

INTRODUCCIÓN

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Es asimismo importante contar dentro de la empresa con un área especializada en el estudio de sistemas de la organización o, en su caso, utilizar los servicios de consultaría externa. De cualquier manera, es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Es por lo anterior que se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en la empresa, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.

Conceptos

Existen varios autores que dan un concepto de lo que son los manuales administrativos, entre ellos tenemos a:

Agustín Reyes Ponce: el concepto de un manual es de suyo empírico, variable, y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.

Graham Kellog, El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Los manuales son un medio de comunicación muy especializado y requieren habilidades de comunicación especializadas –habilidades que normalmente no se aprenden en la escuela o en el trabajo.

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

El manual de organización es un registro de informes e instrucciones que se utilizan para orientar los esfuerzos humanos.

El manual de organización es aquel donde se tiene la tarea de organizar, delegar, supervisar y vitalizar o estimular.

El manual de organización es la concentración de las cartas de descripción del método.

Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos manuales pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma

sencilla, directa y autorizada.

El por qué de la necesidad de utilizar los manuales

- Proporciona al usuario un sistema de referencia común y estandarizado. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y opera conforme a las mismas reglas.
- Proporcionan documentación. El manual estudia las políticas y los procedimientos de la organización, de modo que esta información no queda simplemente almacenada en el cerebro de unas cuantas personas. Esta información vital no se pierde cuando alguna de las personas claves abandona la compañía. Además, al desarrollar un manual, la empresa a menudo se ve obligada a aclarar políticas dudosas o mal definidas y a simplificar procedimientos complejos.
- Sirven como un sistema de archivos portátil y fácil de usar. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo.
- Tiene una influencia definitiva. Una política corporativa claramente especificada en un manual oficial tiene mas impacto que en un memorando hecho hace tres años escondido en algún lugar del archivo, o cuyo originador ha dejado la compañía.
- Los manuales ayudan a los usuarios a obrar de acuerdo con los reglamentos del gobierno y otros cuerpos reguladores.
- Los manuales ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas. Los empleados pueden consultar el libro en lugar de preguntar a alguien que pueda conocer la respuesta o no conocer la respuesta correcta.
- Los manuales sirven como instrumentos de adiestramiento para nuevos empleados, ayudándose a conocer correctamente sus funciones desde el principio. Muchos manuales se desarrollan específicamente como auxiliares de adiestramiento.
- Los manuales reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.

Ventajas y desventajas de su uso

Ventajas

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y sus propios papeles y relaciones pendientes.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como guía para el adiestramiento de novatos.

Desventajas

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo, y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Tipos de Manuales

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Por su alcance

- Generales o de aplicación universal.
- Departamentales o de aplicación específica.
- De puestos o aplicación individual.

Por su contenido

- De historia de la empresa o institución.
- De organización.
- De políticas.
- De procedimientos.
- de contenido múltiple (manual de Técnicas)

Por su función específica o área de actividad.

- De personal.
- De ventas.
- De producción o ingeniería.
- De finanzas.
- Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.
- Otras funciones.

Manuales de historia de la empresa

Según George R. Terry, en su libro, Administración y control de oficinas: Muchos patrones sienten que es importante darles a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimientos, logros, administración y posición actuales. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que esta asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía. El darle a un empleado un cuadro del todo, le ayuda a adaptarse a sí mismo dentro del cuadro total. La información histórica por lo común se incluye como parte de la presentación a un manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.

Manuales de organización

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripciones de trabajo, cartas del limite de autoridad, entre otras cosas.

Según C.L. Littlefield declara al respecto: los manuales [de organización] se usa donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elabora ordinariamente con base en los cuadros de la organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro.

Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.

Manuales de política

Los manuales de política, también llamados de normas, son la piedra angular ya que estudian las reglas de la organización. En este tipo de manuales se exponen los 10 (ó 10,000) mandamientos de la compañía. Según Kellogg, los manuales muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros slogans que expresan una política.

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre políticas generales.

Manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos, también llamados manuales de operación, de practicas, de instrucción sobre el trabajo, estándar, de rutinas de trabajo, de tramites y métodos de trabajo.

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la relación de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Además se cataloga como el libro de los como. Como resolver una reclamación de un cliente.

Manuales de contenido múltiple

Es el manual que contiene material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. Alguno de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines.

Manuales de técnicas

Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

Manuales de puestos

También llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas del puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no solo contiene la descripción de las labores sino que explica como deben ejecutarse, es un manual de organización y procedimientos al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

Manuales de personal

También llamados de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado, manual de empleo. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, puede elaborarse destinados tres clases de usuarios:

- Para el personal en general.
- Para los supervisores.
- Para el personal de departamento o unidad de personal.

Manuales de producción o ingeniería

Estos se utilizan para coordinar el control de la producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería.

Manuales de finanzas

Indica las responsabilidades del contador y el tesorero, exigen que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger de alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

Manuales generales

Es usual que un manual no trate solo en un área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más características específicas. Puede darse el caso de que una empresa tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

Manuales de otras funciones

Dependiendo su importancia de la naturaleza de la empresa que se trate (correspondencia, intendencia, conserjería.)

Contenido del manual

El manual de organización debe incluir:

- identificación
 - ◆ Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere.
 - ◆ Título y extensión del manual (general o específico).
 - ◆ Niveles jerárquicos que comprende.
 - ◆ Lugar y fecha de la elaboración.
 - ◆ Numero de revisión, en su caso.
 - ◆ Unidades responsables de su elaboración.
 - ◆ Cantidad de ejemplares impresos.
- Índice o contenido
- Prologo y / o introducción
- Directorio
- Antecedentes históricos
- Legislación o base legal (marco legal)
- Atribuciones
- Objetivo
- Políticas
- Estructura orgánica
 - ◆ Principales puestos y unidades que dependen de ella
 - ◆ Líneas de autoridad y responsabilidad
 - ◆ Niveles jerárquicos
 - ◇ Listado
 - ◇ Organogramas
 - Estructural
 - Funcional
- Funciones
- Índice de procedimientos
- Glosario de términos

Como se prepara un manual

El primer paso para preparar un manual es determinar lo que se desea lograr. Para hacer esto, el interesado se deberá hacer las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es el objetivo de la organización al crear este manual?*

Su propósito puede ser asegurarse de que todos los gerentes sigan ciertas normas y procedimientos de personal.

- *¿Qué beneficios proporcionara el manual a los usuarios?*

Es probable que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema con rapidez y facilidad, o que sirva como fuente de consulta inmediata para las preguntas del personal.

- *¿Qué espero yo (o mi departamento) lograr con este manual?*

Además de alcanzar los objetivos de la organización, el manual debe ayudar también a su departamento. Si cuenta con un manual, posiblemente tendrá que hacer manejo preguntas y hacer manos reparaciones.

Cuando este determinado los objetivos del manual, recuerde que todos tiene una meta en común: obtener resultados. El propósito del manual es asegurar que sus usuarios se comporten de una manera específica, ya sea que se trate de obedecer las reglas de la compañía o seguir un procedimiento en particular. Si un manual alcanza esta meta es un éxito definitivo.

¿De quién es la responsabilidad de crear los manuales?

Los encargados de desarrollar los manuales no encajan claramente en el organigrama de la empresa como sucede con los tesoreros. Algunas veces forman parte del área de servicios administrativos o de comunicaciones de la corporación. Sin embargo con demasiada frecuencia están dispersos por la organización y cada departamento genera sus propios manuales.

Cuando la producción del anual no esta centralizada, la organización termina con una proliferación de manuales de todos los tamaños y formas. Generalmente, cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo y, lo que es peor, hay ocasiones en las que se contradicen entre sí.

La solución de estos problemas es crear un departamento centralizado que se encargue de producirlos.

Indicadores de planeación

He aquí algunos indicadores sobre como planear el manual.

- Disponga del tiempo suficiente para la plantación. A la larga esto representara un ahorro de tiempo.
- haga que otras personas revisen sus planes. La revisión no solo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a personas que hayan participado directamente en la producción de manuales o que tengan una relación estrecha con el que esta haciendo.
- Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Muchas personas hacen estimaciones verbales de momento, y posteriormente se olvidan de ellas.
- Planee desde ahora las actualizaciones. Incluso el mejor manual necesitara revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su distribución.
- Anticípese a los problemas. Descubrirá que reparar los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.

Como planear la redacción

El primer paso para planear la redacción es definir la materia de que se trata. ¿De que va a tratar el manual? Es fácil definir el tema si se hace una lista de todos los grupos posibles de usuarios del manual, y después se

determina que información necesita cada uno.

El segundo paso consiste en determinar quien recopilara los datos. Existen dos alternativas básicas:

- Usted mismo o su personal recabara los datos.
- Los departamentos usuarios recopilaran los datos y referirán a los redactores.

El tercer paso es, decidir quien escribirá el manual. también en este caso cuentan con dos alternativas:

- Los departamentos que lo usaran escribirán su manual, y usted o su personal la revisaran y redactaran.
- Usted mismo o su personal redactaran el manual.

El ultimo paso en la plantación de la redacción es establecer un programa temporal de trabajo. De ser posible, deje un periodo amplio para el proceso de redacción.

Métodos de recolección de datos

La información para elaborar su manual se obtendrá utilizando uno o varios de estos métodos:

- Investigación.
- Observación.
- Cuestionarios escritos.
- Entrevistas.

Proceso de redacción

- Principios de la redacción eficaz:
 - ◆ Uso de la voz activa.
 - ◆ Escriban en tiempo presente.
 - ◆ Omita las palabras innecesarias.
 - ◆ Usen la estructura paralela de ideas coordinadas.
 - ◆ Evítese incorrecciones y los adjetivos desplazados.
 - ◆ Evítese los participios mal situados y confusos.
 - ◆ Eviten las palabras rimbombantes y la jerga
 - ◆ Exprésense con claridad.
 - ◆ Sean humanos.
- La gran controversia entre los géneros
 - ◆ Redacten las frases para que los nombres estén en plural.
 - ◆ Reemplacen los pronombres con los nombres que representan.
 - ◆ Omita los pronombres de tercera persona.
 - ◆ Se pueden utilizar los sufijos del masculino, con los del femenino entre paréntesis.
 - ◆ Incluya una frase que indique que se usara masculino para referirse a ambos géneros.
 - ◆ Usen a veces el masculino y, en otras ocasiones, el femenino.
- Obras de consulta sobre redacción.
- Técnicas de redacción.
 - ◆ Lista por pasos.
 - ◆ Guiones.
 - ◆ Lógicas de acción y condición.

Proceso de revisión

¿Quién debe revisar el manual?

En primer lugar, alguien que conozca el tema deberá revisar el texto, para verificar su contenido y exactitud. Esa persona no tendrá necesariamente autoridad suficiente para aprobar que el manual se use en la empresa; sin embargo, tendrá que ser un experto en el campo y tener la capacidad de suficiente para determinar si el contenido del manual es exacto.

En segundo lugar, también debe revisar el manual un miembro del personal especializado en asuntos legales de la organización. Si su empresa no tiene personal experimentado en leyes, se encargará de la revisión quien sirva como asesor a ese respecto. La revisión asegura que el manual respete las leyes pertinentes y satisfaga los requisitos de las dependencias reguladoras que tenga jurisdicción sobre la empresa. El no revisar cuidadosamente la legalidad puede dar como resultado acciones judiciales importantes.

El tercer tipo de revisión se refiere a la calidad y a la claridad de la redacción. La persona encargada de esta revisión debe estar muy familiarizada con los principios de la buena redacción.

Responsabilidades de los revisores

- Revisión justa y objetiva de los materiales.
- Concentración en el tema o el campo que se le pide que revisen.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Tienen que mostrarse positivos en sus críticas, indicando lo que está bien hecho, así como también los puntos que necesitan corrección.
- Revisar cuidadosamente la primera vez, y hacer todos los cambios entonces.
- Se debe evitar solicitar cambios solo explicables con base en gustos personales.
- Revisión y devolución rápidas del material dentro del plazo acordado.

Como asegurarse de que los revisores cumplan con los plazos establecidos

- Destaquen el hecho de que el manual tiene el respaldo de la gerencia.
- Negocien los programas de revisión en lugar de establecer fechas arbitrarias.
- Confirme por escrito el plazo acordado.
- Proporcionen a los revisores un recordatorio amistoso unos días antes de la fecha límite.
- Quizás convenga indicar en su memorando de confirmación que se consideran aprobados los materiales que no se han devuelto a la fecha límite.

Supervisión de la producción del manual

Como trabajar con el centro de procesamiento de palabras o las mecanógrafas.

- Revisen el formato y la composición del manual con la mecanógrafa o el operador del sistema de procesamiento de palabras.
- Si es posible, trabajen solo con uno o dos operadores o mecanógrafos, en lugar de todo un centro.
- Aprenda a dictar, sobre todo si cuentan con procesamiento de palabras.
- Revisen su propio trabajo.
- Para los proyectos importantes, como los manuales, confirmen por escrito todos los compromisos de tiempo del centro.
- Denle al centro de procesamiento de palabras toda su cooperación, entregándole los cambios y los textos con prontitud.

Impresión del manual

La primera se refiere a si la impresión se realizara en la empresa o en una imprenta exterior.

Después de escoger una imprenta, deberá tomar una decisión respecto a si se reproducirán el manual a partir de las copias mecanografiadas o si usaran tipografías, en cualquiera de las condiciones siguientes:

- El manual se distribuirá fuera de la negociación.
- La negociación tiene sus propios equipos tipográficos.
- El manual se imprimirá como folleto.

Su tercera decisión, la elección del método de impresión, se debe tomar con la ayuda de su proveedor de o de la imprenta de la empresa. Los factores que afectan su elección son:

- La cantidad de ejemplares que se imprimirán.
- Los tipos de equipos disponibles.
- La inclusión del trabajo artístico especial, por ejemplo fotografías.

Distribución física

- Envíen los manuales en cajas de cartón corrugados.
- No inserten el contenido en el empastado antes de su envío.
- Si envían una gran cantidad de manuales, avisen de ello con tiempo al gerente de la oficina de correspondencia.

CONCLUSIÓN

Puede decirse que la utilidad que tiene el manual es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; de tal manera, se puede afirmar que la necesidad de elaborar un manual se justifica cuando se presenta.

BIBLIOGRAFÍA

Diamond, Susan Z., *Como Preparar Manuales Administrativos*, Nueva Editorial Interamericana, México.1983.

Gómez Ceja, Guillermo, *Planeación Y Organización De Empresas*, Mc Graw Hill, México. 1994.

Gómez Ceja, Guillermo, *Sistemas Administrativos Análisis Y Diseño*, Mc Graw Hill, México 1997.