

## Contenido

Prefacio a la segunda edición.....	5
Introducción.....	7
Capítulo 0: Advertencias .....	9
Capítulo 1: Planeación/¿Quién soy como empresa?.....	13
Misión.....	14
Visión .....	16
Valores .....	17
Objetivos.....	18
Estrategias.....	19
FODA: ¿Dónde estoy parado? .....	20
Capítulo 2: Mis procesos/¿Qué es lo que hago? .....	23
¿Qué es un proceso? .....	23
Elementos de un proceso.....	25
Clasificación de procesos .....	28
Mapas de procesos .....	28
¿Qué es un mapa de procesos?.....	29
¿Cómo hago mi mapa de procesos? .....	30
Etapa 1: Bosquejo inicial .....	31
Etapa 2: Benchmarking (no hace falta descubrir el hilo negro, cuando alguien más ya lo hizo).....	36
Etapa 3: Validación con el resto de la organización.....	38
Definición de procesos.....	41
Capítulo 3: Mis métodos/¿Cómo hago las cosas? .....	43
¿Qué es un procedimiento?.....	43
¿Cómo hago mis procedimientos? .....	44
Etapa 1: Selección de procesos a documentar .....	45
Etapa 2: Separación en subprocesos.....	47
Etapa 3: Recopilación de información sobre el proceso .....	47
Etapa 4: Seguimiento al proceso en vivo.....	49
Etapa 5: Redacción de documentos de proceso .....	50
Tipos de documentos.....	50

Estilo de redacción: procedimiento tradicional vs. “Playscript” .....	52
Reglas de redacción .....	55
Ingredientes de un documento .....	57
Ejemplo de documentación de proceso: .....	58
Capítulo 4: Mis archivos/¿Dónde está mi información? .....	63
¿Por qué tengo que controlar? .....	63
Control de documentos .....	63
Definición de formato y nomenclatura de documentos: al pan pan y al vino vino .....	63
Versión e inicio de vigencia: ¿cuál es el bueno? .....	64
El listado maestro de documentos .....	65
Autorización de documentos: ¿quién dijo que éste era el bueno?.....	65
Publicación de documentos .....	67
Documentos obsoletos: ¿este ya no es el que hay que usar? .....	68
Comunicación y/o entrenamiento al personal: a mí nunca me dijeron... .....	68
Control de registros .....	69
¿Qué es un registro? .....	70
Listado de registros .....	70
Cuidado con Murphy: protege y respalda tu información .....	71
Capítulo 5: Mis empleados/¿Quién es el bueno para hacer el trabajo? .....	73
¿Cómo encuentro y conservo al empleado correcto? .....	75
Estructura organizacional: ¿Cuántos y cuáles puestos/roles necesitamos? .....	75
Puestos vs. roles.....	76
La licuadora para quitar la telaraña .....	79
Organigrama .....	84
Definición de puestos/roles .....	85
Selección y contratación de personal.....	90
Capítulo 6: La capacitación/¿Qué deben saber mis empleados? .....	95
Inducción.....	96
¿Con qué empiezo?.....	96
¿Qué son las competencias laborales? .....	98
¿Cuáles competencias laborales necesito para mi empresa?.....	99
Definición de una competencia laboral .....	100
Asignación de competencias laborales a puestos/roles:.....	101

Registro de inducción .....	102
Detección de necesidades de capacitación (DNC): .....	103
Control de la capacitación .....	104
Plan de capacitación.....	105
Documentos de respaldo del plan de capacitación .....	106
Capítulo 7: Evaluación de desempeño/¿Mis empleados dan el ancho? .....	109
La DNC y la evaluación del desempeño .....	116
La imparcialidad del evaluador.....	117
Capítulo 8: Mis insumos y mis proveedores/¿Cómo compro?.....	119
Selección de proveedores .....	119
Compra de bienes y/o servicios .....	122
La requisición de compra .....	122
La orden de compra.....	123
Verificación del producto o servicio comprado .....	125
Evaluación de proveedores .....	126
Capítulo 9: Satisfacción del cliente/¿Qué opina mi cliente? .....	129
La encuesta de satisfacción del cliente.....	131
Quejas y comentarios.....	136
El seguimiento a la satisfacción del cliente: lo más importante.....	138
Capítulo 10: Indicadores/¿Cómo sé si la empresa va bien? .....	141
¿Cuáles indicadores necesito para mi empresa? .....	141
Aguas con los indicadores que escojas .....	141
Definición de indicadores de desempeño .....	145
Reporte de resultados de indicadores .....	146
Capítulo 11: Imagen corporativa/ Como te ven te tratan.....	152
Lo más básico .....	155
Tu presencia en la red.....	155
Tu presencia física.....	156
Epílogo .....	158
ANEXO A .....	159
Procedimiento para recopilación de pedidos, cambios y ventas:.....	161
Plan de calidad para recibo e inspección de producto comprado.....	164
Formato para controlar ventas y pagos de clientas .....	165

Instrucción para consultar inventario/cambiar estatus de producto .....	166
Guía de capacitación para realizar pedidos, pagos y cambios .....	168
ANEXO B .....	169
Definiciones de puesto/rol y formatos para reclutamiento y selección .....	171
ANEXO C .....	179
Listado maestro de competencias de EM .....	179
Matriz de asignación de competencias laborales.....	180
Definición de unidad de competencia: CL005 Recomendar producto al cliente .....	181
Definición de la unidad .....	181
Material de capacitación para la CL005 .....	182
ANEXO D: .....	189
Formatos para el proceso de compras .....	193
ANEXO E.....	193
Formatos para evaluación de desempeño del personal.....	201
ANEXO F .....	203
Formato de encuesta de satisfacción del cliente de La Esencia de México.....	211
Resultados de aplicación encuesta de satisfacción del cliente.....	211
Glosario de palabras “extrañas” .....	213
Bibliografía/Lecturas recomendadas.....	214
Créditos .....	214
Agradecimiento .....	215

## **Prefacio a la segunda edición**

Hace algunos años, cuando escribí la primera edición de este libro, mi intención era tener una especie de catarsis, una liberación del conocimiento y frustraciones que obtuve de estar trabajando en la organización de empresas. Quería evitarles a los demás el proceso de “traducción” de la academia al mundo real que viví.

Conforme pasó el tiempo vi como, en la práctica, las metodologías y conceptos que incluí en mi libro, han ayudado a las empresas, sobre todo a las pequeñas, a entender mejor lo que tienen que hacer y llevarlo a cabo.

Siendo un libro autopublicado, más con fines personales que comerciales, me dio mucho gusto la buena respuesta que tuvo y que hasta lo comenzaran a pedir en otros países como Colombia y Venezuela. Esto me motivó a mejorarlo y por eso hoy tengo la oportunidad de compartirles la nueva edición, con más temas y referencias a herramientas que aún no eran muy conocidas o no existían cuando publiqué la primera edición.

Creo firmemente que el proceso de aprendizaje, en cualquier cancha y particularmente en los negocios, no tiene por qué ser denso y complicado. Hay conceptos básicos que pueden aprenderse sin torturarnos y que hacen una gran diferencia en las empresas.

Hay que aplicar en esto, la misma creatividad que teníamos cuando éramos niños, que nos permitía explorar, intentar, fallar y volver a intentar. Antes de que la formación académica nos hiciera rígido el cerebro y nos “orientara” a pensar de una manera específica.

Esta guía es una plática entre tú y yo, coloquial y sencilla, como la tendrías con un amigo, sin pretensiones ni censura de editores (la redacción y los modismos son a propósito ☺).

Espero que te guste y que te ayude a lograr tus objetivos.

¿Listo para  
empezar?



## **Introducción**

Organizar implica ordenar y distribuir el trabajo, la responsabilidad y los recursos de una empresa para que ésta alcance sus objetivos. Esto puede ser muy difícil o muy sencillo dependiendo de cómo lo hagas.

Yo aprendí esto después de haber pasado muchos años mapeando, documentando y mejorando procesos.

En su momento, leí una buena cantidad de libros y teorías al respecto (sumamente aburridos, por cierto). Si bien algunos de ellos me sirvieron, la mayoría era sólo rollo. Y digo rollo porque tienes que leer 200 páginas de palabras pomposas que principalmente se refieren a empresas enormes, manufactureras y gabachas. ¿Y las pequeñas y medianas?, ¿y las empresas de servicios?, ¿y las mexicanas?. Si tu empresa cae en esta categoría hay considerablemente menos material en qué apoyarte.

Otra cosa que encontré es que hay poca documentación integrada, es decir, tienes que buscar en muchos lados para encontrar lo que necesitas.

Entonces me decidí a escribir esta guía. No es un libro académico lleno de teorías formales. En ella, no te voy a decir cómo conseguir clientes, cómo manufacturar tu producto, cómo obtener financiamiento, ni nada de eso. Te voy a decir algo muy importante: cómo organizar la manera en que tu empresa trabaja internamente, evitando confusión, omisión o dobleteo de trabajo, incumplimientos y ese tipo de cosas que se van presentando conforme una empresa crece sin haberse definido apropiadamente. Una empresa organizada es más eficiente en el uso de sus recursos y por tanto más rentable.

La idea es que sea un documento ameno con mucho sentido común y anécdotas. Y sobre todo, que sea útil, especialmente para empresas micros, pequeñas y hasta medianas.

Yo no soy un personaje como los que escriben libros técnicos. No he administrado ninguna empresa del Fortune 500, no tengo tres maestrías y dos doctorados y no he dado conferencias por todo el mundo. Soy una persona común y corriente, que ha hecho esto por muchos años y que quiere compartir sus experiencias desde la trinchera. La realidad que manejan los libros de texto y la universidad es muy distinta de la que hay afuera. Rara vez nos plantean los verdaderos problemas con los que nos vamos a topar. Y eso es justamente lo que quiero compartirte.

Embarcarte en el proyecto de organizar tu propia empresa o la empresa para la que trabajas es una acción muy meritoria que requiere orden, planeación, decisión y sobre todo mucho valor. En el camino habrá momentos en que te sientas el ombligo del mundo de lo bien que están saliendo las cosas y otros en que quieras tirarte de la azotea. Lo importante es perseverar, no quitar el dedo del renglón, aún y cuando el panorama a veces parezca muy difícil.

Esta guía está pensada como un apoyo que te ayude a entender o afianzar conceptos importantes que requieres para organizar tu empresa. Puedes leerla de corrido o en el orden que a ti te interese. Te dará ideas sobre cómo mejorar o complementar la manera en la que estás haciendo las cosas.

Para lograr el éxito en este proyecto, es necesario que antes de empezar, tengas algunos puntos resueltos, o por lo menos identificados (esta guía te ayuda pero ¡no hace milagros!).

Entonces, comenzaremos platicando sobre ellos...