

# ¿Para qué sirve un Manual de Procedimientos?

## Expositores:

- Marcelo Alcain
- Pablo Daniel Wagner

Presentado en el Consejo Profesional en Ciencias Económicas de la  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.P.C.E.C.A.B.A.)

Fecha: 14 de septiembre de 2006

# Introducción

- En forma creciente, cada vez más empresas y organizaciones están comenzando proyectos de documentación de sus procesos de negocio.
- Dado que estos proyectos demandan una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, lo que se traduce en dinero, es muy importante saber cuál será el valor agregado que proveerán los mismos para evaluar la conveniencia de su implementación.
- Por lo tanto, explicar el concepto de Manual de Procedimientos y analizar los beneficios que puede proveer, a la luz de la realidad, es el objetivo de esta conferencia.

# Agenda

- **Algunas preguntas**
- **Qué es un Manual de Procedimientos y su vinculación con la estrategia**
- **Qué son los procesos y los procedimientos**
- **Aplicación del Manual de Procedimientos**
- **¿Cómo lograr que sea un medio efectivo de consulta?**
- **¿Cuáles son los beneficios que puede proveer?**
- **Conclusiones**

# Algunas preguntas...

**¿ Porqué las organizaciones formalizan sus comportamientos a través de los Manuales?**

- **Para reducir la variabilidad de los comportamientos, para predecirlos y controlarlos.**
- **Para coordinar actividades.**
- **Para asegurar la consistencia que conduzca a la producción eficiente.**
- **Para asegurar imparcialidad a los Clientes.**
- **Para reflejar un deseo de orden arbitrario (Henry Mintzberg).**

# Algunas preguntas...

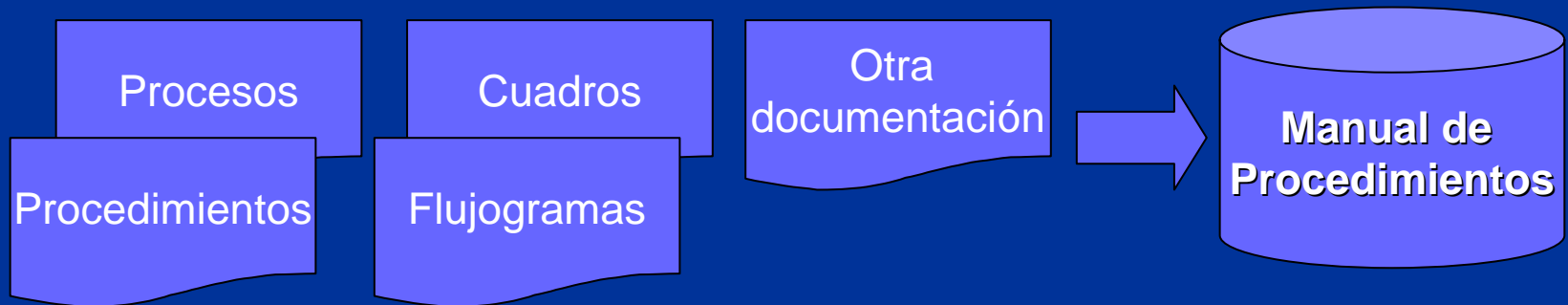
- ¿Qué es un manual de procedimientos y cuál es su objetivo?
- ¿Para qué sirve realmente? ¿Ayuda realmente a las empresas a organizarse mejor?
- ¿Una empresa que tiene un manual de procedimientos es más eficiente?
- ¿Existen empresas que son eficientes y no tienen un manual de procedimientos?
- ¿Cuáles son las causas por las que una empresa decide documentar sus procesos de negocio en un manual de procedimientos? ¿Por qué está de moda?
- ¿Para qué se usa si en general el personal no tiene tiempo de leer?
- ¿Cómo voy a estar consultando un manual detallado cuando tengo que resolver algo con urgencia?

# Definiciones

## ¿Qué es un manual de procedimientos?

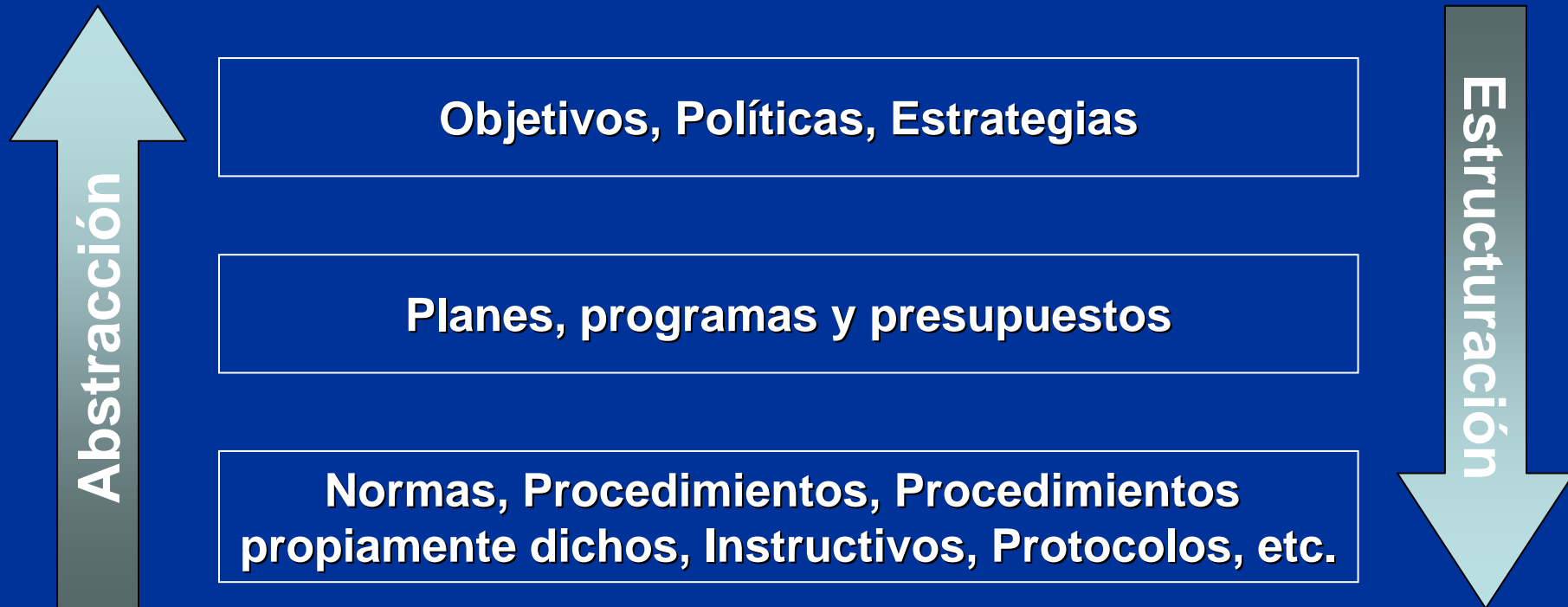
¿Qué es un manual de procedimientos y cuál es su objetivo?

Un manual de procedimientos es el compendio total de documentación que se realiza como consecuencia de la redacción de los procesos de negocio.



Comprende a los procesos, los procedimientos, cuadros, flujogramas y toda otra documentación necesaria o conveniente para dar soporte a las personas para efectuar su trabajo.

# Vínculos con la Estrategia



¿ Qué tienen en común y en qué se diferencian ?

¿ Qué particularidades presentan ?

# Definiciones

## ¿Qué es un proceso?

**Un proceso es un conjunto de tareas relacionadas entre sí que efectúan diferentes sectores, con la intención de alcanzar un objetivo.**

### Modelo de proceso de Compras



**En un proceso existen distintos departamentos que deben funcionar en conjunto para alcanzar el objetivo deseado porque las operaciones de los sectores se relacionan entre sí, de modo de que la tarea del anterior influye la tarea del posterior.**



# Visión de los Procesos

- **Apunta al concepto de “sistema”.**
- **Considera los procesos de “punta a punta”.**
- **Tiene en cuenta las interdependencias e interacciones de todos los sectores intervinientes en un proceso.**
- **No se agota en un departamento, área o sector.**
- **El conjunto de los procesos y la interacción entre cada uno de ellos explica el funcionamiento de una organización.**
- **Articulan el trabajo, los flujos de información y la toma de decisiones.**

# Visión de los Procesos (continuación)

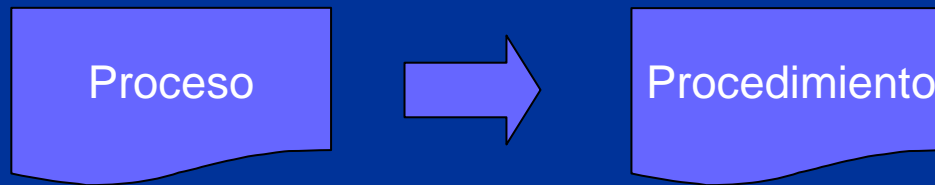
- Muestra la secuencia de actividades que relaciona las distintas funciones y departamentos.
- Existen técnicas para el relevamiento de información de un proceso concebido desde la “visión de los procesos”: la información obtenida a través de esas técnicas es la materia prima del procedimiento.

¿ Por qué la visión de los procesos es la que permite elaborar los procedimientos que resultan más eficientes?

# Definiciones

## ¿qué es un procedimiento?

Sobre la base de la definición de los procesos, se describe en detalle el procedimiento.



El procedimiento debe poder responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién realiza la acción?
- ¿Cuándo la realiza?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Cómo la realiza?
- ¿Qué controles se efectúan para asegurar que la acción fue correctamente realizada?
- ¿Quién efectúa esos controles? ¿Esa misma persona u otra con mayor jerarquía?

# Aplicación del Manual de Procedimientos

## ➤ Mejora Continua de Procesos

- Análisis constante y permanente de las actividades, que efectúan los grupos de trabajo en aras de:
  - solucionar los inconvenientes que se presentan
  - optimizar los procesos a través nuevas metodologías.

## ➤ Kaizen

- Mejora día a día de cada uno de los factores (personas, maquinarias, tecnología, procesos, etc.) que intervienen en cada organización.

# **Aplicación del Manual de Procedimientos (continuación)**

## **Normas ISO 9001:2000**

**Las Organizaciones que certifican procesos bajo esta Norma deben adaptar sus procesos a lo que la ISO requiere en cuanto a:**

- Responsabilidades**
- Registros**
- Documentación**
- Procedimientos**

## **Documentación del Sistema de Calidad:**

- Se hace mediante el Manual de Calidad en el cual, además de hacer pública la Política de Calidad de la organización, se establecen los Procedimientos, el Plan de Calidad y los Instructivos, Registros y Documentos.**

# ¿ Con qué criterio debo determinar la documentación de los procedimientos ?

- Según la rama de actividad
- Según necesidad de la organización
  - Importancia estratégica
  - Según la dificultad de la tarea
  - Según la importancia relativa dentro del PROCESO a formalizar a través del procedimiento, es decir:

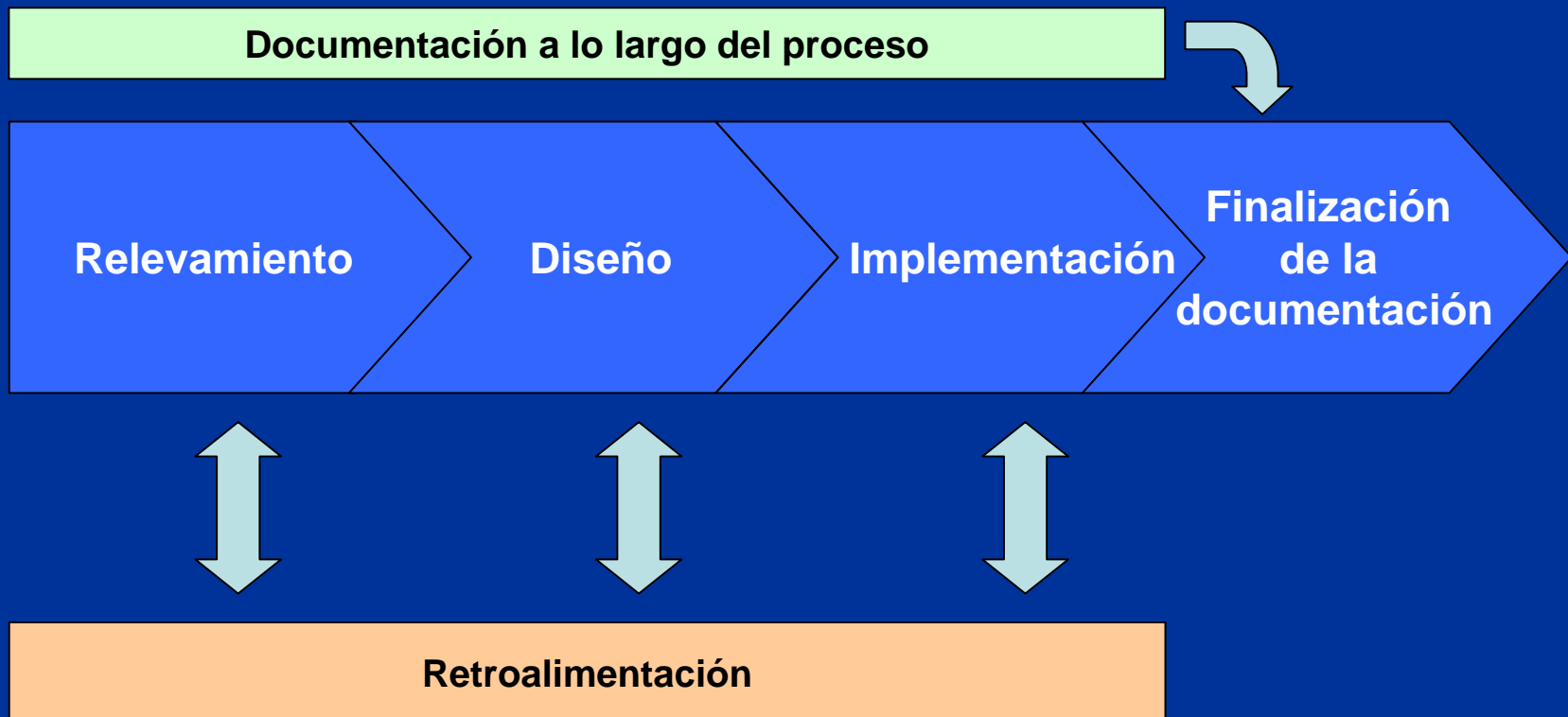
**Según el valor que agrega**

# Importancia de formalizar procedimientos

- Contextos y mercados turbulentos
- Tecnología evolucionando permanentemente
- Flexibilización laboral
- Constantes cambios organizacionales
- Conflictos entre individuos y entre grupos
- Eventuales indefiniciones de asignación de tareas
- Tareas de difícil comprensión
- Estandarizar actividades que se realizan en distintas unidades operativas
- Actividades importantes que requieren unificar criterios de gestión y toma de decisiones
- Eliminar criterios personales en el desempeño de las tareas

# En qué consiste la documentación de procesos

Etapas básicas en el proceso de Mejora de Procesos  
y documentación de Manuales de Procedimiento





# ¿Cómo lograr que sea un medio efectivo de consulta?



# Beneficios

- **Mejorar el nivel de organización en general.**
- **Mejorar la eficiencia de los procesos de negocio.**
- **Reducir los tiempos de duración de los procesos.**
- **Establecer el modo de operación para los miembros de la organización.**
- **Resolver las controversias entre sectores acerca de cómo se debe hacer el trabajo.**
- **Capacitar en forma continua al personal.**
- **Servir como elemento de consulta para situaciones particulares.**
- **Acelerar la inducción de nuevo personal.**

# Beneficios

- **Mejorar el diseño de formularios y otros elementos de soporte de información.**
- **Brindar un espacio para la mejora continua de los procesos de negocio.**
- **Constituir una herramienta de marketing, para indicar a los clientes que existen procesos organizados y controlados en la fabricación de productos o prestación de servicios, por ejemplo a través de la certificación de normas de calidad.**
- **Documentar el conocimiento en caso de que el personal cambie de sector o sea desvinculado.**
- **Otros.**

# Condiciones para acceder a los Beneficios

- Para que los beneficios sean tangibles, es necesario que el análisis de los procesos, en forma previa a su documentación, sea efectuado en profundidad, detectando oportunidades de mejora y permitiendo una mejor relación entre los sectores, que se traduzca en una mayor eficiencia del trabajo y una reducción de los tiempos del proceso.
- Adicionalmente, es necesario que la organización de los procesos descripta en el manual de procedimientos se manifieste en la realidad práctica.

# ¿A qué conclusiones podemos llegar?

- ¿Qué atributos que debe cumplir el manual?
- ¿Para qué sirve realmente?



- ¿Qué dificultades presenta su implementación?
- ¿Qué elementos deben considerarse para que realmente sirva?

# ¡¡ Muchas Gracias !!

Datos de contacto:

- Marcelo Alcain [marceloalcain@gmail.com](mailto:marceloalcain@gmail.com)
- Pablo Daniel Wagner [pwagner@cponline.org.ar](mailto:pwagner@cponline.org.ar)