

¿Por dónde empiezo a documentar?

Ing. Fedra E. González

Yo creo que esta es una de las preguntas más estresantes para quienquiera que tenga la responsabilidad de documentar un sistema de calidad.

En el tiempo que me ha tocado revisar sistemas de calidad de diferentes empresas, he visto cómo una mala respuesta a esta pregunta genera documentos y procedimientos completamente amorfos e innecesarios. Hay quien hace procedimientos para contestar el teléfono, para marcar el horario de trabajo, etc. y luego no documenta como administrar el presupuesto o cómo contratar personal.

Lo más importante al desarrollar tu sistema documental, es definir **qué** vas a documentar. El **cómo** es mucho más sencillo. Entonces te voy a proponer algunos pasos para ayudarte en este punto:

1. Identifica los procesos de tu empresa

Antes de comenzar a documentar, es necesario que tengas muy claro cuántos y cuáles procesos tiene tu empresa. Para identificarlos puedes hacer lo siguiente:

- Realiza una **lluvia de ideas** con el personal clave que te dé las actividades generales que se realizan en la empresa
- Desarrolla un **diagrama de afinidad** para unir las ideas semejantes, que de manera general serán tus procesos.
- Haz un **mapa de procesos** para que identifiques las relaciones que hay entre los procesos

El resultado de este ejercicio te dará el listado de los procesos de tu empresa y la manera en que se relacionan.

2. Selecciona los procesos que vas a documentar

A partir de la lista que generaste, debes escoger cuáles procesos te conviene o necesitas documentar. No es necesario que documentes todo, solo lo más relevante.

Te recomiendo que **documentes** un proceso si:

- Es complejo
- Es rutinario
- Se requiere que todos lo hagan de la misma manera
- Existen consecuencias graves si no se lleva a cabo correctamente

Organiza tu empresa

sin rollo y con sentido común

- Se requiere que lo que produce sea consistente

Por otro lado, es mejor **no documentar** un proceso si:

- Es de aplicación esporádica
- Sus actividades involucran tareas cuya naturaleza cae dentro del conocimiento habitual de alguna profesión. (¡No tienes que documentar todos los pasos que toma el contador para calcular los impuestos!)
- Su realización no es rutinaria ni se da de la misma manera cada vez (por ejemplo, negociar con clientes)

3. Define cuales tipos de documentos vas a utilizar en tu sistema documental

Cada empresa tiene diferentes necesidades, aunque hay documentos que son los más utilizados de manera general:

- **Procedimientos:** estos documentos reflejan las **actividades generales** que se tienen que llevar a cabo para lograr el objetivo del proceso.
- **Instrucciones de trabajo:** este tipo de documento marca las **tareas específicas** que se requieren para llevar a cabo una actividad dentro de un proceso. Los utilizas cuando el nivel de detalle del procedimiento no es suficiente para clarificar cómo realizar alguna actividad.
- **Instrucciones visuales:** estas son una variación de las instrucciones de trabajo, que **utiliza fotografías** o ilustraciones para explicar cómo llevar a cabo las tareas. Frecuentemente se utilizan para los operadores de procesos de producción, o personal con nivel académico de primaria o secundaria.
- **Instrucciones de navegación:** son otra variante de las instrucciones de trabajo, que se usa exclusivamente para indicar cómo llevar a cabo tareas en una **aplicación de software** específica. Maneja "fotografías" de las pantallas involucradas.
- **Guías de capacitación:** estos son el material de capacitación de los **cursos internos** que se imparten en la empresa. Es recomendable que si las utilizas, especifiques un formato estándar para que no tengas cursos de chile, queso y manteca. Este formato varía dependiendo de si el curso va a ser presencial o por e-learning (curso en línea).
- **Formatos:** estos documentos se utilizan para **registrar información**. Es raro que no se utilicen y hay que cuidarse de no generar demasiados!. Llenarlos consume tiempo y recursos, así que hay que tener sólo los necesarios.

- **Políticas:** estos son documentos que marcan las **reglas del juego**, cómo se va a manejar la empresa, pero no dicen cómo (para eso están los procedimientos).

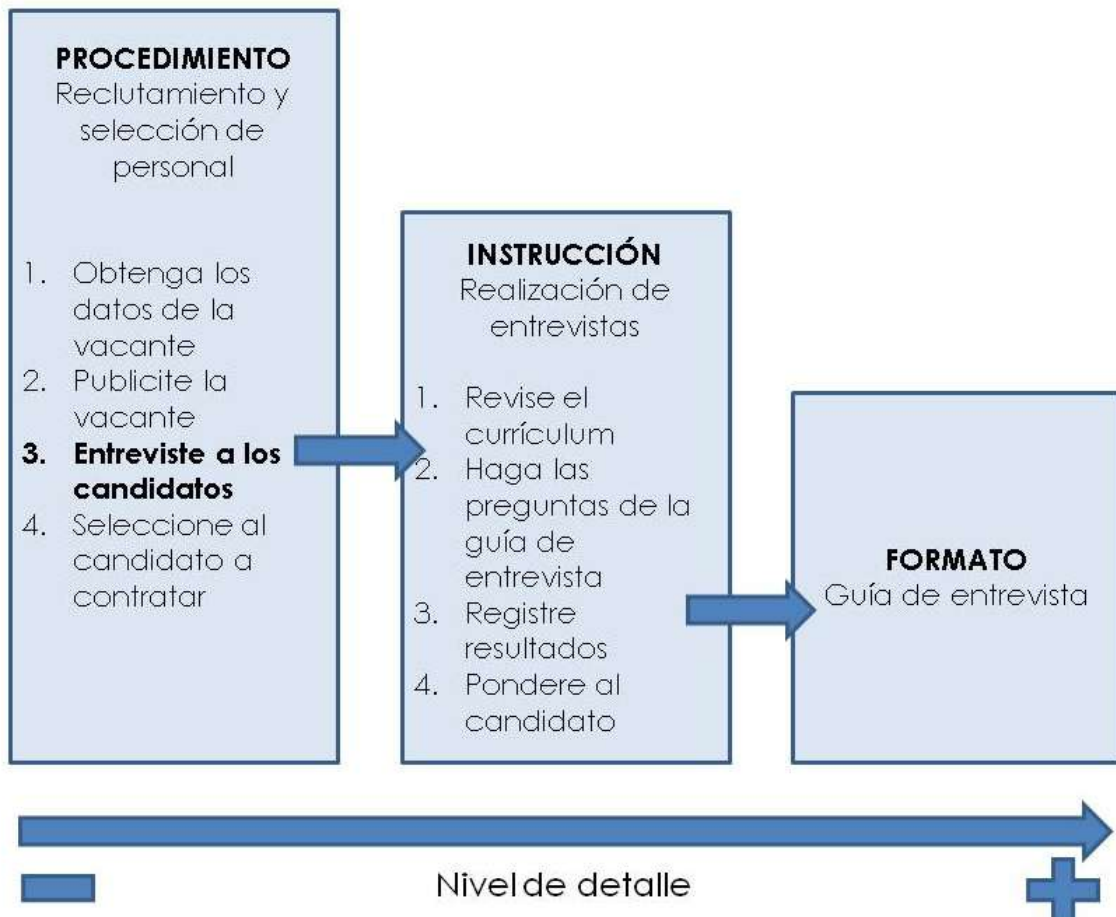
Entonces, escoge cuáles son los que necesitas y desarrolla plantillas, para que asegures que siempre tienen los mismos elementos y se ven iguales.

4. Selecciona los documentos que vas a necesitar desarrollar para cada proceso

Cada proceso que documentos requerirá de diferentes tipos de documentos. Vamos a analizar como ejemplo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Los procesos se documentan a través de uno o varios procedimientos. Si existen actividades o subprocesos que requieran explicarse más para que se lleven a cabo, agregamos instrucciones de trabajo, de navegación o visuales.

Y cuando necesitemos registrar información de manera específica, es decir, que controlemos los datos que se guardan, generamos formatos.



Como puedes ver en la figura anterior, el proceso de reclutamiento y selección se documentó a través de un procedimiento.

Pero, el subproceso de realizar entrevistas no quedaba suficientemente claro, se necesitaba explicar con más detalle cómo hacerlo. Por este motivo, se generó una instrucción de trabajo llamada "Realización de entrevistas".

Ya que se necesitaba proporcionar al entrevistador un documento que le indicara qué preguntar y le permitiera registrar las respuestas y conclusiones de sus preguntas, se emitió un formato llamado "guía de entrevista".

Para este proceso en específico, tal vez podríamos haber incluido otra instrucción sobre cómo publicar vacantes. No hay límite en cuanto al número de documentos que utilices. Pero siempre recuerda que entre más documentos haya, tienes más riesgo de que se contrapongan entre sí o de que la gente de plano no los lea.

El punto clave en esta etapa es el balance... ni demasiados documentos ni demasiado pocos.

5. Verifica que el nivel de detalle sea el adecuado

Al principio te comentaba como ejemplo que la gente a veces documenta actividades casi triviales con procedimientos y luego omite los procesos importantes. Si seguiste los pasos que te indiqué en este documento, no te deben faltar procesos de documentar, pero es importante que verifiques que les estás dando el nivel de detalle adecuado.

Es como aquel juego de Plaza Sésamo en que nos decía que algo no pertenecía al grupo de objetos que nos presentaban.

Los procesos (y sus subprocesos si son procesos muy amplios) se documentan mediante procedimientos, pero las actividades muy específicas no. Para ellas debes usar algún tipo de instrucción o no documentarlas.

Por ejemplo, si tienes estos procedimientos:

- Administración de presupuesto
- Contratación de personal
- Importación de bienes
- Auditoría interna de calidad
- Atención del conmutador

¿Cuál no pertenece??

Organiza tu empresa

sin rollo y con sentido común

Si lo analizas, el nivel de detalle de tus procedimientos y tus instrucciones de trabajo solito te dice si lo estás haciendo bien. Contestar el conmutador, a menos de que tu empresa sea un call center, es una actividad menor que no tiene la relevancia suficiente dentro de la empresa como para requerir un procedimiento. En el mejor de los casos, se le asigna una instrucción de trabajo o no se documenta.

6. Documenta

Ahora sí, estás listo para comenzar a documentar.....

Este documento es un breve resumen de uno de los temas tratados en mi libro "Organiza tu empresa sin rollo y con sentido común". Allí te doy mayor detalle sobre cómo realizar todas las actividades que mencioné en este artículo.