

Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa

Política Organizacional

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Normas

Son reglas específicas que se deben seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, o actividades en una organización para poder llevar a cabo el cumplimiento de una política organizacional. Cabe destacar que forman parte del contenido de las políticas organizacionales.

Tipos de políticas

Generales; son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.

Específicas; son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.



Metodología recomendada

- Fase I: Diseño y desarrollo de la política, en la cual se contempla desde la necesidad, definición, hasta su redacción.
- Fase II: Validación y aprobación de la política, se procede a realizar las revisiones y ajustes requeridos, para su posterior aprobación por parte de los involucrados.
- Fase III: Divulgación a todos los niveles de la organización, consiste en formalizar a todos los miembros de la organización la vigencia y aplicación de la misma.
- Fase IV: Mantenimiento de la política en cuanto a cumplimiento y vigencia, se refiere a los ajustes o actualizaciones que requiera dicho instrumento, se recomienda hacer revisiones y/o actualizaciones al menos una vez por año.

Beneficios de la aplicación de las políticas

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

Recomendaciones

1. Su redacción **debe ser sencilla y con lenguaje claro**, concreto y preciso, no deben existir ambigüedades.
2. La política es parte esencial de la vida organizacional de una empresa, por lo cual **su letra no debe ser muerta (definir, aplicar y cumplir)**.
3. **Debe ser adaptable a través del tiempo**, por lo cual entra en juego la fase de mantenimiento.

Elaboración de Manuales de Políticas y Procedimientos

Los manuales de políticas y procedimientos son una parte necesaria e indispensable para el éxito de los negocios, sin embargo, ni son lo único ni son lo más importante, hay otras herramientas administrativas, operativas y tecnológicas que se deben incorporar poco a poco de acuerdo a la madurez de la organización.

Su propósito es el Diseño de la estructura documental en cuanto a la elaboración e implantación de procedimientos, instructivos, formatos, políticas, registros y especificaciones.

Los cimientos son a una construcción, lo que los manuales de políticas y procedimientos son a una empresa u organización. Aunque hay muchos beneficios de tener manuales dentro de una organización: le facilitan a la gente cómo hacer su trabajo, las decisiones se toman muy ágilmente en todos los niveles jerárquicos, se incrementan los resultados de cada proceso, la gente de nuevo ingreso se capacita rápidamente, se reduce el desperdicio organizacional y se incrementan las utilidades del negocio y muchos beneficios más.

Aspectos básicos para que vayas evaluando si tus manuales cumplen con su propósito.

1 **DESCRIPCIÓN DE PUESTO.** Es el documento que describe a detalle los objetivos, las responsabilidades, las actividades y relaciones que realiza cada puesto autorizado dentro de la organización.

2 **MANUAL.** Es el conjunto de documentos (en papel o electrónico) que describen el trabajo que realiza cada proceso dentro de la organización. Generalmente se conforma con el organigrama, el perfil de los puestos, las descripciones de los puestos, los mapeos de proceso, las políticas y los procedimientos.

3 **MÉTODO.** Es la guía detallada que muestra cómo realiza **una persona** un trabajo dentro de la organización. En un método sólo se incluye el trabajo de las personas sobre las cuáles la organización tiene injerencia, no sobre proveedores ni sobre clientes externos. Cuando haya una interacción con algún cliente o proveedor externo, la redacción de la actividad se hace desde el punto de vista de la persona que trabaja dentro de la organización. Por ejemplo, no se debe decir “*el cliente paga en la caja*” sino “*el cajero le cobra al cliente*”; no se debe decir “*el proveedor entrega el material en el almacén*” sino “*el almacenista recibe el material del proveedor*”.

4 **ORGANIGRAMA.** Es la gráfica que muestra la estructura de una organización, los niveles jerárquicos e indicando claramente los nombres de los puestos autorizados y las relaciones jefe – colaborador.

5 **PERFIL DE PUESTO.** Es el documento que enlista los requisitos y competencias mínimos que debe tener todo candidato a ocupar un puesto autorizado dentro de la organización. El perfil es “*el deber ser*” y la descripción de puestos es “*el hacer*”.

6 **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. Los lineamientos o directrices son aplicables a todo el personal de la organización sin hacer distinción alguna de edad, puesto, sexo o religión. Todos los lineamientos o directrices deben indicar claramente quién aplica la política (nombre del puesto, no de la persona) y cuál es la regla o norma a seguir para hacer lo correcto, lo adecuado, o lo conveniente en cada caso. Una política se diseña para ser cumplida en el 90% o 95% de los casos. Las excepciones sólo las puede hacer la autoridad designada para ello. La política solamente dice “*qué hacer*” y el procedimiento dice “*cómo hacer*” el trabajo. Una política le da contexto a todos los procedimientos de un proceso. Un procedimiento debe estar amparado cuando menos con una política de proceso.

7 **PROCEDIMIENTO.** Es la guía detallada que muestra cómo **dos o más personas** realizan un trabajo dentro de la organización. En un procedimiento sólo se incluye el trabajo de las personas sobre las cuáles la organización tiene injerencia, no sobre proveedores externos ni sobre clientes externos. En caso de que haya interacción con clientes o proveedores externos, entonces la actividad se redacta desde el punto de vista del personaje que en la organización tiene interacción con ellos. Por ejemplo, el cajero le cobra al cliente, el almacenista recibe la mercancía del proveedor, el Gerente atiende la reclamación del cliente, el contador presenta ante el SAT la documentación requerida, etc.

El propósito real de las políticas en una organización es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a obtener utilidades. Una política tiene razón de ser cuando contribuye directamente a que las actividades y los procesos de la organización logren sus propósitos. Todas las organizaciones, conscientes o no de ello, se rigen por políticas, independientemente de que estén o no por escrito. Sin embargo, al comparar los resultados que obtienen dos empresas del mismo giro, observamos que hay, en algunos casos, diferencias abismales.

Por ello, si una organización desea obtener resultados aceptables, debe diseñar su organización alineando los criterios y políticas de todo el personal, iniciando por el equipo directivo.

Hacer manuales no es difícil, es laborioso y requiere los vistos buenos del director general y de los directores o gerentes responsables de cada proceso para tener el compromiso de que lo que se escriba y se autorice se implemente en beneficio de la propia organización.

Diagrama de flujo

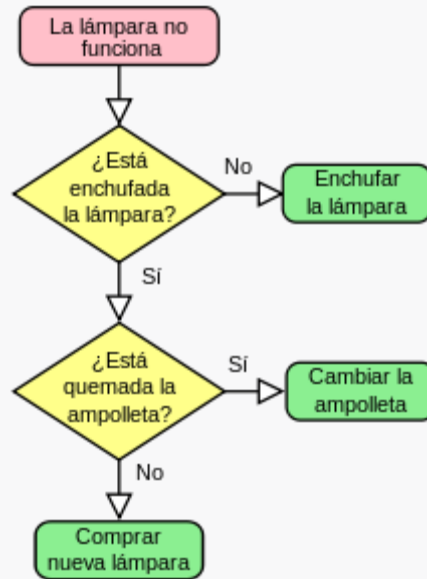


Diagrama de flujo sencillo con los pasos a seguir si una lámpara no funciona.

for(A;B;C)

D;

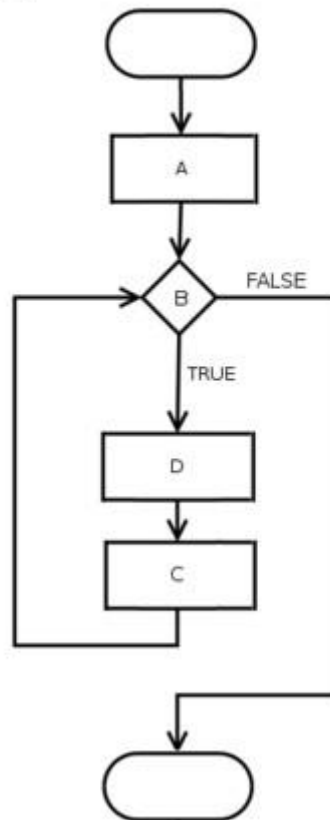


Diagrama de actividades para un loop (bucle)

El **diagrama de flujo** o **flujograma** o **diagrama de actividades** es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva.

En Lenguaje Unificado de Modelado (UML), es un diagrama de actividades que representa los flujos de trabajo paso a paso de negocio y operacionales de los componentes en un sistema. Un diagrama de actividades muestra el flujo de control general.

En SysML el diagrama ha sido extendido para indicar flujos entre pasos que mueven elementos físicos (p. ej., gasolina) o energía (p. ej., presión). Los cambios adicionales permiten al diagrama soportar mejores flujos de comportamiento y datos continuos.

Estos diagramas utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin del proceso.

Normas de trabajo

Un diagrama de flujo presenta generalmente un único punto de inicio y un único punto de cierre, aunque puede tener más, siempre que cumpla con la lógica requerida.

Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

- Identificar las ideas principales al ser incluidas en el diagrama de flujo. Deben estar presentes el autor o responsable del proceso, los autores o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos anidados, así como las terceras partes interesadas.
- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

Descripción

En UML 1.x, un diagrama de actividades es una variación del [diagrama de estado](#) UNL donde los "estados" representan operaciones, y las transiciones representan las actividades que ocurren cuando la operación se termina.

El diagrama de mensajes de UML 2.0, mientras que es similar en aspecto al diagrama de actividades UML 1.x, ahora tiene semánticas basadas en redes de Petri. En UML 2.0, el diagrama general de interacción está basado en el diagrama de actividades. El diagrama de actividad es una forma especial de diagrama de estado usado para modelar una secuencia de acciones y condiciones tomadas dentro de un proceso.

La especificación del Lenguaje de Notificación Unificado (UNL) define un diagrama de actividad como:

“... una variación de los estados de una máquina, los cuales representan el rendimiento de las acciones o subactividades y las transiciones se provocan por la realización de las acciones o subactividades.”¹

El propósito del diagrama de actividad es modelar un proceso de flujo de trabajo (workflow) y/o modelar operaciones.

Una Operación es un servicio proporcionado por un objeto, que está disponible a través de una interfaz.

Una Interfaz es un grupo de operaciones relacionadas con la semántica.

Características

Según Gómez Cejas, Guillermo. Año 1.997: Sintética: La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto, dejan de ser prácticos. Simbolizada: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación. De forma visible a un sistema o un proceso: Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales. Según Chiavenato, Idalberto. Año 1.993: Permitir al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento. Dar las bases para escribir un informe claro y lógico. Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento. Según Gómez Rondón, Francisco. Año 1.995: De uso, permite facilitar su empleo. De destino, permite la correcta identificación de actividades. De comprensión e interpretación, permite simplificar su comprensión. De interacción, permite el acercamiento y coordinación. De simbología, disminuye la complejidad y accesibilidad. De diagramación, se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados.²

Tipos de diagramas de flujo

- Formato vertical: en él, el flujo y la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- Formato horizontal: en él, el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- Formato panorámico: el proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

- Formato arquitectónico: describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.

Simbología y significado

- **Óvalo** o **Elipse**: Inicio y Final (Abre y cierra el diagrama).
- **Rectángulo**: Actividad (Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).
- **Rombo**: Decisión (Formula una pregunta o cuestión).
- **Círculo**: Conector (Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento).
- **Triángulo boca abajo**: Archivo definitivo (Guarda un documento en forma permanente).
- **Triángulo boca arriba**: Archivo temporal (Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento).

Cursograma

Se trata de la más común y práctica entre todas las clases de diagramas de flujo. Describe el flujo de información en un ente u organización, sus procesos, sistemas administrativos y de control. Permite la impresión visual de los procedimientos y una clara y lógica interpretación.

Simbología y normas del diagrama

- **Círculo**: Indica Inicio del Diagrama y Final del Diagrama
- **Cuadrado**: Proceso de control.
- **Línea continua**: Flujo de información vía formulario o documentación en soporte de papel escrito.
- **Línea interrumpida**: Flujo de información vía formulario digital.
- **Rectángulo**: Formulario o documentación. Se grafica con el doble de ancho que su altura.
- **Rectángulo Pequeño**: Valor o medio de pago (cheque, pagaré, etc.). Se grafica con el cuádruple de ancho que su altura, siendo su ancho igual al de los formularios.
- **Triángulo (base inferior)**: Archivo definitivo.
- **Triángulo Invertido (base superior)**: Archivo Transitorio.
- **Semióvalo**: Demora.
- **Rombo**: División entre opciones.
- **Trapezoide**: Carga de datos al sistema.
- **Elipsoide**: Acceso por pantalla.
- **Hexágono**: Proceso no representado.
- **Pentágono**: Conector.
- **Cruz de Diagonales**: Destrucción de Formularios.

Según la normativa, el flujo presupuesto es de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, siendo optativo el uso de flechas. Cuando el sentido es invertido (de derecha a izquierda o de abajo hacia arriba), es obligatorio el uso de la flecha.

Ventajas

- Ayudan a ilustrar modelos y a conectar ideas para aumentar nuestra productividad en el entorno profesional e incentivar nuestra creatividad.

- Favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce muy fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.
- Al igual que el pseudocódigo, el diagrama de flujo con fines de análisis de algoritmos de programación puede ser ejecutado en un ordenador, con un IDE como Free DFD.

Representación gráfica de los sistemas de información en la organización

Debe existir un organigrama o flujograma de información que permita conformar la pirámide de información, o sea que desde la base y hasta el último nivel, llegue la información sintetizada, pero con alto nivel cualitativo que permita al alto mando la correcta toma de decisiones y en el momento oportuno.

Si bien es cierto que la alta dirección participa tanto en la planificación estratégica como en el diseño organizacional y en la creación de los sistemas de información, es necesario que esta participación que sirve para establecer o crear sistemas esté basada en técnicas, modelos o tipologías, los que, de acuerdo a la habilidad de la alta dirección, estarán bien seleccionados y combinados.

Por lo tanto, los elementos técnicos no son dinámicos, son sólo orientaciones (estrategia) de orden (estructura) y conductas comunicacionales (sistema de información).

Dentro del elemento técnico, se incluye el sistema diseñado con que cuenta la organización, que en dependencia del grado de avance científico técnico que tenga implementado o el alcance de la entidad, entonces será mayormente efectivo el sistema informativo como tal.

Tal como existe el elemento técnico también hay un elemento humano que constituye el elemento esencial para el éxito o fracaso en el logro de los objetivos establecidos en la estrategia. Este elemento constituye la gestión de las personas, ya que su participación será la acción y ejecución, o sea la gestión.

Debido a lo anterior, es conveniente resaltar el valor del recurso humano, en su verdadera importancia, tanto en la gestión como el control de ésta, dando énfasis al desarrollo de algunas ciencias del comportamiento humano, utilizando los elementos motivadores y de incentivo para un mejor análisis en el conocimiento de la cultura organizacional y su impacto en la toma de decisiones.

Organigramas.

Aunque existen diferentes formatos por lo general el organigrama es un diagrama que ilustra como se subdivide jerárquicamente la autoridad en la entidad. En el que aparecen el dirigente desde el más alto nivel, sus subordinados directos, los subordinados de estos así sucesivamente hasta el nivel más bajo.

El organigrama es un valioso instrumento para modelar la organización directiva de la entidad y su análisis.

El organigrama es la representación gráfica de la subestructura organizativo – directiva del sistema, o como se le conoce común e insuficientemente, de la estructura organizativa de la entidad.

Existen diferentes formatos: vertical, colocando el nivel superior de la dirección arriba; horizontal, colocando el nivel superior de dirección a la izquierda y abriendo jerárquicamente el diagrama hacia la derecha; semicircular, con el nivel superior de la dirección en el centro del semicírculo etc.

Los formatos no son tan importantes, sino el hecho de que el diagrama jerárquico permite apreciar las relaciones de subordinación existentes entre los diferentes elementos organizativo-directivos en la entidad.

Diagramas de flujos informativos.

Los Flujogramas son de gran importancia para toda empresa y persona ya que brinda elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones.

La selección de los símbolos depende del procedimiento que va a ponerse en las gráficas y del empleo que vaya a darse en las mismas, por tal motivo es fundamental que se empleen de forma correcta, al colocar un símbolo en un sitio inadecuado, cambia el sentido del flujograma. Se puede decir que los símbolos más usados son:

- Operación.
- Transporte.
- Inspección.
- Demora.
- Almacenamiento.

Diseño y Elaboración de Flujogramas

Convención para trazar los diagramas:

a) La información para identificar cada diagrama debe ser la siguiente:

1. Nombre del proceso, indicando los puntos iniciales y finales.
2. Nombre del departamento o los departamentos involucrados.
3. Nombre de la persona que preparó el diagrama.
4. Número de personas o puestos involucrados.
5. Número de pasos.

b) Identificar cada columna con el nombre de la persona o puestos que realiza en cada uno de los pasos.

c) Representar las formas o documentos, mediante rectángulos proporcionales a las formas o documentos representados. Sin embargo, como lo principal es la claridad, esta convención puede eliminarse empleando solamente el buen juicio.

d) Cada forma debe representarse siempre por un rectángulo de las mismas dimensiones.

- e) Cada vez que se crea una forma, se le pone en el original y se copia un triángulo negro en la esquina inferior derecha.
- f) Cuando las dimensiones del rectángulo lo permitan, es conveniente poner el nombre de la forma en cada paso que aparezca.
- g) El original y las copias siempre deben ponerse en el mismo orden. Se coloca un número en la esquina superior derecha. Para el original siempre se colocará el número uno; y las siguientes copias tendrán numeraciones ascendentes.
- h) En cada paso deben presentarse todos los documentos que intervienen.
- i) Cuando se transportan dos o más papeles, que van unidos, ya sea con grapa o broche o en sobre, se reúnen los rectángulos identificando cada uno de ellos. El movimiento se presenta por una sola línea.
- j) Cuando se muevan juntos, pero no unidos, el transporte se representa por medio de líneas para cada forma o grupo de formas.
- k) La secuencia se demuestra haciendo que las líneas de transportes tengan una ligera tendencia hacia abajo.
- l) El orden cronológico de los pasos se representa por el orden en que aparecen los rectángulos, de arriba hacia abajo.
- m) Debe identificarse cada paso con un número y hacer una pequeña descripción del mismo, mediante la escritura del verbo que identifica la acción.
- n) Si es posible, hacer que lo firme el jefe del departamento o el empleado que ha proporcionado la información.

Presentación de las formas en el diagrama:

1. Las figuras deben hacerse en forma de cuadros o rectángulos, imitando hasta donde sea posible la forma y tamaño de las originales reducidas a escala, indicando en la parte superior y al centro el nombre con una sola palabra.
2. Las formas con copias deben representarse como sigue.
3. Cuando se tenga que hacer una distribución de formas, se recomienda empezar con la más alejada para evitar que se crucen.
4. Toda forma debe demostrar cual fue su origen.
5. La nueva forma se marca con un triángulo en la orilla inferior izquierda y con ello se identifica el hecho de que la forma aparece por primera vez en el proceso.
6. Cuando se termine el espacio disponible en el papel y sea necesario pasar otra hoja o a otra parte de la misma hoja, la liga de procesos se muestra mediante "conectores" que consisten en dos círculos con la letra W, uno en el punto en que se cortó el proceso y otro igual en el lugar en que se reinicia.

Se rige por una serie de símbolos, normas y pautas convencionales las cuales son:

- a. El formato o esqueleto del flujograma debe dividirse en partes que representan a los departamentos, secciones o dependencias involucradas en el procedimiento. Cada departamento o sección debe mostrarse una

- sola vez en el flujograma y en el mismo orden o secuencia cronológica de su aparición en el procedimiento que se describe de izquierda a derecha.
- b. Mostrar una misma dependencia más de una vez en el flujograma aun cuando las acciones del procedimiento regresen a la misma.
 - c. Las líneas indicadoras del flujograma deben ser más delgadas que las líneas divisorias del formato, rectas y angulares, dotadas de flechas en sus extremos terminales.
 - d. Cada paso o acción del procedimiento debe enumerarse con claridad y describirse brevemente con muy pocas palabras.
 - e. Cuando algún documento queda retenido en alguna dependencia del flujograma se indica según sea archivado: definitivamente, temporalmente o retenido por algunos días (“D”), horas (“H”) o minutos (“M”).
 - f. Cuando hay que destruir algún documento luego de ser utilizado en el procedimiento se indica con una (X) grande.
 - g. Cuando en el procedimiento algún documento da origen a otro se indicará en el flujograma mediante una flecha interrumpida.
 - h. Al igual que vimos en los organigramas en los flujogramas cuando varias líneas se entrecruzan sin tener relación se indica mediante una inflexión en cualquiera de ellas.
 - i. Siempre resultará mejor que el flujograma se muestre en una sola hoja, pero cuando en su extensión se tenga que continuar en otra página, se señala mediante un símbolo cualquiera dentro de un círculo, en la página donde se interrumpe y el mismo que suele llamarse conector se colocará en otra página como sigue.

El objetivo fundamental del flujograma es indicar el flujo de todo el trabajo de un departamento y de toda la empresa u organización, si se quiere elaborando uno para cada actividad y otro para cada persona, de manera que muestre las interrelaciones, procedimientos entre los diferentes departamentos, secciones y personas, considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier de métodos y sistemas, es importante que se elabore de forma secuencial y cronológica, ya que así se evita la inconsistencia al momento de transmitir el mensaje.

Tipos de Flujogramas

Con el objeto de adaptarse a toda clase de necesidades y debido a su extenso uso, el Flujograma o Diagrama de Flujo está elaborado de diferentes maneras:

Según su forma:

- **Formato Vertical:** el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.

- Formato Horizontal: el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- Formato Panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aún para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- Formato Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.

Por su propósito:

- De Forma: Se ocupa fundamentalmente de una forma con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones. Presenta la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa una forma en sus diferentes copias, a través de los diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva. Retrata la distribución de múltiples copias de formas a un número de individuos diferentes o a unidades de la organización.

Las formas pueden representarse por símbolos, por dibujos o fotografías reducidas o por palabras descriptivas. Se usa el formato horizontal. Se retrata o se designa la forma en el lado izquierdo de la gráfica, se sigue su curso al proceso de progresión horizontal, cruzando las diferentes columnas asignadas a las unidades de la organización o a los individuos.

- De Labores (¿qué se hace?): Estos diagramas abreviados sólo representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecutan. El término labor incluyendo toda clase de esfuerzo físico o mental. Se usa el formato vertical.
- De Método: (¿cómo se hace?): Son útiles para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación de procedimiento, por la persona que debe realizarla y dentro de la secuencia establecida. Se usa el formato vertical.
- Analítico: (¿para qué se hace?): Presenta no solo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza, sino que analiza para qué sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento. Cuando el dato es importante consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria. Se usa formato vertical.
- De Espacio: (¿dónde se hace?): Presenta el itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, señalando el espacio por el que se desplaza.

Cuando el dato es importante, expresa el tiempo empleado en el recorrido.
Se usa el formato arquitectónico.

- Combinados: Presenta una combinación de dos o más flujogramas de las clases anteriores. Se usa el flujograma de formato vertical para combinar labores, métodos y análisis (qué se hace, cómo se hace, para qué se hace).

Se usa el formato panorámico para combinar varias formas y labores de varios puestos o departamentos.

Diferencia entre Procesos, Procedimientos, Actividades y Tareas

Dependiendo de a quien le preguntemos, es probable que recibamos distintas respuestas concernientes a la diferencia entre proceso y procedimiento. A veces se tienden a confundir los términos, pero lo cierto es que podemos establecer las diferencias partiendo de principios cotidianos.

Es un grave problema que en una organización no se tenga bien clara la diferencia entre estos conceptos, sobre todo que los especialistas encargados del área de organización y sistemas no entiendan estos conceptos. En esos casos sería normal notar discrepancias en los productos organizacionales de la empresa, por lo tanto, no podemos darnos el lujo de ignorar las diferencias entre Procesos, Procedimientos, Actividades y Tareas.

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



Vamos a explicar cada uno de los elementos que aparecen en el cuadro, y más adelante hasta podemos dar un ejemplo sencillo de lo que estamos hablando.

Proceso

Podemos definirlo como el conjunto de procedimientos, actividades y tareas que de acuerdo a los insumos de entrada son transformados para obtener un resultado que sería el producto final. Por supuesto que dependiendo del área donde se defina esta palabra podrían variar algunas frases, como lo detalló una vez Ángel García cuando evaluó varias definiciones de la palabra Proceso y

concluyó que “...todas ellas... tienen el inconveniente de resultar excesivamente “industriales”.”¹

De esta manera sabemos que un Proceso engloba varios elementos como: Procedimientos, Actividades y Tareas. En ambientes industriales suelen utilizar también la palabra “Operaciones”. En todo caso, los Procesos no ameritan documentos organizacionales que indiquen como trabajan, por ejemplo, un Mapa de Procesos que casualmente es requerido en las Normas ISO 9001 es suficiente para indicar su flujo dentro de la organización.

Procedimiento

Son los métodos de ejecución que se realizan para conseguir que el proceso se materialice. Al igual que con otros conceptos, podría haber discrepancia dependiendo del ambiente donde se aplique, por ejemplo, en la rama del derecho esta palabra tiene otro significado, pero vamos a concentrarnos en el ambiente organizacional. Lo importante es que tengamos claro que los procedimientos nos 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”²

Los procedimientos si se pueden documentar, se pueden normar y hasta se pueden establecer políticas de ejecución, pero no es recomendable ampliar el nivel de minuciosidad de un manual de procedimientos porque sería muy extenso, esa tarea se la dejamos a los instructivos de trabajo. Es importante considerar que no se debería abusar de los instructivos de trabajo, la recomendación es, como siempre lo hemos defendido, ubicar las áreas que requieran un nivel de detalle elevado, y dotar esas áreas de los instructivos. Cuando hablamos de instructivos nos referimos a las guías, tutoriales, manuales de tarea y todos esos documentos que se elaboran con fines de explicar minuciosamente la ejecución de una actividad. Que quede claro que no estamos diciendo que hay que soslayar detalles de algún procedimiento, solo recomendamos que los procedimientos deben evitar sobrecargarse de información que puede contenerse en un documento dedicado para explicar algo ampliamente.

Imaginemos que el procedimiento es la Constitución de una Nación, y los instructivos de trabajo, guías y todos esos documentos corresponden a la Ley del Trabajo, Ley de Educación, Ley de Protección al Niño, entre otros. Nótese que a pesar de que la Constitución hace mención a los derechos del trabajo, a la educación y otros... también es cierto que no se pone a dar detalles de cada uno de esos, este trabajo lo hacen las leyes orgánicas, reglamentos y códigos. Esperamos estar claro en este punto, para nada decimos que el manual de procedimiento debe escasear de detalle, solo que no debemos sobrecargarlo.

Eso sí, a pesar de que el manual de procedimientos no presente al detalle algunas actividades, en todo caso se deben hacer referencias a los documentos que expliquen minuciosamente alguna actividad.

Actividad

Cuando hablamos de actividades hacemos referencia a una serie de acciones que se ejecutan con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Las actividades, tal como vemos en el cuadro que presentamos, están subordinadas a

un Procedimiento. Sería un error incluir una actividad como si fuera un Proceso o Procedimiento, éstas nunca están al mismo nivel.

Sin duda, desde un punto de vista sistémico, las actividades son consideradas a nivel táctico, a diferencia de los procesos que tienen orientación estratégica. Las actividades si pueden tener manuales, guías o instructivos que identifiquen los pasos a seguir para ser ejecutadas, solo que por ser muy minuciosos tienden a ser considerados tediosos.

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.

Sea un proceso o procedimiento, actividad o tarea, es necesario que aprendamos a diferenciar estos conceptos y darle el tratamiento que corresponde para evitar problemas innecesarios. Recordemos que en el área de Procesos los errores no se notan en el ambiente de producción sino en la implementación, por esa razón debemos tener clara la diferencia entre Procesos, Procedimientos, Actividades y Tareas.