la información contenida sea validada.

LA OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta es otra de las herramientas para captar la información. Deberá hacerse la observación directa de las oficinas, material, equipo y en general de la actividad de toda el área, constituye una fuente útil de información.

Etapa 3. Integración de la información

1. *Después de captar la información ésta debe ser ordenada y sistematizada, agrupando los datos a efecto de ir obteniendo paso por paso las operaciones implicadas en el procedimiento, las evidencias generadas y las áreas que intervienen.*

En otras palabras, habrá una combinación de procesos que se utilizan para combinar y conjuntar los datos de las diferentes fuentes obtenidas (cuestionarios, entrevistas y visitas oculares) para convertirlos en información útil y valiosa.

Etapa 4. Análisis de la información

Ya que la información recabada ha sido integrada y ordenada se procederá a analizarla.

1. *Es conveniente que para analizar debidamente la información se auxilie del FORMATO por cada procedimiento para organizar las ideas y determinar la información más importante para definir correctamente un procedimiento.*
 - ¿Cómo se hace el procedimiento?
 - ¿Quién es el encargado de hacer el procedimiento? ¿Quiénes intervienen?
 - ¿Con que o cuales son las herramientas y equipo utilizado para hacer el procedimiento?
2. *Una vez organizadas las ideas es importante que se realice una verificación con los ejecutores más experimentados del proceso para corroborar que los procesos han sido plasmados acorde a la realidad y sin omitir pasos.*

La verificación de los datos recopilados presenta las siguientes ventajas:

- Señala con precisión, las omisiones.
- Elimina información errónea que conduzca a conclusiones falsas.
- Se indican los aspectos que precisan una mayor investigación.

Con la revisión de los procesos se analizarán los datos y se realizarán las modificaciones necesarias para mejorar los resultados obtenidos.

Etapa 5. Diseñar el manual de procedimientos

1. *Antes de iniciarlo es importante que se defina el contenido que tendrá éste mismo.*

Habría que determinar cuáles son los puntos que se incluirán en el manual: Caratula(s), responsables, introducción y/o prólogo, participantes, objetivos (generales y específicos), áreas de aplicación o alcance del manual, políticas, diagramas necesarios para explicar el procedimiento, formatos, registros, anexos, glosarios (generales o técnicos) y todo lo demás que se considere necesario para explicar el funcionamiento del quehacer diario, dependiendo de la naturaleza de la organización, procedimientos y sus objetivos.

2. *Es indispensable saber que no todo el manual lleva la misma redacción, ya que puede contener segmentos que van dirigidos al ejecutor del proceso.*
3. *Una vez que se identificó al usuario del manual, se tiene que definir si hacer un documento por puesto, área o para toda la organización.*
4. *Redactar el manual de una manera ágil, dinámica, concreta y accesible.*

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Es una relación ordenada y progresiva de las operaciones que se realizan en la ejecución de determinado servicio y se registra en el FORMATO de "Descripción de Actividades".

Etapa 6. Aprobación y difusión de los manuales de políticas y procedimientos

1. *Revisión, dictamen y/o registro por parte de la dirección. Una vez concluido el documento tiene que ser revisado para verificar que la información esté completa, que sea veraz y no tenga contradicciones.*

El responsable de cada área de la organización debe aprobar el contenido para su impresión, difusión y distribución con los ejecutivos y empleados que deben tenerlo. Para implantar el manual se requiere capacitar al personal encargado de realizar las actividades.

2. Difusión y operación de los procedimientos en las áreas de la organización.

Etapas 7. Actualización

1. *Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados. mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación.*

El manual de procedimientos requiere de un mantenimiento continuo para que sea actual siempre. El manual es un ente vivo, si no se le alimenta, se mejora y se tiene actualizado, simplemente se muere. Si ese fuera el caso el manual sólo se habría generado para ser un bello manual de organización que se ostentó en el inicio para aparentar que la empresa está bien organizada, aunque esto no fuera cierto. A la vuelta de seis meses, cualquier manual de operaciones está obsoleto si no se mantuvo actualizado.

4.9 Recomendaciones para su elaboración

La Universidad Nacional Autónoma De México (2017) hace una serie de recomendaciones que son sumamente útiles para la realización en la creación del manual.

RECOMENDACIONES SUGERIDAS

- Se sugiere utilizar la reproducción por ambos lados de las hojas, con objeto de reducir el costo.
- Emplear separadores con el nombre de cada apartado y procedimientos que integran el manual.
- Colocar las hojas en forma vertical, incluyendo los anexos; y en caso de que estos últimos sean elaborados en forma horizontal, se sugiere colocar el encabezado hacia la parte interior del documento.
- Para facilitar la actualización del Manual de Procedimientos y reducir el costo, es conveniente utilizar la presentación de hojas intercambiables. Así mismo, se recomienda no numerar las páginas, a fin de que en el caso de que se actualice un apartado o un procedimiento del manual, sólo se intercambien las hojas correspondientes.

Otras recomendaciones igualmente útiles son las que se hacen de forma general en las bibliografías consultadas

- Para la elaboración de un manual de procedimientos se debe de tener como antecedente en caso de que se tenga es el manual de organización, el cual indica claramente el objetivo y funciones específicas de la institución, objeto de estudio.
- La persona encargada de la elaboración del manual de procedimientos deberá de tener un amplio conocimiento de la base legal, que es la que proporciona derecho de actuar en la ejecución de determinadas funciones.
- En la elaboración de un manual de procedimientos se debe de partir de lo específico a lo general.
- Es recomendable el uso de sistemas de cómputo para el:
 - a) Diseño de formatos
 - b) Base de datos
 - c) Procesamiento de datos

Capítulo 5

Caso práctico

- 5.1 Descripción de la organización
 - 5.2 Planteamiento del problema de la empresa
 - 5.2.1 Objetivos
 - 5.3 Manual de políticas y procedimientos
-

“El fracaso es una gran oportunidad para empezar otra vez con más inteligencia”.

HENRY FORD

“No hay secretos para el éxito. Éste se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso”.

COLIN POWEL

“Da tu primer paso ahora. No importa que no veas el camino completo. Sólo da tu primer paso y el resto del camino irá apareciendo a medida que camines”.

MARTIN LUTHER KING JR

5.1 Descripción de la organización

Historia

La PYME tomada como objeto de estudio e investigación es una empresa 100% mexicana que nace en la industria automotriz en el año de 1955. Inició como distribuidor de muelles y refacciones como respuesta a la necesidad y gran demanda que había en la entidad. A partir del año 2002 se renovó y desde entonces a la fecha ha crecido con un personal altamente capacitado además de contar con instalaciones y maquinaria de primer nivel. Para el siguiente punto se ha parafraseado por motivos de confidencialidad la misión y la visión de la empresa, contrastando los puntos más importantes y que sirvieron como brújula de trabajo.

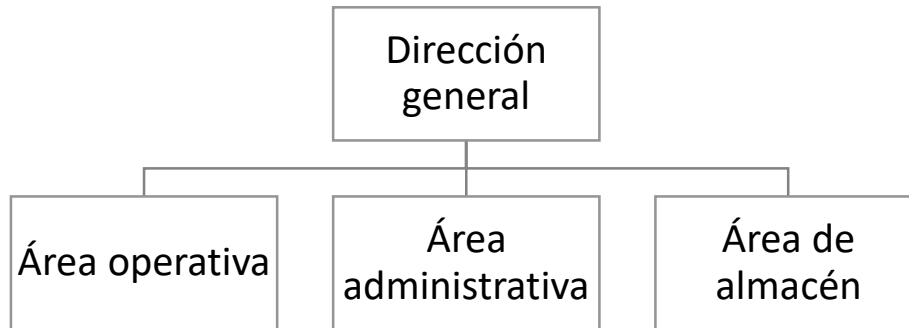
Misión

“Alcanzar un crecimiento rentable a través de responder a las diversas necesidades de nuestros clientes con relación a la venta de productos y servicios que nos permitan participar competitivamente en los diferentes mercados, así como dedicarnos fielmente a cuidar nuestros procesos, productos y servicios, con el fin de mejorar un desempeño ambiental, desarrollar innovaciones a nuestros productos para que generen mayor confianza, seguridad y confort al usuario final”.

Visión

El desempeño de *la PYME* está sustentado directamente desde su visión, donde se postula que la empresa debe crear valor a la comunidad, así como cumplir con su responsabilidad social. Ser el mejor proveedor de soluciones para nuestros clientes, creando valor sostenidamente para ellos y nuestros empleados. Perseguir la mejora continua a través del sistema de Calidad, Precio y Servicio, para ofrecer un alto valor agregado.

Organigrama de la organización



5.2 Planteamiento del problema de la empresa

La PYME cuenta las problemáticas siguientes:

1. Cualquier día se marcha un empleado y provoca una amnesia de conocimiento en un área concreta.
2. Los procesos se realizan día a día con anarquía, ya que cada persona es diferente y además posee habilidades e intereses diferentes.
3. La mayor parte del conocimiento de una organización hoy en día sale por la puerta al final de la jornada laboral.

5.3 Objetivos

Los objetivos que tenía la PYME como prioridad para la realización del manual fueron los siguientes:

- Dotar de un instrumento administrativo que contenga, de manera precisa y detallada, las diferentes políticas, normas y procedimientos que se aplican en el área operativa para dar un servicio más efectivo.
- Unificar las acciones laborales de todos los actores que intervienen en los diferentes procesos laborales del área operativa.

- Simplificar los procedimientos para facilitar el servicio y lograr mayor agilidad, imparcialidad, transparencia y efectividad en las acciones.
- Proveer a los ejecutores de estos procedimientos, así como a los usuarios del servicio de una guía de acción laboral detallada que les permita llevar a cabo sus labores con efectividad y calidad.
- Integrar al trabajo, con mayor rapidez y precisión, al personal de nuevo ingreso del área operativa de Grupo Tauro, proporcionándole una guía laboral que le apoye para realizar con efectividad sus funciones.

5.4 Manual de políticas y procedimientos

En la siguiente sección se muestran aplicadas las técnicas que se han descrito a lo largo de todo este valioso trabajo, como lo son la definición de políticas, procedimientos, el uso de los formatos, modificando algunas secciones para ajustarlos a las necesidades de la empresa, y algunos puntos más.

Así mismo se podrá comprobar cómo a través de estas útiles herramientas de información, se da una idea general de cómo se trabaja en la organización (inclusive sino se tiene experiencia sobre el tema) y verificar por usted mismo las ventajas que ofrecen los manuales.

Por motivos de privacidad se muestra parcialmente el manual, pero se ha asegurado que la información plasmada sea la suficiente para mostrar el objetivo del trabajo y mostrar las técnicas aplicadas.

MUELLES Y SUSPENSIONES

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

PARA EL ÁREA OPERATIVA

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL

ORGANIGRAMA

VISIÓN Y MISIÓN

OBJETIVOS GENERALES DEL MANUAL

POLÍTICAS Y NORMAS DE APLICACIÓN

PRECISIÓN DE CONCEPTOS

SIMBOLOGÍA

PROCEDIMIENTOS

CAMBIO DE AMORTIGUADORES

REPARACIÓN, ALARGADO Y REFUERZO DE CHASIS

MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE LAS 5TA RUEDA

CAMBIO DE BUJES TRIFUNCIONALES

CAMBIO DE KIT DE BUJES DE VIGA HENDRICKSON

CAMBIO DE GRANADAS

DIAGNÓSTICO Y REPARACIÓN DE SUSPENSIÓN PARA EQUIPO PESADO

DIAGNÓSTICO Y REPARACIÓN DE SUSPENSIÓN PARA EQUIPO LIGERO

CONTROL DE CAMBIOS

INTRODUCCIÓN

[...] Muelles y Suspensiones pone en mano de todos los colaboradores que intervienen en los procesos, este Manual de Políticas, Normas y Procedimientos para el personal operativo, con el propósito de guiar su trabajo y de unificar las acciones que se realizan día con día en estos servicios.

Para la elaboración del presente manual, se ha investigado, a través de entrevistas, a los representantes que intervienen en estos procesos y revisado numerosos documentos que se emplearon como fundamentos y guía para la realización y control de dichos servicios.

Esta herramienta administrativa seguramente tendrá mucha utilidad para los colaboradores, pues servirá de guía para que los operarios se ajusten a las pautas de los servicios con lo que seguramente se evitarán errores, omisiones y demoras, redundando todo esto en un servicio más eficiente, productivo y con alta calidad a los beneficiarios de estas ejecuciones.

RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL

AUTORIZÓ

Director General

RESPONSABLES

REVISARON

Dra. en Ing. Nelly Rigaud Téllez
Coordinadora y asesora

Y ELABORARON

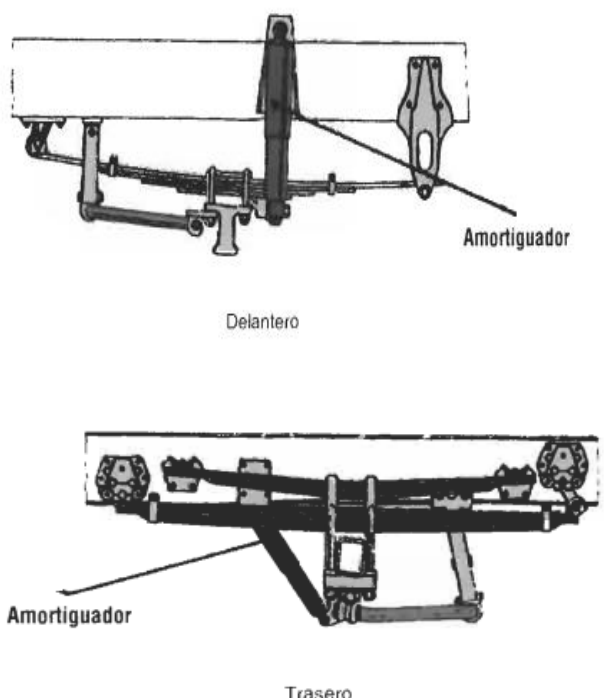
Ing. Carlos Alberto López Rodríguez
Consultor

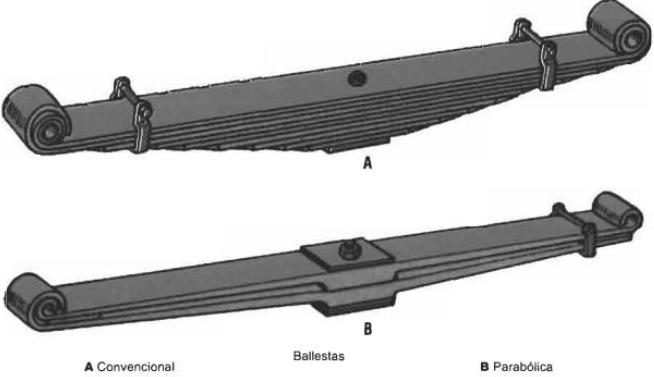

ORGANIGRAMA

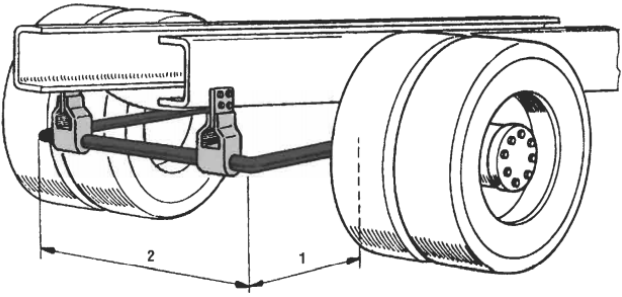
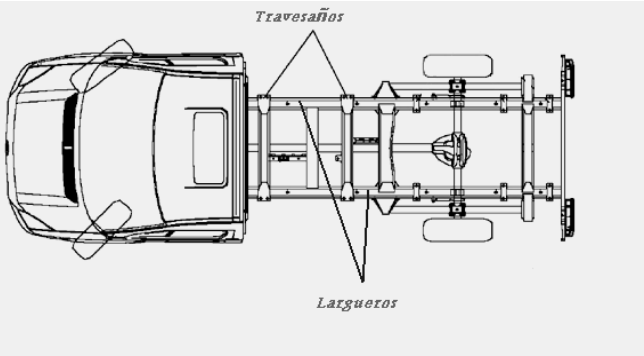




MUELLES Y SUSPENSIONES		
POLÍTICAS DE LA EMPRESA	Fecha	31/01/19
	Área: Operativa	
Alcance: Aplica con cualquier persona que participe en los procesos identificados.		Edición 001
<p>Estas políticas y normas están en concordancia con la misión, visión y valores y aplican a todo el personal operativo.</p> <p>a) Todo el personal deberá de utilizar el equipo de seguridad para permanecer dentro del área operativa.</p> <p>b) El área de operaciones deberá tener siempre un responsable quién supervisará el trabajo y el buen uso de los insumos, la maquinaria y el tiempo que necesitan para producir.</p> <p>c) Los colaboradores deberán tener la capacitación necesaria para hacer uso de las herramientas y equipos.</p> <p>d) Todo trabajo deberá ser inspeccionado y aprobado por el “supervisor” antes de ser entregado al cliente.</p> <p>e) Las modificaciones a la documentación relacionada a los procesos y sus manuales podrán ser sugeridas por cualquier persona que participe en los procesos identificados.</p> <p>f) Se documentará una instrucción de trabajo cuando su ausencia pueda afectar adversamente la calidad del proceso y/o que por la implantación de actividades de mejora esta se requiera para la realización y funcionamiento de las actividades de los procesos.</p> <p>g) Las unidades y áreas operativas de la organización deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización, cada proceso debe contar con un responsable (dueño del proceso) que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso.</p>		
Realizado por: Carlos Alberto López Rodriguez	Aprobado por:	

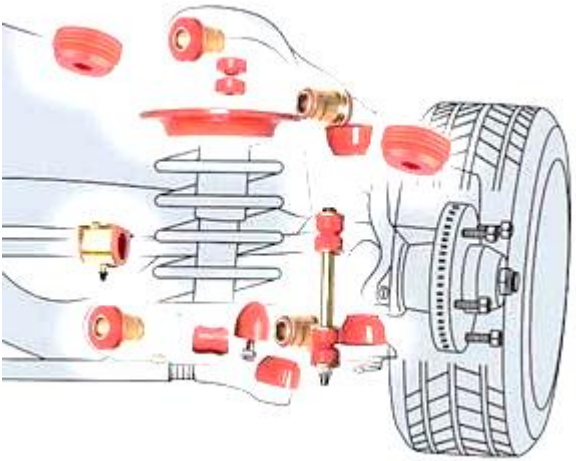
PRECISIÓN DE TÉRMINOS

Elementos	Descripción	Imagen
Amortiguadores	<p>Son los elementos que absorben energía, encargados de eliminar lo antes posible las oscilaciones del elemento flexible de la suspensión producidas por las irregularidades del terreno, de manera que hacen que decaiga el movimiento de balanceo en el vehículo, reduciendo la amplitud de las oscilaciones que siguen cuando la rueda pasa por encima de un bache.</p>	 <p style="text-align: center;">Delantero</p> <p style="text-align: center;">Trasero</p>

<p>Ballesta</p>	<p>Conjunto de hojas o láminas de acero especial unidas por unas abrazaderas que permiten el deslizamiento entre hojas, deformación que se produce por el peso que soportan. Es empleado eminentemente por vehículos pesados. Existen dos tipos de ballestas</p> <p>A. convencional</p> <p>B. parabólica</p>	 <p>The diagram shows two types of leaf springs. Spring A is labeled 'A Conventional' and has a straight profile. Spring B is labeled 'B Parabólica' and has a curved, parabolic profile. The word 'Ballestas' is written between the two diagrams.</p>
<p>Barra de torsión</p>	<p>Es un tipo de resorte que se utiliza en varios sistemas de suspensión independiente, se basa en el principio que una varilla sujeta por un extremo al aplicarse por el otro extremo un esfuerzo de torsión, esta tiende a retorcerse, volviendo a su posición inicial cuando cesa el esfuerzo de torsión.</p>	 <p>The diagram illustrates a torsion bar suspension system. A horizontal bar, labeled 'Barra', is connected to the chassis at one end ('unión a la carrocería') and to a control arm, labeled 'Brazo', at the other end ('unión a la rueda'). The control arm is shown in a bent position, indicating the suspension's movement.</p>

<p>Barra estabilizadora</p>	<p>Es una barra de acero con propiedades de naturaleza elástica, que se encuentra fijada en sus extremos a cada soporte de la suspensión de cada lado del mismo eje.</p>	 <p>Diagrama que muestra una barra estabilizadora (una barra de acero) conectada a los ejes de un vehículo. Se indican las partes 1 y 2.</p>
<p>Chasis o bastidor</p>	<p>Todos los elementos de un automóvil, como el motor y todos sus sistemas de transmisión han de ir montados sobre un armazón rígido. Es fácil deducir que necesita una estructura sólida para soportar estos órganos. La estructura que va a conseguir esa robustez se llama bastidor y está formado por dos fuertes largueros y varios travesaños, que aseguran su rigidez.</p>	 <p>Diagrama que muestra el chasis o bastidor de un automóvil. Se indican los componentes Travesaños y Largueros.</p>

<p>Mangueta</p>	<p>La mangueta es una pieza construida en acero que une el buje de la rueda con los demás elementos de la suspensión y de la dirección.</p>	
<p>Muelles helicoidales</p>	<p>Dispositivo elástico que además de sostener la carrocería asimila las irregularidades del camino.</p>	
<p>Rotulas</p>	<p>Son elementos de unión de los sistemas de suspensión y dirección del vehículo, permitiendo a las ruedas pivotar y realizar el movimiento de giro.</p>	

<p>Silentblocks</p>	<p>Son aislantes de caucho u otro material elastómero que se encargan de amortiguar las reacciones en los apoyos de la suspensión. Generalmente, la forma de advertir que esta pieza se encuentra defectuosa es porque se puede notar algún tipo de ruido en el interior del vehículo cuando éste circula.</p>	 <p>El diagrama ilustra un sistema de suspensión de un vehículo, mostrando un eje con una muelle helicoidal y un eje de control. Se resalta con piezas rojas los silentblocks, que son componentes de caucho que actúan como amortiguadores en los puntos de contacto entre el eje y el chasis. Se muestran tanto las piezas instaladas como desmontadas para facilitar la identificación.</p>
---------------------	--	--

MUELLES Y SUSPENSIONES			
	PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS		Fecha 28/01/19
	CAMBIO DE AMORTIGUADORES		Edición 001
<p>Objetivo del procedimiento Mantener el confort a bordo de la unidad y garantizar una manejabilidad óptima del vehículo en carretera.</p>			
Responsable	Actividad	Descripción de las tareas	
Recepcionista o supervisor operativo	Recepción	1. Recibir el vehículo 2. Realizar preguntas para conocer el desperfecto.	
Recepcionista	Cotización y cobro	3. Recopilar datos del vehículo y cliente 4. Realizar cotización, en caso de no ser entregada al momento por desconocimiento de la falla ir al paso 7, e informa al cliente que se llevará a cabo un diagnóstico y posteriormente se le notificará vía telefónica o personalmente (por acuerdo). 5. Entregar cotización 6. Recibir pago total o parcial del servicio (en caso de recibirlo, anotarlo en el registro correspondiente)	
Operario o supervisor operativo	Reparación	7. Levantar la cabina. (Fotografía 1) 8. Soltar los tornillos que sujetan el amortiguador situados en la parte superior e inferior del camión. (Fotografía 2) 9. Montar el amortiguador nuevo. (Fotografía 3) 10. Colocar todas las piezas según el orden en que desarmo revisando que	

		todo embone correctamente y subir la cabina. (Fotografía 4)
Supervisor operativo	Inspección	11.Verificar que el vehículo haya sido atendido conforme a las especificaciones del cliente 12.Verificar que se hayan corregido todos los desperfectos que se hayan diagnosticado
Recepcionista	Entrega y cobro	13.Entregar el vehículo al cliente 14.Recibir pago total o parcial del servicio 15.Agradecer al cliente
Realizado por: Carlos Alberto López Rodríguez		Aprobado por: Director General

FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. Levantar la cabina



Fotografía 2. Soltar los tornillos que sujetan el amortiguador

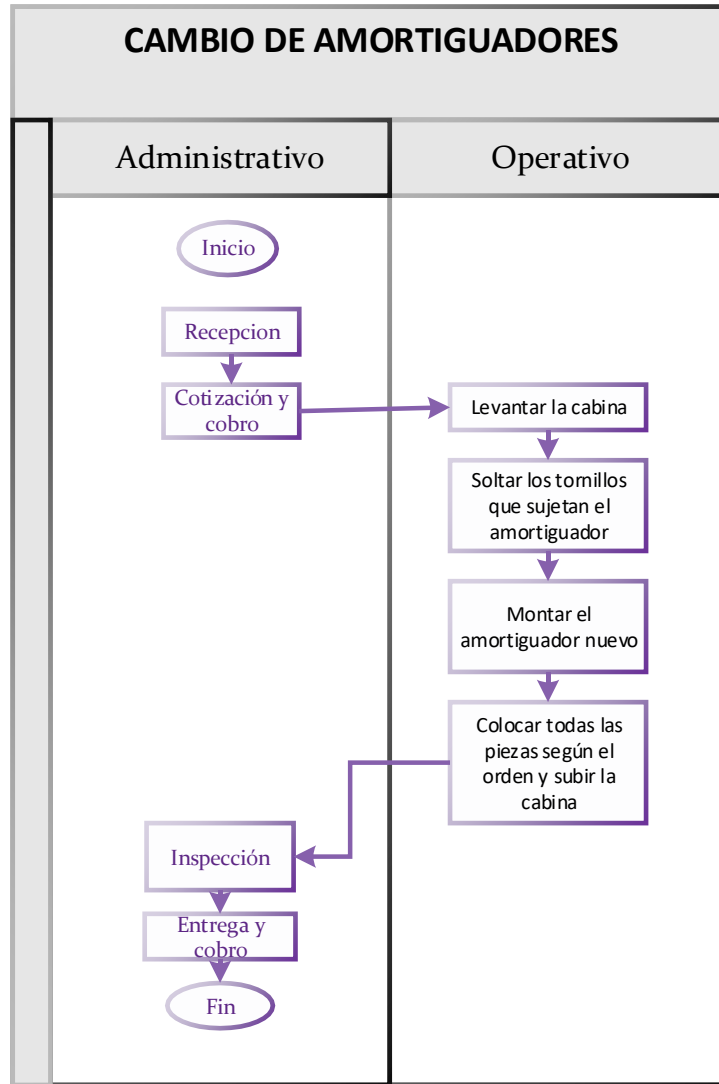


Fotografía 3. Montar el amortiguador nuevo



Fotografía 4. Colocar piezas en orden y subir la cabina



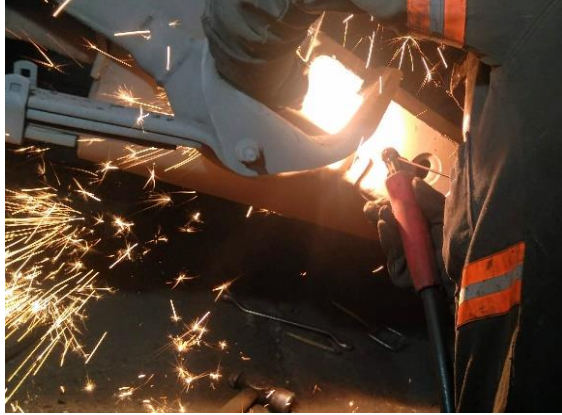


MUELLES Y SUSPENSIONES			
	PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS		Fecha 28/01/19
			Página
	REPARACIÓN, ALARGADO Y REFUERZO DE CHASIS		Edición 001
<p>Objetivo del procedimiento Reparar las fracturas o deformaciones del chasis y hacer que la unidad soporte más peso.</p>			
Responsable	Actividad	Descripción de las tareas	
Recepcionista o supervisor operativo	Recepción	1. Recibir el vehículo. 2. Realizar preguntas para conocer el desperfecto.	
Recepcionista	Cotización y cobro	3. Recopilar datos del vehículo y cliente 4. Realizar cotización, en caso de no ser entregada al momento por desconocimiento de la falla ir al paso 7, e informa al cliente que se llevará a cabo un diagnóstico y posteriormente se le notificará vía telefónica o personalmente (por acuerdo). 5. Entregar cotización 6. Recibir pago total o parcial del servicio (en caso de recibirlo, anotar en el registro correspondiente)	
Operario o supervisor operativo	Reparación	7. Aplicar calor con el soplete multillama 8. Dar golpes fuertes en los pandeos a lo largo de los bordes del larguero con el marro 9. Alisar lo mejor posible las partes que estaban pandeadas	
		10. Desmontar muelles y perchas utilizando las llaves 15 o 16 y la pistola de impacto. <i>(Fotografía 1.)</i> 11. Retirar tanques de combustible, soporte de cabina, brackets y otros elementos que puedan obstruir. <i>(Fotografía 2.)</i> 12. Desmantelar los puentes.	

Operario o supervisor operativo	Acorazado de chasis	<p>13. Fabricar o cambiar balancines.</p> <p>14. Medir con el flexómetro la longitud de la parte del chasis a reforzar.</p> <p>15. Cortar corazas y varas de alargamiento según las medidas tomadas con el equipo de oxicorte y/o soplete. <i>(Fotografía 3.)</i></p> <p>16. Esmerilar los cortes de la coraza para quitar escoria.</p> <p>17. Realizar “Ventanas u orificios” en la nueva coraza de modo que no se oculten los números de serie del chasis original. <i>(Fotografía 4.)</i></p> <p>18. Insertar las corazas. <i>(Fotografía 5.)</i></p> <p>19. Soldar para reforzar el alargado con la soldadora de arco eléctrico y electrodo 7018.</p> <p>20. Si el espacio entre el chasis y la nueva coraza es considerable se debe poner alambón como material de relleno para llevar a cabo la soldadura.</p> <p>21. Colocar puentes y perchas.</p> <p>22. Montar muelles, torres y balancines.</p>
	Alargado	<p>23. Calzar el camión y desmontar las llantas.</p> <p>24. Retirar la quinta rueda.</p> <p>25. Cortar corazas y varas de alargamiento con el equipo de oxicorte y/o soplete. <i>(Fotografía 3.)</i></p> <p>26. Esmerilar los cortes para quitar escoria.</p> <p>27. Alargar el cardan.</p> <p>28. Conectar el sistema de frenado.</p> <p>29. Darle acabado a la juntura (soldadura).</p> <p>30. Montar carrocería.</p>
Supervisor operativo	Inspección	<p>31. Verificar que el vehículo haya sido atendido conforme a las especificaciones del cliente.</p> <p>32. Verificar que se hayan corregido todos los desperfectos que se hayan diagnosticado.</p>
Recepcionista	Entrega y cobro	<p>33. Entregar el vehículo al cliente.</p> <p>34. Recibir pago total o parcial del servicio.</p> <p>35. Agradecer al cliente.</p>
Realizado por: Carlos Alberto López Rodríguez		Aprobado por: Director General

FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. Retiro de perchas



Fotografía 2. Retiro de elementos



Fotografía 3. Corte de la coraza



Fotografía 4. Realizar "Ventanas u orificios"

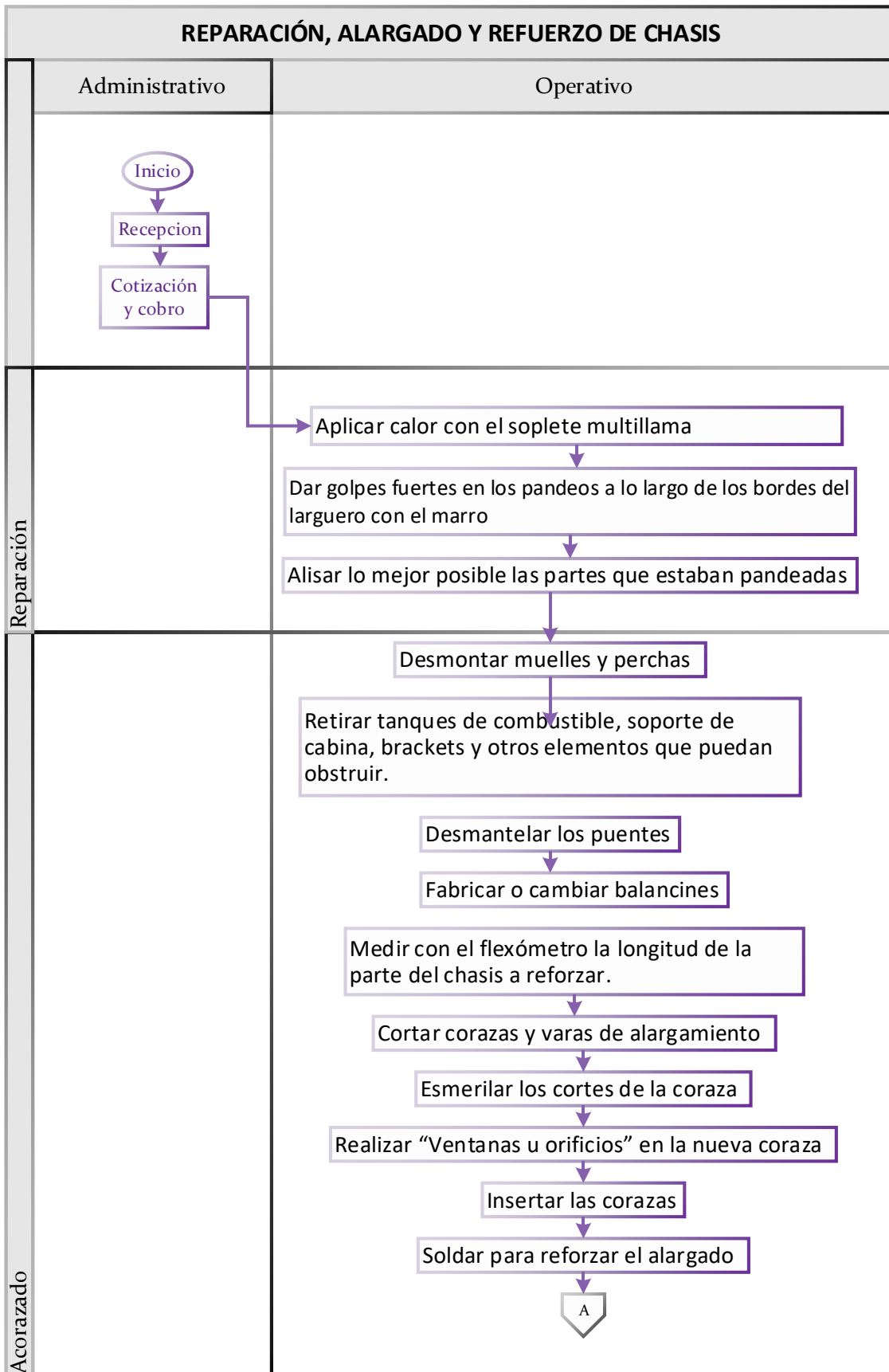


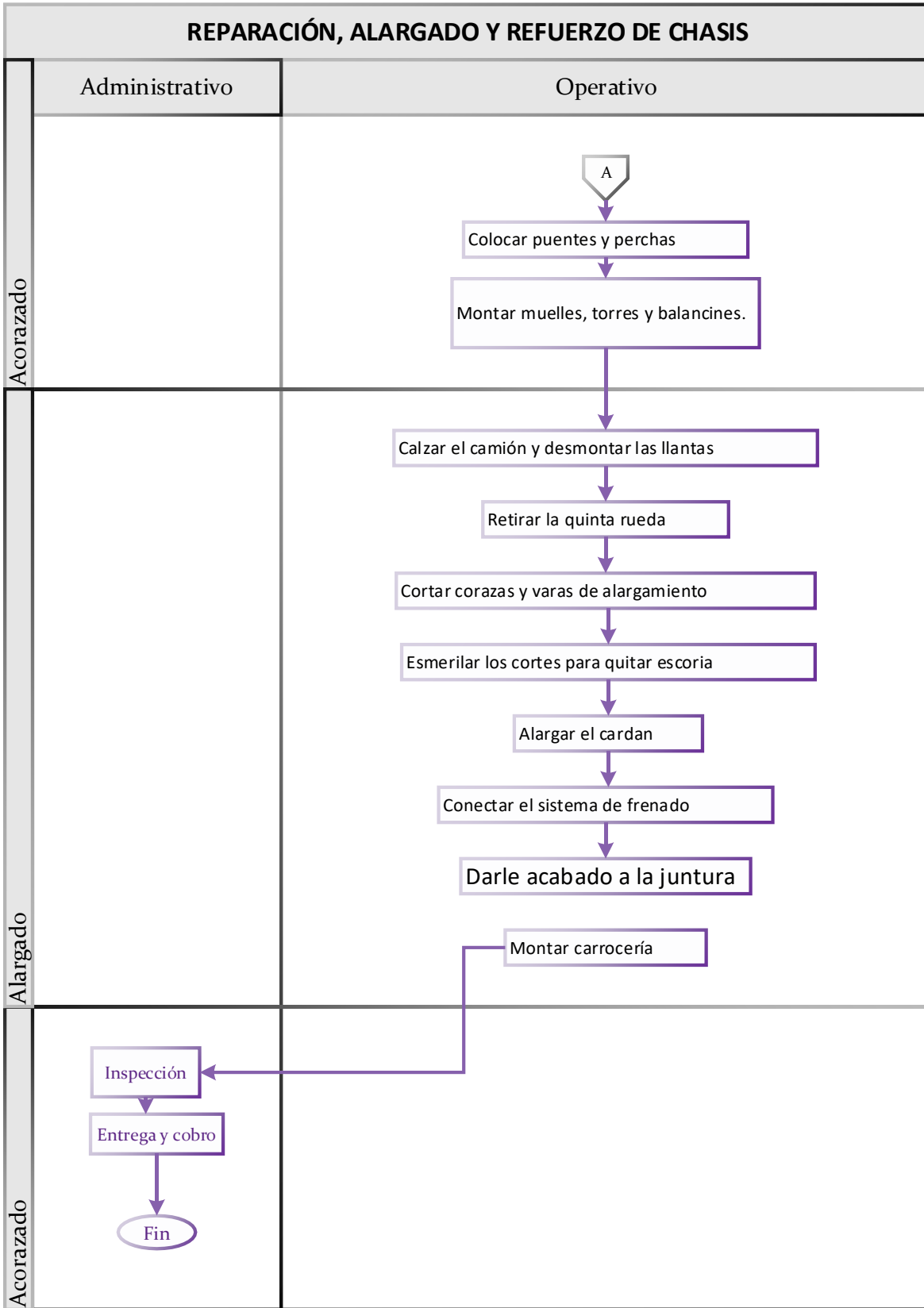
Fotografía 5. Colocación de la coraza



Fotografía 6. Soldadura de la coraza







CONTROL DE CAMBIOS			
Número de revisión	Fecha de actualización	Nombre del procedimiento	Justificación del cambio
Realizado por: Carlos Alberto López Rodríguez		Aprobado por: Director General	

Conclusiones

Conclusiones generales

Recomendaciones para la empresa

Cierre de proyecto

Relación con la carrera de ingeniería industrial

Conclusiones generales

Se ha alcanzado el objetivo de la tesis, el cual se orientó a mostrar las consideraciones generales y específicas de un manual de políticas y procedimientos.

A lo largo de esta investigación se llegó a la conclusión de que los manuales de operaciones resultan indispensables para cualquier organización, gracias a ellos se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la misma organización.

Mientras más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las relaciones de autoridad y las relaciones informales con otros puestos se evitarán conflictos y la productividad de las personas aumentará.

El objetivo principal de esta tesis fue realizar una técnica homogénea y sin recovecos, que permita documentar sus procedimientos a una organización sin importar que sea una PYME o una gran empresa, para hacer tangibles y transferibles sus conocimientos y experiencias. Esto se logró al cumplir con los objetivos específicos de la investigación, los cuales se detallan a continuación:

Al llevar a cabo el análisis de la situación de la organización de acuerdo con lo indicado en el capítulo 5 resultó evidente la necesidad de formalizar su estructura orgánica y sus operaciones ya que actualmente se encuentra desorganizada y el personal con el que cuentan no tiene bien definidas sus funciones ni procedimientos, lo cual conducía a la anarquía e improvisación en la realización de las operaciones.

Como resultado del análisis se pudieron identificar las principales actividades que se realizan actualmente en la empresa, de acuerdo con este estudio se encontraron las deficiencias que existen en los procesos para definir áreas de oportunidad donde se puede mejorar y así efficientar los recursos. Además, estas actividades se documentaron con los formatos de procedimientos, con esto se logró simplificar su análisis y hacerlas fácilmente transmisibles para los miembros de la organización.

Recomendaciones para la empresa

- El Manual no es un fin, sino un medio, el fin es estandarizar la operación.
- El Manual puede seguir enriqueciéndose y actualizándose de manera sencilla. Este manual, solo cubre los procesos de mayor relevancia en la operación, por lo que es necesario realizar el levantamiento y documentación correspondiente del resto de los procesos.
- Es muy deseable implementar este diseño en otras áreas para validar aún más este trabajo.

Aprendizajes obtenidos

El trabajo me permitió interactuar con diferentes personas, empezando con el personal operativo: ayudantes generales, operadores, supervisores y practicantes. Conocí cómo trabajan, el ambiente en el que se desarrollan y comencé a entender cómo es la forma de pensar de este tipo de personas, aprendí que tienen muchas ideas que podrían ser aplicadas para mejorar el trabajo que realizan; sin embargo, a su vez están llenos de paradigmas que es difícil romper para que empiecen un nuevo sistema de trabajo.

Al mismo tiempo estuve trabajando con los Directores y administradores, lo cual me dio una visión distinta de lo que es el negocio, aprendí a planear un proyecto y ejecutarlo correctamente con indicadores que miden el desempeño en la realización del mismo, aprendí hacer presentaciones ejecutivas y el interactuar con las personas que toman decisiones me enseñó cuales son los puntos que se toman en cuenta para ejecutar una acción o hacer cambios en procesos que han sido manejados de la misma forma por mucho tiempo atrás.

El proyecto superó mis expectativas con respecto a lo que esperaba, en primer lugar, duró más tiempo que el esperado lo cual me permitió interactuar mayor tiempo en ambiente laboral. Aprendí casi a nivel de experto la elaboración de Políticas y Procedimientos, lo que no esperaba en este proyecto y mi nivel de interacción con gente operativa, gerencial y

directiva me llevó a entender la problemática para ejecutar correctamente un proyecto, esto debido a los diferentes puntos de vista y a la idea que se tiene de que cada uno de los grupos tiene objetivos e intereses distintos, lo cual es falta de comunicación para enfocar los esfuerzos conjuntos hacia un mismo resultado que traerá beneficios para todos.

Relación con la carrera de ingeniería industrial

La elaboración de manuales de políticas y procedimientos es una tarea que integra todos los conocimientos aprendidos durante la carrera, desde las materias iniciales como lo son “Comunicación oral y escrita” para la correcta y clara redacción de los procesos, “metodología de la investigación” para la investigación previa de la teoría sobre los procesos, hasta los pilares de nuestro plan curricular como lo es productividad, buscando aumentarla mediante la optimización de los recursos financieros, humanos, técnicos, etc.

Se emplea también “Estudio del trabajo”, para detectar cada una de las tareas que componen a los procedimientos con el fin de normalizar la operación; en un futuro el manual será la base para establecer los tiempos estandarizados de trabajo y con ello llegar a la planificación del trabajo.

Como base de futuros proyectos se aprovecha la materia de Calidad, ya que se tomaron en cuenta parámetros de las principales normas (ISO 9000) con la finalidad de una certificación futura; así como siempre llevar a cabo los procedimientos pensando en el producto final y su impacto en la satisfacción total del cliente.

Otras igualmente utilizadas fueron “Corte de materiales” y “Procesos de conformado de materiales” para comprender de mejor forma los procesos que se hacen en la PYME, al ser su giro automotriz, estos procesos (soldaduras de diferentes tipos, cortes de material, etc.) se realizan diariamente.

Bibliografía

- Facultad de Ingeniería de la UNAM. (09 de 18 de 2018). *Repositorio digital de la Facultad de Ingeniería - UNAM*. Obtenido de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/89/A4.pdf>
- Cid Sámpano, F. (2007). *Claves para medir los procesos de gestión*. Dossier Consultoría .
- Córdova Tequida, E. M. (2011). Tesis: Estructura y uso de los manuales de procedimientos. Sonoroa, México: Biblioteca Digital - Universidad de Sonora. Obtenido de <http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=22008>
- Emprende Pyme. (2016). *Tipos de políticas de empresa*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-politicas-de-empresa.html>
- Emprende Pyme. (s.f.). *EmprendePyme.net*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2018, de <https://www.emprendepyme.net/analisis-came.html>
- Entrepreneur en Español. (5 de Diciembre de 2016). *Entrepreneur* . Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/286051>
- fundacion ObservatorioPyme. (2013). Obtenido de Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo.: <http://www.observatoriopyme.org.ar/project/definiciones-de-pyme-en-argentina-y-el-resto-del-mundo-abril-2013/>
- García, S. L. (2014). *Organización total*. México: McGraw-Hill.
- Gómez Ceja, G. (1997). *Sistemas administrativos: análisis y diseño*. México: McGraw-Hill.
- Grupo ALBE consultoria . (08 de 01 de 2019). *GRUPO ALBE*. Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/las-politicas-el-secreto-para-controlar/>
- Guaipatín, C. (2013). *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la región*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.: División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Obtenido de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4725/Observatorio%20MIPYME%3a%20Compilaci%C3%B3n%20estad%C3%ADstica%20para%2012%20pa%C3%ADses%20de%20la%20regi%C3%B3n%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Harold Koontz, C. O. (1972). *Curso de administración moderna: un análisis de las funciones de la administración*. EE.UU.: Ediciones del castillo.
- INEGI. (2015). *Censos economicos 2014. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Lazzaro, V. (1995). *Sistemas y procedimientos: Un manual para los negocios y la industria. 2da Edición*. México: Diana.
- Melinkoff, R. V. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.

- Monzó, R. S. (2014). *Automatismos Industriales. Conceptos y procedimientos*. Valencia: Nau Libres
- PREMO. (15 de 09 de 2018). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur Media, Inc.: <https://www.entrepreneur.com/article/286051>
- PROCEM Consultores. (19 de Octubre de 2017). *PROCEM Consultores*. Obtenido de <http://procemconsultores.com/contar-con-un-manual-de-procesos/>
- Quiroga Leos, G. (1987). *Organización y métodos en la administración pública*. México: Trillas.
- Rauch-Hindin, W. B. (1989). *Aplicaciones de la inteligencia artificial en la actividad empresarial, la ciencia y la industria*. Madrid: Diaz de Santos.
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española (22.a ed.)*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>
- Reyes Ponce, A. (1991). *Administración de personal* (Vol. 1). México, México: Limusa.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rodríguez, V. J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA.
- Torres, M. G. (2015). Introducción. En M. G. Torres, *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* (pág. 25). México, D.F.: Panorama Editorial.
- Torres, M. G. (2015). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México, D.F.: Panorama Editorial.
- Universidad Abierta de Cataluña. (30 de 12 de 2012). *UOC X – Xtended Studies, S.L.* Obtenido de <http://blogdecalidadiso.es/historia-de-la-iso/>
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO. UNIDAD DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS. (25 de 09 de 2011). *GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS*. Chapingo.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (Enero de 1994). *GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS*. Recuperado el 2018, de http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/manual_proc/docs/GT_%20para_la_Elaboracion_de_Manuales_de_Procedimientos.pdf
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2017). Recuperado el 17 de Septiembre de 2018, de http://www.cuautitlan.unam.mx/institucional/descargas/depto_adm_evaluacion/guia_procedimientos.pdf
- Valda, J. C. (2014). *Grandes PYMES*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>
- Valera, I. (30 de Junio de 2016). *ÁREA PROFESIONAL GERENCIA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS*. Obtenido de <http://isrraelvalera-profesional.blogspot.com/2016/06/diferencia-entre-procesos.html>

Wikipedia. (19 de Julio de 2017). Obtenido de

https://es.wikipedia.org/wiki/Automatizaci%C3%B3n_industrial

Zapata Guerrero, E. E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Escuela de Administración de Negocios [en línea]*. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>