

---

---

# LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

*"Diseño, elaboración, aplicación,  
implantación y mejoramiento continuo"*

---

---

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción</b> .....	11
<b>1. El cliente, la empresa y los procesos</b> .....	21
Objetivos .....	21
El acoso de las disfunciones .....	22
Generalidades de los procedimientos .....	24
¿Qué entendemos por procedimiento? .....	24
Etapas básicas de los procedimientos .....	28
¿Por qué nos desviamos de los procedimientos? .....	28
El cliente es la prioridad número uno .....	29
Cómo es el cliente de hoy .....	29
Los procedimientos y el cliente .....	31
La empresa de hoy .....	32
El cliente .....	34
El cambio .....	35
La competencia .....	35
El entorno .....	35
La empresa competitiva .....	35
Relación entre la empresa y los procedimientos .....	38
La empresa como malla de procedimientos .....	39
Fundamentos del diseño de los procedimientos .....	40

¿A quiénes beneficia el estudio de los procedimientos? .....	41
El cliente .....	42
El personal de la empresa .....	42
La empresa .....	42
La sociedad .....	43
<b>2. Representación gráfica de los procedimientos</b> .....	<b>45</b>
Objetivos .....	45
El flujograma .....	45
Concepto e importancia .....	45
Ventajas .....	46
Simbología básica .....	47
Técnicas de diseño .....	48
Tipos de flujogramas .....	49
Pictórico .....	49
De bloque .....	50
Vertical .....	50
Horizontal .....	50
<b>3. Administración de los manuales de procedimientos</b> .....	<b>61</b>
Objetivos .....	61
El manual de procedimientos .....	61
Concepto, objetivos y ventajas .....	62
Reglamento y manual .....	64
Características del manual .....	65
El cuidado de su redacción .....	66
Codificación .....	67
Impresión y encuadernación .....	76
Distribución .....	76
Procedimiento de elaboración .....	76

Estructura y presentación-guía .....	76
Ejemplo de estructura del manual .....	83
<b>4. Los costos, la calidad el <i>status</i> y el control de los procedimientos .....</b>	<b>89</b>
Objetivos .....	89
Los momentos de verdad .....	90
El valor agregado .....	91
Los costos .....	91
Costos internos .....	92
Costos del cliente .....	92
Los costos de la mala calidad del procedimiento .....	93
Evaluación de la calidad .....	94
Eficiencia .....	95
Satisfacción del cliente (interno y externo) .....	95
Flexibilidad .....	96
Sencillez .....	97
Tiempo .....	97
Aceptación por los ejecutores .....	97
Imagen de la empresa .....	98
Estandarización .....	98
Determinación del <i>status</i> .....	100
Cuidando la calidad y el <i>status</i> .....	104
Control y monitoreo .....	105
El enrutamiento de los procesos .....	108
La referenciación .....	110
Concepto .....	111
Tipos básicos de referenciación .....	111
Cómo hacerla .....	112

<b>5. El estudio factorial de los procedimientos</b> .....	115
Objetivos .....	115
La necesidad del estudio factorial .....	115
La misión y la visión .....	116
Los clientes y los reclamos .....	116
Tiempo .....	116
Número de pasos y secuencia .....	118
Documentos y requisitos .....	118
Formas de papelería .....	118
Personal responsable de las actividades .....	119
Clima organizacional .....	121
Organización del trabajo .....	121
Distribución del trabajo .....	121
Esquema organizativo .....	122
Autorizaciones y controles .....	123
Medio ambiente físico del trabajo .....	123
Distribución física de la planta .....	124
Diseño del espacio de trabajo y del lugar de trabajo .....	124
Dotación para el trabajo .....	125
Tecnología .....	126
Información .....	126
Normas .....	127
Entorno de la organización .....	127
Relación con otros procedimientos .....	128
Costos .....	128
Proceso oficial versus proceso real .....	128
Manual .....	129
Opiniones .....	129
Guía de análisis .....	129

<b>6. Elaboración, aprobación, implantación y mejoramiento continuo de los procedimientos .....</b>	<b>137</b>
Objetivos .....	137
Fases consideradas .....	137
Fase 1. Planeación y organización .....	140
Fase 2. Levantamiento y documentación de los procedimientos .....	146
Fase 3. Análisis .....	149
Fase 4. Formulación de los procedimientos .....	151
Fase 5. Pruebas y ajustes .....	151
Fase 6. Aprobación de los manuales .....	153
Fase 7. Implantación .....	153
Fase 8. Mejoramiento continuo .....	157
Cómo tener éxito en la racionalización de los procedimientos .....	158
La cultura del mejoramiento .....	158
El cliente es lo más importante .....	162
Compromiso y liderazgo directivos .....	162
Acción facilitadora de los directivos .....	163
Gerencia total .....	163
Continuidad del programa .....	164
Comunicación .....	164
Clima organizacional .....	164
Se trata de un trabajo crítico .....	165
Participación de la gerencia media .....	166
Manejo del cambio en la elaboración de los manuales .....	166
La resistencia es inevitable .....	166
Concepto .....	168
Razones para oponerse al cambio .....	168

Posibles reacciones al cambio .....	169
Estrategias básicas para minimizar la resistencia .....	171
<b>7. Alternativas organizativas para la elaboración de los manuales .....</b>	<b>173</b>
Objetivos .....	173
Alternativas a considerar .....	173
Cuando la empresa cuenta con la unidad de organización y métodos (O & M) .....	173
Por la unidad de O & M en forma directa .....	175
O & M adelanta la elaboración de los manuales de la mano con los dueños de los procedimientos .....	176
Trabajo directo del dueño de los procesos y el apoyo de O & M .....	177
Diseño a cargo de un equipo múltiple .....	177
Cuando la empresa no cuenta con la unidad de O & M .....	184
Trabajo a cargo de los dueños de los procesos .....	184
Con apoyo y dirección de un facilitador externo .....	185
Empleo de la consultoría .....	185
<b>Bibliografía .....</b>	<b>187</b>