



Documentación de Procesos Clave

Programa Regional de Desarrollo
de Organizaciones de Base

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS INTRODUCCIÓN


¿CÓMO USAR EL PRESENTE MANUAL?

El manual que tienes en tus manos es una recopilación de los aspectos más importantes que debes conocer y aplicar en tu Organización a la que perteneces respecto a la **Documentación de Procesos**.

Ha sido pensado y diseñado para los líderes y por intermedio de éstos, a cada uno de los asociados Beneficiarios del Programa Regional **PorAmérica** "Fortalecimiento de Organizaciones de Base ODB para combatir la pobreza" de **RedEAmérica**.


Te darás cuenta que no es un material de capacitación común, sino que es un documento dinámico que además de brindarte algunos conceptos teóricos básicos, se complementa con ejercicios prácticos que te llevarán a que finalizada la sesión de capacitación, hayas definido aspectos muy propios de tu vida y tu organización.

MANOS A LA OBRA


Los recuadros en los cuales aparece un lápiz  y el título de "**Manos a la Obra**", son ejercicios que te recomendamos hacer pensando en ti y en la organización a la que perteneces. Si es el caso que en el momento no dispongas de alguna información para realizar el ejercicio, no te preocupes, haz las anotaciones que consideres pertinentes y retoma el manual y el ejercicio posteriormente.

Te encontrarás que en el recuadro también hay un texto en verde, son breves instrucciones que te ayudarán a resolver con mayor facilidad tu ejercicio.

EJEMPLOS

Señalados con un signo de exclamación,  en cada uno de los temas, hay ejemplos muy sencillos y que exponen posibles situaciones que has vivido, con esto se busca hacer más entendible cada uno de los contenidos, *no significa que esto sea lo que debes aplicar en tu vida ni en tu organización, solamente utilízalos como referencia.*

CONSEJOS COMPLEMENTARIOS

Marcados con el signo  en color azul, te encontrarás algunos pequeños párrafos en los que se busca resaltar algún aspecto en el que te sugerimos pongas especial atención.

*El presente manual, ha sido diseñado por FUNDES y PorAmérica, con el único objetivo de que adquieras nuevas herramientas que te permitan fortalecer y hacer crecer tu Organización; te deseamos mucho éxito.
¡Manos a la Obra!*

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

La documentación de procesos es un tema al que se le da poca importancia en las pequeñas y medianas empresas, siempre priorizamos la misión, misión, cultura, valores, así como saber lo que esperamos de la empresa en un futuro, sin embargo definir procesos es de gran relevancia ya que es con ellos, al realizarlos adecuadamente que se logra llevar a la empresa a cumplir los objetivos establecidos.

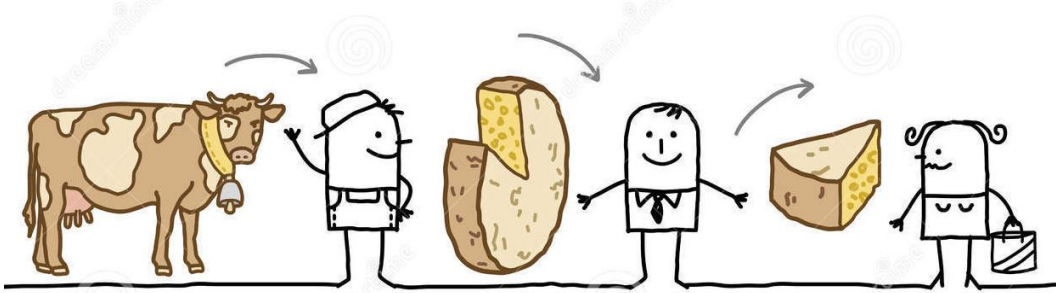
La documentación de procesos plantea el describir, tanto de forma escrita como grafica, cada proceso clave de la Organización, así como de cada una de sus áreas; adicionalmente se detalla el relacionamiento entre procesos, destacando actividades y los resultados establecidos.

LA DOCUMENTACIÓN NOS PERMITE...



¿Qué es un proceso?

Es un conjunto de actividades estructuradas (organización lógica de personal, materiales, energía, equipo e información) y medidas para producir una salida o resultado en particular para un cliente o mercado en particular. Incluye elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos determinados. Un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria, equipo y medio ambiente.



Resumiendo, un proceso son tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido o dentro del negocio.

Características importantes de los procesos son:

Transforma las entradas en salidas mediante recursos que van agregando valor en su desarrollo.

Cumple una función y es dinámico en el tiempo

Su finalidad o consecución esta determinada por su resultado.

Los procesos contienen un componente (específico) que conlleva a interactuar con otros procesos.

Los procesos deben su accionar a satisfacer necesidades de los distintos clientes (internos y externos)

Los procesos son generalmente identificados en términos en puntos de entrada y salida, contactos o relacionadores y unidades de la organización involucradas, particularmente la unidad del cliente.

Ejemplos de procesos de negocio:

- Lanzamiento de nuevos productos
- Cotizaciones
- Procesamiento de órdenes
- Adquisiciones
- Desarrollo de productos
- Embarques
- Cuentas por cobrar



LOS PROCESOS PUEDEN DEFINIRSE EN BASE A TRES DIMENSIONES

1. Entidades

- Los procesos tienen lugar entre entidades de la organización: Interorganizacional, interfuncional o interpersonal.

2. Objetos

- Los procesos resultan en una manipulación de objetos físicos o de información

3. Actividades

- Los procesos pueden involucrar a dos tipos de actividades: de administración (por ejemplo, desarrollo de un presupuesto) y operacional (por ejemplo, llenar una orden del cliente)



Acciones para mejorar los Procesos: Identifica algún proceso de tu Organización donde claramente se observe que las cosas no funcionan de manera eficiente, propón acciones de mejora y coméntalas con tus Compañeros...

¿Área?

Problemática actual causada por un proceso ineficiente:

Sugerencias para mejorar el proceso:

Resultados esperados:

¿QUÉ SE DEBE DOCUMENTAR?

Hay que tener en cuenta que documentar todos los procesos que ejecutamos en nuestra empresa es un **trabajo que requiere una gran dosis de recursos**. No sólo el personal que haga este trabajo, sino el tiempo que le tiene que dedicar a esta labor; es por esto que es importante identificar los procesos claves de nuestra Organización y documentarlos.

En segundo lugar, es imprescindible determinar la **profundidad del estudio** que vamos a realizar. No es lo mismo hacerlo a alto nivel (poco detalle de los procesos, sin llegar a una descripción minuciosa), que un análisis de bajo nivel, que requiere un mayor esfuerzo, al describir todas las tareas que se ejecutan, entradas, y salidas con precisión.

En tercer lugar, conviene **establecer prioridades** y dedicar más tiempo del estudio a aquellos procesos que aporten valor al cliente. Si nos centramos en procesos de soporte, es decir, aquellos que no aportan valor añadido al cliente, no se dará valor agregado a nuestro producto perdiendo clientes a mediano plazo.

CARACTERIZACIÓN Y COMPRENSIÓN DEL PROCESO

EL ESQUEMA GENERAL DE UN PROCESO

Hoy es necesario ver a las organizaciones bajo una visión integral que piense en interrelaciones complejas con un enfoque de procesos alineado a las necesidades de los clientes y usuarios. Una empresa es un sistema que tiene como objetivo producir y vender la mayor cantidad posible de bienes o servicios, mediante un uso eficiente de recursos.

La productividad es la relación entre la cantidad de bienes producidos y la cantidad de recursos utilizados. (Hacer más con menos, hacer más con lo mismo).

Medir es el primer paso es el primer paso para mejorar, pues permite determinar qué tanto mejorar y qué se debe hacer para alcanzar una meta de mejoramiento.

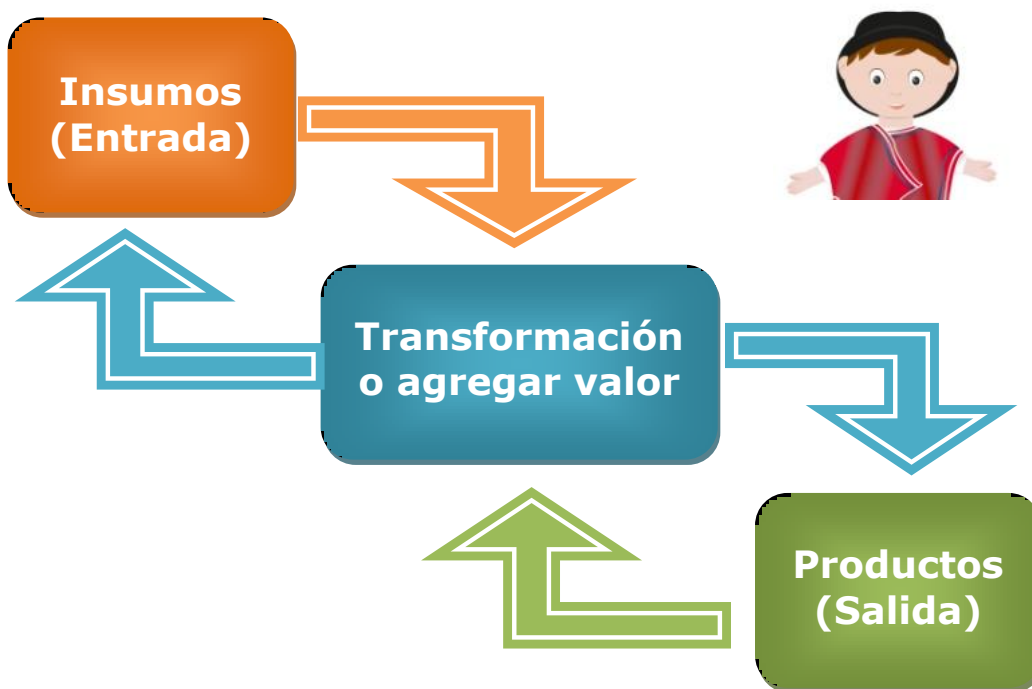
- Se fortalece el trabajo en equipo
- Se orienta mejor el esfuerzo para atender clientes
- Se definen y ejecutan mejor los objetivos

¿QUÉ ES UN SISTEMA?

Un sistema es un conjunto de partes, procesos o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

La diferencia entre un sistema y un proceso, es que el primero es una totalidad que incluye el desarrollo de Procesos menores que lo complementan o hacen parte de él.

Los sistemas reciben (entrada) información, datos, energía o materia prima y proveen (salida) información, productos, energía o materia prima para otro sistema.





Un Sistema de nuestra Organización: Describe o diseña junto a tus compañeros un sistema que cuente con entradas - transformación salidas y que funcione en tu Organización ...

**Insumos
(Entrada)**



**Transformación o agregar
valor**



**Productos
(Salida)**



CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESOS CLAVES

Todos los procesos de una organización son importantes, pero no todos son igual de importantes. Existen dentro de la empresa un tipo de procesos que por su impacto en la consecución de los objetivos estratégicos son más importantes que otros. Dicho de otro modo, los procesos clave son los procesos fundamentales, incluso diría vitales para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización tales como:

- Elaboración e implementación de la estrategia
- Desarrollo de nuevos productos o servicios
- Entrega de productos o servicio a los clientes
- Gestión de las relaciones con los clientes

PROCESOS ESTRATÉGICOS

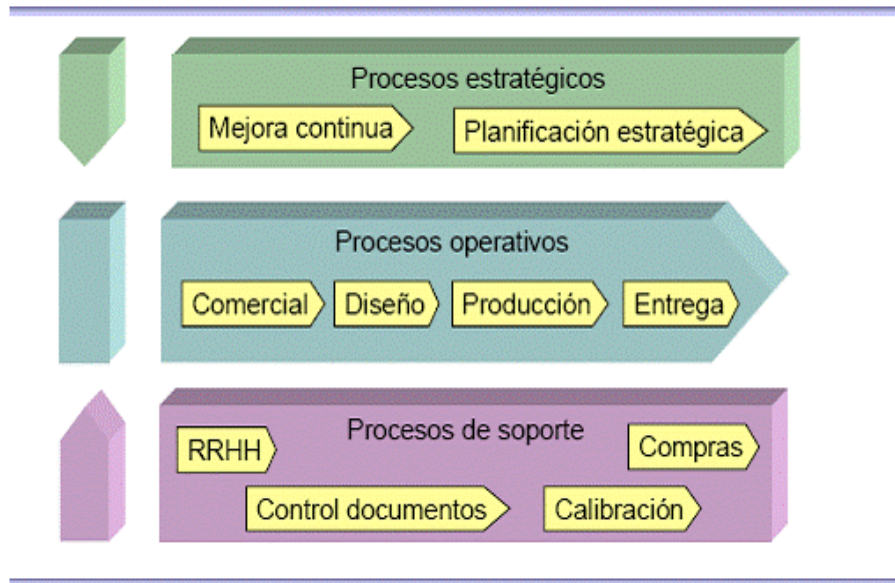
Los procesos *estratégicos* son aquellos mediante los cuales la organización desarrolla sus estrategias y define los objetivos que tienen que ver con el crecimiento o sostenimiento de la organización en el mediano o largo plazo y los procesos que generen la mitigación de riesgos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.

LOS PROCESOS DE APOYO

Se conocen también como de soporte, son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.



EJEMPLO DE TIPOS DE PROCESOS

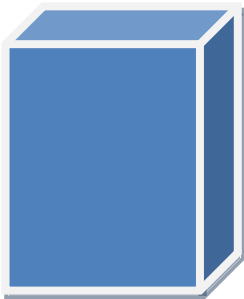




Tipos de Procesos: Diseña junto a tus compañeros y basándote en el ejemplo anterior, un listado de los tipos de procesos que puedan aplicarse en tu Organización.



Procesos Estratégicos:



Procesos Operativos:



Procesos de Soporte:

PROCEDIMIENTOS

¿Alguna vez has intentado preparar un pastel sin una receta? Entonces sabrás que realizar una tarea sin las indicaciones necesarias puede ser complicado e incluso frustrante, ello no significa que no llegue al objetivo, pero resultaría mucho más si contara con la receta.

Podrás preparar el platillo pero seguramente tomaras más tiempo y tendrás más intentos fallidos antes de llegar al resultado deseado; para evitar todo eso existen los manuales de procedimientos, que son documentos que dan indicaciones claras de cómo realizar una determinada actividad para lograr un objetivo establecido, hacen la vida más fácil ya que alguien antes de nosotros ya llevo a cabo esas actividades y por supuesto que se equivoco, le costó trabajo y cometió errores, pero tuvo una gran virtud y fue escribir los pasos que siguió y que te ayudaron a llegar a la meta

Ahora imagina que ahora quieres que alguien más prepare el pastel o que alguien te ayude o mejor aún deseas que otras personas puedan hacer el pastel si tú no estás, entonces te conviene escribir la receta y darla a conocer a las personas involucradas.

Lo mismo pasa con 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 donde van.

ELEMENTOS DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PORTADA: Nos brinda la identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de nuestra Organización. Adicionalmente un índice y una introducción al mismo.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: La meta a la que queremos llegar debe quedar claramente plasmada en el objetivo.

RESPONSABLES Y ALCANCE DE LA TAREA A REALIZAR: Debemos explicar detenidamente qué personas y/o departamentos de la empresa se involucrarán y quiénes son los responsables de cada acción a realizarse.

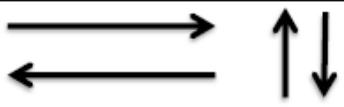
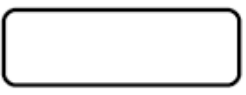


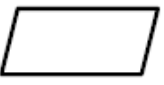


DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES: Esto es, describir paso a paso lo que se debe realizar y quién es el responsable de cada tarea y acción.

FORMATOS, DOCUMENTOS, MENSAJES, COMUNICADOS, ETC. 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.

DIAGRAMAS DE FLUJO: Son Instrumentos que permiten saber cuál es la secuencia de la información o de los documentos a lo largo del procedimiento que se describe.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

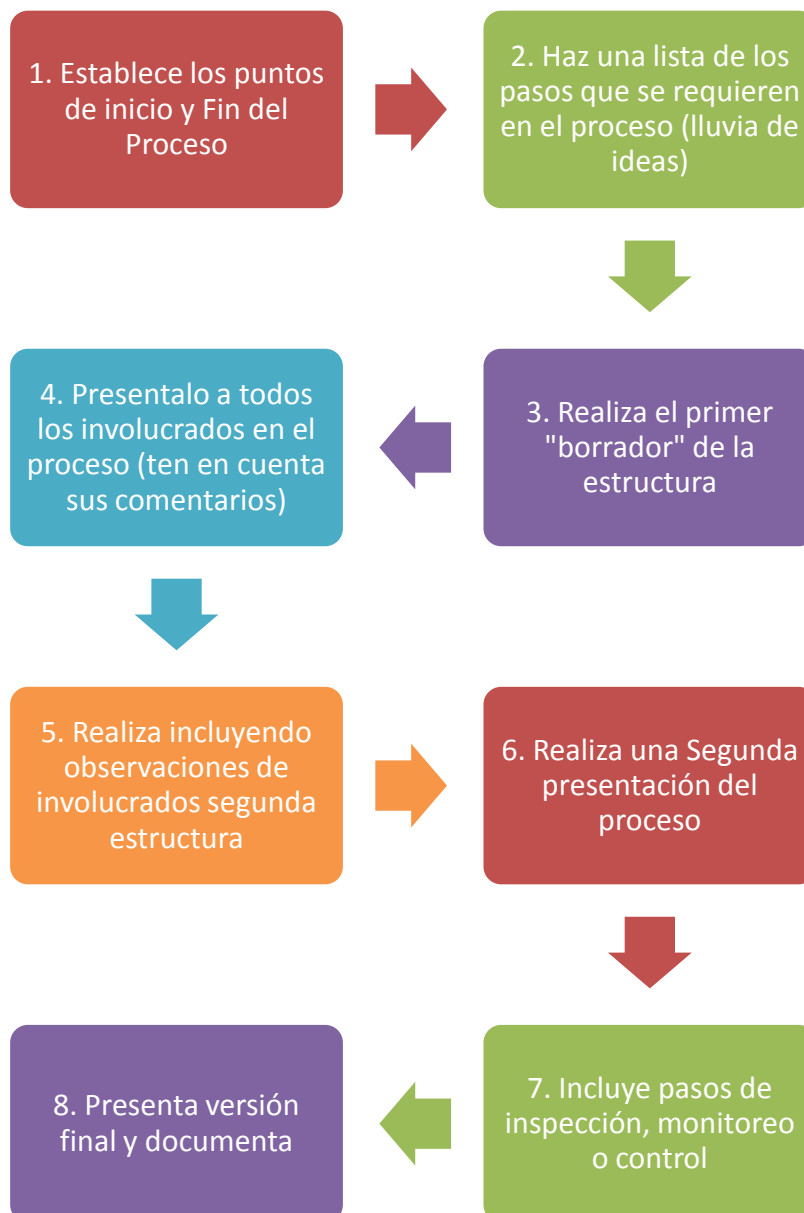
SIMBOLOGÍA BÁSICA DE UN DIAGRAMA DE FLUJO

SIMBOLO	NOMBRE	APLICACIÓN
	Línea de Flujo (Conexiones de pasos)	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos
	Terminador (Comienzo o final de procesos)	En su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado final del mismo.
	Proceso (Actividad)	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso. Puede tener muchas entradas pero una sola salida
	Conector (Conexión con otro proceso)	Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal
	Datos Entrada/salida (Información de apoyo)	Situamos en su interior información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla)
	Decisión	Indicamos puntos en que se toman decisiones : SI o NO, Abierto/cerrado
	Documento	Se utiliza para hacer referencia a la necesidad de consultar un documento específico en un punto del proceso

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales.



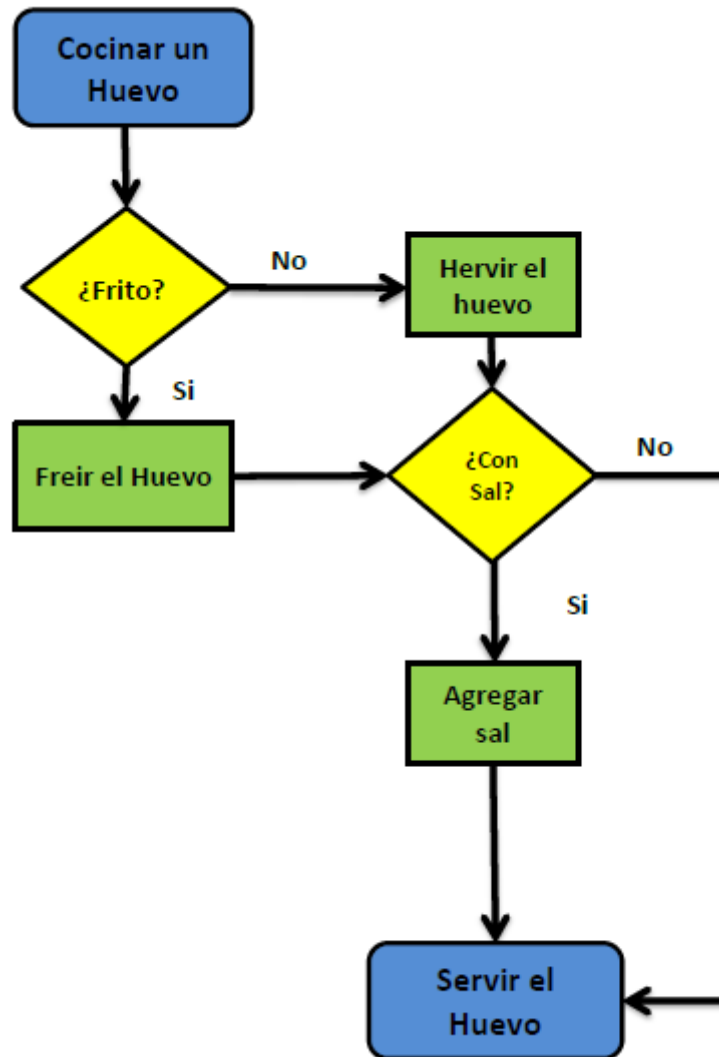
PASOS PARA ELABORAR UN DIAGRAMA DE FLUJO



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.



EJEMPLO BÁSICO DE DIAGRAMA DE FLUJO:



Sin embargo 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.

Como se puede ver, es una importante herramienta para asegurar que la Organización 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.



Diagrama de Flujo: Junto a tus compañeros selecciona una tarea desarrollada en la Organización, describe un procedimiento breve y realiza el correspondiente diagrama de flujo con el apoyo de tu Consultor.

ODB: _____

Diagrama de Flujo Proceso:

VALOR AGREGADO

Valor agregado o valor añadido, en términos de mercadeo, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor. Generalmente se trata de una característica o servicio extra poco común o poco usado por los competidores, y que le da a la Organización o negocio cierta diferenciación.

Para entender mejor este concepto veamos a continuación algunos ejemplos de productos o servicios que ofrecen un valor agregado:



La tienda que al comprar un producto, no solo nos lo lleva gratuitamente a nuestra casa, sino que también se encarga de instalarlo y darle un mantenimiento gratuito por tres meses.

El restaurante que cuenta con un área especial para niños en donde se ofrece el servicio gratuito de guardería, y que cuenta con diferentes juegos electrónicos





El taller de mecánica que al reparar nuestro auto, nos lo entrega totalmente limpio y con los servicios básicos de mantenimiento

CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta, el desagregar una Organización en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales desventajas, y costos asociados a cada actividad.

Todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

ACTIVIDADES PRIMARIAS O DE LÍNEA

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

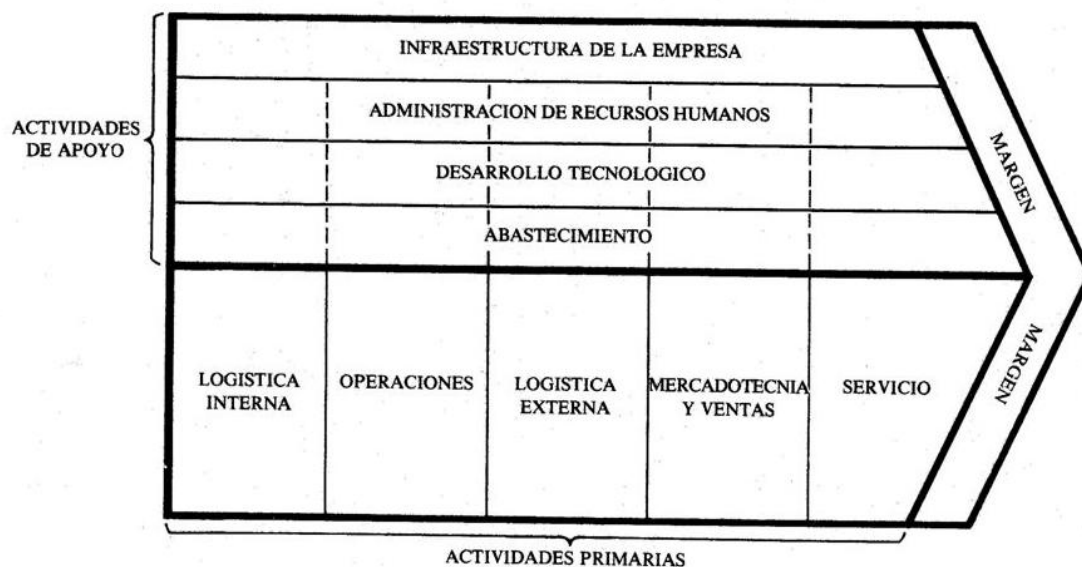
- *Logística interior (de entrada)*: actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- *Operaciones*: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- *Logística exterior (de salida)*: actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- *Mercadotecnia y ventas*: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- *Servicios*: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

ACTIVIDADES DE APOYO O DE SOPORTE

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- *Infraestructura de la empresa*: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- *Gestión de recursos humanos*: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- *Desarrollo de la tecnología*: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- *Aprovisionamiento*: actividades relacionadas con el proceso de compras.

La Cadena de Valor



El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado (tanto en términos de dinero como de tiempo), y luego, buscar en estos valores y costos fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.



Identifica la Cadena de Valor de tu Organización: Basándote en la teoría que estudiamos respecto a la Cadena de Valor, identifica las actividades que se desarrollan en tu Organización

A C T I V I D A D E S	INFRAESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN				
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO				
	ABASTECIMIENTO				
	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	VENTAS	SERVICIO AL CLIENTE
ACTIVIDADES PRIMARIAS					



EN RESUMEN

La cadena de valor nos permite identificar mejor fortalezas y debilidades en una empresa (sobre todo cuando la comparamos con las cadenas de valor de empresas competidoras), detectar mejor fuentes potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos.

Y en última instancia, potenciar o aprovechar dichas fortalezas, especialmente al convertirlas en ventajas competitivas, y reducir o superar dichas debilidades, especialmente al minimizar costos; buscando así generar el mayor margen posible, entendiéndose éste como la diferencia entre el valor y el costo de cada actividad.

PLAN DE ACCIÓN



Documentación de Procesos: Pensando en tu Organización registra que procesos te gustaría documentar, quien va a ser el responsable y en qué fecha se llevara a cabo esta documentación, compártelo con tus compañeros.

No.	PROCESO	RESPONSABLE	FECHA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Escribe aquí las preguntas que tienes



Tus notas de este modulo!!

