



El objetivo de esta guía es apoyar a empresas de Merino Group para la elaboración y aplicación adecuada de manuales de procedimientos. Con el propósito de estandarizar y fomentar la mejora continua, el desarrollo integral de la empresa y autoevaluar la efectividad y productividad de cada una de las áreas de sus destinos negocios.

Adriana L Molina Enriquez R.
Links Management Int./ 2016

MANAGEMENT

Rompiendo fronteras

OBJETIVO:

La presente guía tiene como objetivo identificar cada uno de los pasos necesarios para la elaboración de los manuales de procedimientos de una empresa de servicios, en este caso el modelo de aplicación está basado en MG Fitness Gym, empresa de servicios ubicada en la ciudad de Tijuana, BC dedicada a prestar servicios e instalaciones para fines deportivos en la modalidad de gimnasio. El documento modelo se elaboró para el área de ventas de esta empresa.

NECESIDAD

Toda empresa debe determinar las funciones y actividades a desempeñar por cada una de las áreas que la componen, mismas que son dinámicas, dependerán en gran parte del crecimiento de la empresa, necesidades operativas, proyecciones y presupuestos. Los manuales de procedimientos pretenden dar a la empresa la institucionalización de cada una de sus áreas, es decir, desarrolla estándares que permiten mantener la calidad en los servicios, prevenir y corregir errores humanos, optimizar los recursos humanos y materiales y brindar autonomía a la empresa, sin comprometer la calidad de los servicios o adherirlas a un empleado en particular.

Los manuales de procedimientos, **de hecho son una receta de cocina, un mapa o un instructivo, es un manual de procedimientos, ya que son documentos que nos dan indicaciones claras de cómo realizar una actividad para lograr un objetivo establecido, y tienen la ventaja de que nos hacen la vida más fácil porque alguien, antes que nosotros, ya llevó a cabo esas actividades o tareas, y por supuesto que se equivocó, le costó trabajo y cometió errores, pero tuvo una virtud en su labor, y eso fue escribir los pasos que siguió y que le ayudaron a conseguir la meta.**

Los manuales de procedimiento tienen esa ventaja, que son documentos en los que alguien nos dice en cuáles son los pasos que se deben seguir en una empresa para brindar un servicio, o elaborar un producto, **nos ayudan a tener claro quién es el responsable de cada tarea, y como las acciones de todos en la empresa, se articulan para llevar a cabo las tareas cotidianas.**

Otra de las ventajas de un manual de procedimientos, es que ayuda a que siempre se realicen las tareas y actividades de la misma manera, independientemente de quien las realice, pues de lo que se trata es de compartir el conocimiento con las personas que llegan a la empresa y no saben cómo se realiza un proceso o una tarea, o para aquellos a los que se les encomienda una nueva responsabilidad.

Los manuales de procedimientos, son documentos que deben compartirse y difundirse en la empresa, para que los conozcan todos los miembros del equipo y así puedan trabajar como eso, como un equipo, en donde todos saben que tarea les toca y como sus tareas se relacionan con las del resto de las persona, para que a todos les quede claro hacia dónde van.

ENTONCES, ¿QUÉ ELEMENTOS DEBE CONTENER UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?

1. Todo manual debe contener la información básica de cualquier documento, como es una **portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de la empresa. Adicionalmente un índice y una introducción al mismo.**
2. Para que el manual tenga sentido, debe tener **un objetivo claro del procedimiento que se detallará, pues como hemos indicado, es una descripción de tareas pero que ordenadas y en secuencia nos llevarán a una meta**, la cual desde el principio debe quedar clara para el lector y plasmada en el objetivo.
3. **Toda tarea debe siempre tener claramente definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar**, esto es, explicar detenidamente qué personas y/o departamentos de la empresa se involucrarán y quiénes son los responsables de cada acción a realizarse.
4. Ahora bien, ya que tenemos claridad del objetivo a buscar y los responsables que participarán en las actividades a describir, habrá entonces que **describir las actividades o como se dice correctamente, explicar el procedimiento**. Esto es, describir paso a paso lo que se debe realizar y quién es el responsable de cada tarea y acción.
5. En las empresas, **los procesos exigen llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados, etcétera**. Esto es, para cada una de las acciones puede corresponder completar un formato, enviar un correo electrónico, elaborar un oficio, en fin, documentos que sustentan el que las acciones se hayan llevado a cabo, así que el manual **debe contener los formatos de cada uno de esos documentos que se utilizarán**.
6. Ya con toda esta información se **deben incluir en el manual diagramas de flujo**, que permitan saber cuál es la secuencia de la información o de los documentos a lo largo del procedimiento que se describe.

Hasta aquí podemos decir que éstos son los elementos básicos de todo manual de procedimientos, que es el objetivo, asignar responsabilidades, describir el proceso, utilizar formatos y finalmente un diagrama que permita visualizar el flujo del trabajo.

Pero el objetivo de un manual de procedimientos no termina el día que se concluye su redacción, más bien ahí es apenas cuando comienza la tarea de un manual de procedimientos, ya que si su objetivo es estandarizar los procesos de la empresa, eso quiere decir que todos en la organización deberán apegarse al procedimiento planteado en el propio manual.

De esta manera, la tarea del manual de procedimiento es también ser una guía para que al final de algún periodo o como parte de una auditoría de calidad, la persona responsable de revisar que los procesos se cumplan como se indicaron en el manual, pueda comprobar que lo escrito en el manual sea efectivamente lo que en la práctica se lleva a cabo.

De esta manera, el manual de procedimientos, como se puede ver, es una importante herramienta para asegurar que la empresa opera siempre bajo los mismos criterios además de asegurar que las personas no se lleven el conocimiento generado y que es propiedad de la empresa.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

- ☐ **Objetivo**
- ☐ **Organigrama del departamento**
- ☐ **Descripción del puesto**
- ☐ **Responsabilidades**
- ☐ **Competencias**
- ☐ **Actividades**
- ☐ **Diagrama de Proceso** principal de su puesto (pueden ser varios si así lo amerita su puesto por la naturaleza multifuncional de área)
- ☐ **Cuadro sinóptico** descriptivo de cada una de las actividades o pasos del diagrama de procesos, responsabilidad y formatos o documentos inherentes al paso del proceso.
- ☐ **Descripción** puntual de cada una de las actividades.
- ☐ **Descripción de los sistemas** o formatos electrónicos para la operación o control de las actividades.
- ☐ **Normatividad** interna y/o legal
- ☐ **Guía de seguridad y contingencias**
- ☐ **Formatos y métodos de control**
- ☐ **Indicadores de Efectividad y Productividad**
- ☐ **Instructivos de operación** de máquinas y/o herramientas en caso de haberlas

Nota: es indispensable elaborar este archivo como la base que fundamenta toda la operación del área o departamento. Siendo entonces uno de los manuales que comprenderá el compendio total que conforme la empresa entera. El compendio completo, es un documento que se encabezará por el organigrama completo de la empresa, diagrama de correlación entre departamentos y reglamento interno de la empresa.

Nota: Se sugiere estar apegado a norma de redacción APPA

Formato – Normas APA 2016 – 6ta Edición

La presentación de un trabajo escrito bajo el estilo de las Normas APA, tiene un formato especial, el cual se describirá a continuación de forma detallada:

Papel: tamaño carta (21.59 cm x 27.94 cm (8 1/2" x 11")).

Márgenes: Cada borde de la hoja debe tener 2.54 cm de margen.

Sangría: Al iniciar un párrafo debe aplicarse sangría en la primera línea de 5 cm, con respecto al borde de la hoja.

El tipo de letra a utilizar deberá ser Times New Roman 12pt.

La alineación del cuerpo del trabajo científico debe estar hacia la izquierda y con un interlineado doble.

La numeración deberá iniciar en la primera hoja del trabajo escrito y la ubicación del número debe estar en la parte superior derecha.

A partir de un manual de procedimientos se podrán elaborar manuales prácticos para cada departamento y cada puesto que hay en él, en esta segunda etapa, la información debe contener siempre las siguientes cualidades:

MANUAL DE PUESTO:

- ✓ Sencillo en su vocabulario
- ✓ Debe ser un documento con al menos 60% de su contenido gráfico (Colorido, Imágenes, Gráficas y Diagramas Simples)
- ✓ Debe establecer una cronología simple
- ✓ Por si solo debe ser suficiente para que un empleado nuevo pueda ejecutar su trabajo
- ✓ Por ser la guía para cada área, este documento deberá contener las normas que regulan sus labores tanto internas como legales en su caso.
- ✓ Deberá contener el organigrama de su área, para que el empleado pueda saber las jerarquías de sus compañeros y el orden de la línea de mando, así sabrá a quien debe reportar y en qué orden o bien a quien acudir en caso de haber contingencia o complicaciones.
- ✓ Deberá contener guía de seguridad y contingencias, esta deberá ser muy gráfica y sencilla de entender, siguiendo la línea de todo el manual del puesto.

Nota: Es necesario identificar muy bien el perfil profesional del usuario del manual de puesto, ya que mientras menor sea la preparación profesional del individuo se deberá actuar con mayor sencillez en la redacción, mas uso de apoyos gráficos que de forma simple expliquen las funciones y los resultados esperados de estas.

Deberá ser un documento lo más compacto posible y de ser necesario apoyarse con presentaciones en video, prezi o power point etc. Asimismo se sugiere que estos documentos sean presentaciones que no se puedan alterar o editar.

Es indispensable que cada cabeza de área, se vincule directamente con la estructura de los manuales, quien se genere un compromiso escrito para el seguimiento e implementación de las mejoras, procesos y lo más importante, que se comprometan a realizar las evaluaciones que les correspondan para sus distintos miembros ya que estos son totalmente responsables de las consecuencias de las acciones y resultados de todos sus subordinados.

Anexos:

1. Manual de Procedimientos de ventas MG FITNESS GYM 2016
2. Manual APA 2016
3. Manual ISO 9001 manejo de documentos
4. Presentación PPT capacitación de ventas
5. Diagrama de Gantt
6. Links Prezi

REGLAS PARA LA ELABORACION DE LOS PROCESOS Y NORMAS BASICAS:

- o El principal responsable de la descripción de cada proceso es el gerente del área.
- o El encargado de la elaboración de los procesos no puede caminar a ciegas, cada encargado será el único responsable de la descripción concreta de los diagramas de flujo.
- o Se deberá establecer una comitiva encargada de participar activamente en la elaboración de cada manual (responsable del cargo)
- o Todos los puestos deberán tener claramente establecidas sus responsabilidades y actividades en un diagrama de Gant, con medición diaria o semanal de productividad y efectividad de las actividades
- o Deberá establecerse un fecha limite mensual para entregar resultados mensuales de las evaluaciones
- o Deberá establecerse fecha limite mensual para que cada encargado de área presente plan mensual de mejora continua en base a los resultados de las evaluaciones, deberá establecer sus compromisos y responsabilidad por los resultados.
- o Todos los documentos redactados para la empresa, deberán contener logotipo, fecha de elaboración, encargados de la documentación y de preferencia marca de agua o bien publicarse cifrados, protegidos en formatos no editables.
- o Deberá establecerse un formato limpio de redacción, para ello se recomienda formato APA para documentos formales por ejemplo los manuales de procedimientos, para los manuales de área o puesto, se podrá utilizar un formato más simple y dinámico, pero uniforme y limpio de todas maneras.
- o Deberá utilizar colores institucionales discretamente.
- o Para la codificación de los anexos y documentos de control o formatos se recomienda apearse a las instrucciones ISO 9001 con la finalidad de tener listos los documentos para una futura certificación y también con la finalidad de mantener un orden adecuado.
- o Anualmente el encargado de mejora continua, deberá entregar un reporte de resultados, grafica de mejora o crecimiento en la productividad asimismo un estado de documentación, cambios, anexos etc. Todo documentado en su momento con actas que validen el origen de cada cambio que se aplicó a lo largo de año
- o Se recomienda que al menos cada 3 meses se avalúen los resultados, es tan negativo que una persona no llegue nunca al 100% de productividad como de que la rebase siempre, ya que esto indicaría que hay puestos que se podrían eliminar o recortar a jornadas parciales.
- o La efectividad de las áreas se evalúa por la calidad de los resultados en tiempo y forma, este deberá ser indiscutiblemente alta para áreas administrativas, estando la media aceptable sobre el 80% de efectividad, mientras que para las áreas comerciables será razonable sobre el 40% en adelante.
- o Debe evitarse caer en la obsolescencia, en la redacción deberá evitarse tener exceso de descripciones o textos que hagan denso el documento, debe aplicarse de forma simple y coherente asimismo en caso de desear añadir referencia o marcos teórico será menor agregarlos como un anexo que justifica o respalda el origen de la información, por ejemplo, en este documento se hace referencia a APA o ISO sin incluir textualmente toda la normatividad.