

870102

42  
rej.

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION. CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DEL MANUAL  
DE ORGANIZACION PARA EL DESARROLLO  
EFECTIVO DE UNA EMPRESA".

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

**GABRIELA PEREZ SANCHEZ**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

|  |    |
|--|----|
| Introducción   | 1  |
| CAPITULO I. ANTECEDENTES   |    |
| 1.1. Historia  | 3  |
| 1.2. Definiciones  | 5  |
| 1.3. Objetivos   | 7  |
| 1.4. Ventajas  | 8  |
| 1.5. Desventajas   | 14 |
| 1.6. Clasificación de los Manuales   | 15 |
| CAPITULO II. COMO SE DETECTA LA IMPERIOSA NECESIDAD DE UN MANUAL           |    |
| 2.1. Por qué usar manuales?  | 24 |
| 2.2. Finalidades de los manuales en la empresa                             | 26 |
| 2.3. Función del manual de organización en la empresa.                     | 26 |
| 2.4. Fuentes de material para el manual de organización                    | 29 |
| 2.5. Aspectos fundamentales que debe contener un manual                    | 30 |
| CAPITULO III. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DEL USO DE MANUALES DE ORGANIZACION |    |
| 3.1. Importancia del manual de organización                                | 34 |
| 3.2. Necesidad de los manuales   | 35 |
| 3.3. Consideraciones sobre el uso de los manuales de organización          | 36 |
| 3.4. Papel que desempeñan los manuales en una organización descentralizada | 46 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 3.5. | El manual de organización como garantía en el desarrollo efectivo del -- trabajo en las empresas. | 47 |
| 3.6. | Investigación en el campo de la preparación de manuales.  | 49 |

CAPITULO IV TECNICAS A DESARROLLAR PARA LA PRE-ELABORACION, ELABORACION Y PRESENTACION DEL MANUAL.

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 4.1.   | Planeación del trabajo   | 52 |
| 4.1.1  | Iniciación del estudio   | 52 |
| 4.1.2  | Investigación preliminar   | 53 |
| 4.1.3  | Determinación de objetivos   | 53 |
| 4.1.4  | El plan general  | 55 |
| 4.1.5  | Programa inicial   | 55 |
| 4.2.   | Contenido general de los manuales  | 56 |
| 4.3.   | Cómo preparar manuales   | 60 |
| 4.3.1  | Diseño del manual  | 60 |
| 4.3.2  | Por qué se prepara un manual   | 61 |
| 4.3.3  | Cómo se prepara un manual  | 63 |
| 4.3.4  | Planeación: la llave del éxito   | 65 |
| 4.3.5  | De quién es responsabilidad  | 65 |
| 4.3.6  | Indicadores de planeación  | 67 |
| 4.3.7  | Cómo planear la redacción  | 68 |
| 4.3.8  | Cómo planear la mecánica de producción                                     | 70 |
| 4.3.9  | Recopilación y organización de los - datos                                 | 72 |
| 4.3.10 | Recomendaciones para la elaboración de un manual.                          | 73 |
| 4.4.   | Formato y composición: los modos para-aumentar la facilidad de la lectura. | 74 |

CAPÍTULO V PRESENTACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION A  
LOS USUARIOS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.1.  | Preparación de la tabla de contenido  | 80 |
| 5.2.  | Preparación del índice  | 80 |
| 5.3.  | Preparación a la introducción   | 81 |
| 5.4.  | Introducción a las normas o los procedimientos  | 81 |
| 5.5.  | Cómo mantener su manual en la empresa.  | 81 |
| 5.5.1 | Asignación de manuales a puestos no a personas  | 82 |
| 5.5.2 | Mantenimiento de control  | 83 |
| 5.5.3 | Registro de autor   | 83 |
| 5.6.  | Cómo motivar a los usuarios   | 84 |
| 5.6.1 | Introducción del manual a los usuarios  | 84 |
| 5.6.2 | Cómo realizar sesiones eficaces de adiestramiento.  | 84 |
| 5.7.  | Qué hacer si no pueden celebrar una sesión y aplicación de los manuales   | 85 |
| 5.8.  | Intervención del Licenciado en Administración de Empresas en la <u>estructura</u> y aplicación de los manuales. | 86 |
|       | CONCLUSIONES  | 92 |
|       | BIBLIOGRAFIA  | 94 |

## INTRODUCCION

Se ha comprobado que, conforme las empresas cualquiera que fuese su magnitud y giro de actividades, van desarrollándose logrando así, un mayor volumen en sus operaciones, lo que la ejecución de las mismas se van complicando. Esta situación tan lógica de parecer trae consigo como consecuencia ciertas necesidades por satisfacer adecuada y oportunamente para así cumplir eficientemente con los objetivos estipulados por la empresa.

Considero que una necesidad primordial en la empresa - por satisfacer es la de cimentar las bases sobre las cuales se van a realizar las actividades, contando para ello con un documento administrativo como lo es el Manual de Organización. Por esto la presente investigación se ha realizado con el propósito de concientizar a todo aquel personal involucrado en la elaboración, ejecución, revisión y actualización de este documento, de hacer hincapié de que el Manual sea llevado a cabo satisfactoriamente y de transformar esa indiferencia en un interés constante por consultarlo.

El presente seminario de investigación ha sido dividido en 5 capítulos en el cual en los dos primeros se habla de sus antecedentes, así como objetivos, ventajas y el cómo se detecta la imperiosa necesidad de su existencia en la empresa, para después continuar hablando acerca de su importancia, beneficios, técnicas para su desarrollo, culminando con la manera de presentación a los futuros usuarios.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES

## 1.1 HISTORIA

A pesar de que los Manuales de Organización son uno de los instrumentos más eficientes entre las técnicas elementales de organización administrativa, su aplicación práctica en las empresas mexicanas no es todavía muy conocida.

Siendo así, un estudio realizado por la American Management Association, afirma que el desarrollo de esta técnica comenzó a efectuarse durante la segunda guerra mundial, aunque anteriormente ya existían diversas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucción a los empleados sobre las diversas actividades desarrolladas en una empresa.

Ante la necesidad que presentaban las empresas para -- que su personal estuviese más adiestrado, trajo consigo la urgencia a la elaboración de manuales más detallados. En -- las oficinas del ejército solían resolver problemas concernientes al adiestramiento y supervisión, llevando consigo -- una ordenación adecuada de las tareas.

Considero que la existencia de éstos tanto en empresas públicas como privadas son de esencial importancia, ya que con ellos los directivos podrán hacer frente a los problemas que pudiesen suscitarse en los diferentes niveles jerárquicos que constituyen la estructura administrativa de la -- empresa.

Se ha comprobado que en las empresas mexicanas la existencia de este tipo de documentos administrativos es desalentador, algunas de las causantes agravantes a esta situación se pueden considerar:



a) La elaboración de estos Manuales requieren de la intervención de especialistas y que por consiguiente, éstos -acarrean un incremento en los costos operativos de la empresa.

Se puede considerar que en el país sólo pueden contar con Manuales de Organización las empresas filiales de grandes consorcios extranjeros o bien todas aquellas empresas - que trabajan para Cadenas empresariales como lo pueden ser algunos casos:

- 1.- Chrysler de México, S.A.de C.V.
- 2.- Coca Cola de México
- 3.- Motorola de México
- 4.- Carnation Company
- 5.- Kimberly Clark de México
- 6.- Empresas Canadá y otras más
- 7.- Compañía Nestlé, S.A.
- 8.- General Motors, S.A.
- 9.- Tele Industrias Erickson, S.A.
- 10.- Ford Motor Company, S.A.
11. Bayer de México, S.A.

y que en comparación de la gran cantidad de empresas del -- país, éstas representan un porcentaje mínimo que cuenten -- en realidad con ellos. A primera observancia podemos con---cluir que el resto de las empresas mexicanas son cataloga--das como micro-empresas, empresas familiares o empresas medianas, aún cuando éstas últimas a pesar de que cuentan con una estructura jerárquica pueden contar con Manuales de Organización, más no llevarse a cabo como es merecida su aplicación y actualización.

b) Que a pesar de contar con el personal capacitado para su elaboración como lo son los Licenciados en Administra

ción y de su constante esfuerzo por concientizar a los directivos de las empresas pequeñas éstos últimos no conozcan este tipo de técnica, ni crean conveniente la existencia de éstos.

c) Desgraciadamente no se cuenta con el suficiente material en español, refiriéndose a la elaboración y beneficios de este documento.

## 1.2. DEFINICION

Por lo general, en la administración pública y privada la organización y los procedimientos de las diferentes entidades están determinados de una manera amplia y en ocasiones confusa, en las normas legales, reglamentaria y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo.

Los manuales administrativos no son duplicaciones de los instrumentos legislativos o legales, tales como leyes, decretos, reglamentos u órdenes, que son muy específicos -- por su naturaleza misma y están desprovistos de explicaciones, antecedentes de divulgación.

A mi consideración: los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura jerárquica, delimitación de autoridad, especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa y que conocidos por el personal, sirven para normar su actuación colaboren al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Si se considera el concepto de Manual podemos decir --

que es algo empírico y fácil de comprender, significando -- además de documento: un folleto, un libro, o una carpeta, - pero cualquiera que sea la denominación tiene el mismo fin concreto: orientar y uniformar.

De tal manera que: el reglamento es un instrumento de naturaleza jurídica y los manuales administrativos constituyen instrumentos para la ejecución correcta de las tareas - de oficina.

George E. Terry afirma:

El empleo de los manuales auxilian para obtener el control deseado de los esfuerzos de los empleados de una empresa. A la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrán que trabajar, y las políticas y prácticas de la empresa para la que está trabajando pueda dársele una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

"Un Manual de Organización es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y -- pueden ser utilizadas para orientar los esfuerzos de un empleado a una empresa. En realidad es un libro guía -una --- fuente de datos en una empresa que se cree son esenciales - para la mejor realización de las tareas". (1)

(1) Administración y Control de Oficinas. George R. Terry Ph. D. Editorial C.E.C.S.A. 2da. Ed. - 1980.

### 1.3 OBJETIVOS

El contar con un documento como lo es el Manual de Organización tiene consigo múltiples objetivos, entre los que se pueden encontrar:

1.- Evita que en una empresa se dé la duplicidad de funciones.

2.- Ayuda a que los objetivos, políticos, estructura, líneas de autoridad, responsabilidades y funciones de la empresa sean comprendidos.

3.- Ayuda a que se facilite el entendimiento del trabajo de la empresa y de la responsabilidad individual.

4.- Cooperar para la existencia de una base de adiestramiento y capacitación al personal.

5.- Ayuda a definir las funciones, responsabilidades como autoridad de cada unidad administrativa.

6.- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzo de los funcionarios al evitar el dictado constante de instrucciones de trabajo.

7.- Ayuda a evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.

8.- Labores encomendadas al proporcionar uniformidad a los procedimientos de trabajo.

9.- Mejora las relaciones públicas de la empresa.

Los Manuales de Organización alcanzan su finalidad si previamente a su puesta en vigor se han dictado las instrucciones que aseguren su cumplimiento. Estos deben ser en el sentido de que las indicaciones contenidas en los Manuales - deberán cumplirse tanto por los funcionarios como por los empleados de las unidades en donde se elaboren.

#### 1.4 VENTAJAS

Según Paul G. Dreschen: entre las ventajas de los manuales administrativos se pueden mencionar:

- 1.- Se mejora la calidad del trabajo.
- 2.- Impulsa la uniformidad
- 3.- Elimina la confusión.
- 4.- Mejora los entendimientos entre normas de la empresa, responsabilidad individual y de los procedimientos.
- 5.- Disminuye la carga de supervisión.
- 6.- Evita la incertidumbre y duplicidad de funciones.
- 7.- Presentan lo que están haciendo.
- 8.- Sirve de adiestramiento y para seleccionar y enseñar a los nuevos empleados.
- 9.- Facilidad en las labores de auditoría interna en la revisión del control interno.

10.- Se evita la implantación de procedimientos incorrectos.

11.- Crean una mejor armonía y ambiente del trabajo entre el personal.

12.- Ayuda a controlar el cumplimiento de las rutinas y evitan alteraciones arbitrarias.

13.- Base para elaboración de programas de simplificación del trabajo y control de costos.

14.- Disminuye la carga de trabajo.

De la Llera y Carrillo afirman: "El cumplimiento de -- las normas o rutinas de trabajo debe asegurarse aún cuando - cambien los individuos que la ejecutan y supervisan o desaparezcan de la organización quienes la crearon. Para lograrlo, para asegurar su permanencia y para facilitar su aprendizaje a nuevos jefes y empleados, deben consignarse en un manual-- o instructivo". (2)

Entre las principales ventajas de los manuales se pueden considerar:

1.- Poner en práctica el principio excelente de consignar toda instrucción por escrito, lo que significa la determinación de responsabilidades en caso de fallas o errores.

2.- Facilita la selección de empleados, ya que a través de ellos se puede detectar las actitudes y comprensión e inteligencia para el trabajo.

3.- Es un medio de capacitación para los empleados en el trabajo.

(2) Organización y funcionamiento de oficinas. Llera Agustín y Carrillo Zalce I. editorial Banca y comercio. 1963.

4.- Coopera a tener un control en el cumplimiento de las rutinas y evitan la alteración arbitraria.

De acuerdo a ciertas encuestas llevadas a cabo por la American Management Association de las diversas opiniones de las empresas que los han usado se obtuvo las siguientes respuestas:

a) De 134 empresas, sólo 10 respondieron que los manuales lograron su cometido, o no totalmente.

b) La mayoría de las satisfacciones indican que no, -- los revisan periódicamente para mantenerlos al día o que no contienen la información suficiente.

c) Algunas de las empresas satisfechas expresan su grado de satisfacción con respuestas como éstas:

- No cabe la menor duda
- Es nuestra bilingüe en la oficina
- Muchísimo
- Fuera de toda duda
- Todos estamos satisfechos

d) Los principales propósitos que guiaron a las empresas a elaborar sus manuales fueron: en orden decreciente de incidencia:

- Necesidad de informar ciertas actividades de rutina en la empresa.

- Sirven como un auxiliar en el adiestramiento de nuevos empleados.

- Informar al personal sobre prácticas de oficina, los

servicios que pueden disponer y la forma de obtenerlos.

- Proveer una referencia adecuada.
- Avisar sobre normas de alta gerencia.
- Auxiliar a los supervisores

Una empresa manifestó que su manual se hizo con el fin de eliminar trabajos innecesarios y estimular un análisis de los procedimientos y responsabilidades. ( Esto es parte de un programa de simplificación de trabajo ).

Otra confesó que la elaboración del manual había provocado un análisis de las prácticas actuales, aunque no tenían pensado hacerlo cuando proyectaron el manual.

e) Los principales logros específicos obtenidos mediante los manuales, fueron en orden decreciente de incidencia:

- Uniformidad de procedimientos
- Mejor entendimiento de las normas de la empresa, de la responsabilidad individual y de los procedimientos y ha sido un excelente auxiliar en el mejoramiento de las relaciones obrero-patronales.
- Las bondades del manual como instructivo de puesto o de adiestramiento.
- Ahorra tiempo.
- El manual ha hecho que el trabajo sea mejor.
- Expedita los cambios necesarios.
- Da por resultado un mejor control de normas y procedimiento.



- Constituye un punto central para la revisión y evaluación de normas y problemas.

- Ha reducido los costos.

f) Se obtuvieron interesantes comentarios sobre los manuales, como los siguientes:

- Se tiene a mano los detalles de un puesto, mientras el empleado está ausente por enfermedad o vacaciones.

- La preparación de los procedimientos por escrito, -- fuerza la ponderación en detalle, de las normas de la empresa y, una vez estudiadas, se sigue con constancia.

- Cuando hay cambios de personal, sirve para que continúen los procedimientos estándar. Evita discusiones respecto a la forma de actuar y sienta precedentes.

- Se presta la atención debido a las actividades esenciales de la empresa para su estudio, uniformidad y promulgación en toda la empresa. Un medio rápido para informar el empleado de nuevo ingreso sobre las reglas, reglamentos y beneficios de la empresa. Es más seguro que el fiarse de los supervisores. El empleado puede consultarlo cuando sea necesario. La aplicación funciona con uniformidad y sin confusiones.

El beneficio principal se deriva del análisis de procedimientos a que conduce la preparación de un manual.

- El costo inicial de desarrollar muchos de los procedimientos es irrisorio cuando se distribuye entre los muchos años que permanecen ( los procedimientos ) firmes.

En una encuesta más reciente de la American Management Association, realizada en un seminario al que asistieron representantes de 80 compañías, calificaron así los beneficios de los manuales:

Excelente como medio de:

- Guías del trabajo a ejecutar
- Clasificación de las estructuras de la organización y de responsabilidades.
- Uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas.
- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y controles, buenos como medios de:
- Coordinación de actividades y
- Eliminación de duplicidades innecesarias.

Sólo regulares como medio de:

- Afluencia de información administrativa.- Una afluencia completa de esta información requiere que los datos sean comunicados a todo lo largo de la línea de organización.

Pueden usarse los manuales para comunicar hacia abajo de la línea; pero deben buscarse otros medios para comunicar hacia arriba.

- Adoctrinamiento.- El adoctrinamiento no puede ser -- efectivo entregando tan sólo un manual al nuevo empleado, no importa lo bien diseñado que esté. Será una ayuda pero nece-

sita suplementarse con una referencia a los temas seleccionados de interés primario, para el nuevo empleado y con técnicas de adoctrinamiento individuales.

- Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo. Un adiestramiento efectivo requiere repetición y referencia a ejemplos, cosas ambas que deben evitarse en los manuales - si se quiere que éstos sean unos instrumentos de referencia verdaderamente efectivos.

### 1.6 DESVENTAJAS

Estos comentarios contestan por sí solos, principales inconvenientes que se atribuyen a los manuales y que reconoce Terry.

- Cuestan demasiado
- Significan demasiado trabajo.
- Se detiene en su progreso y mata la iniciativa del empleado.
- No da resultado en muchos casos.
- Las compañías que son demasiado pequeñas, consideran que no necesitan de manual que describa asuntos que conocidos son de todo el mundo.
- Son muy limitativos.
- Es difícil conservarlos al día
- Es difícil poner a la vista relaciones que a nadie -

## 1.7 CLASIFICACION DE LOS MANUALES

La elaboración de manuales administrativos que puede - realizar un gobierno, es muy variable. Dependerá por lo general del grado de desarrollo administrativo y de la amplitud de los servicios gubernamentales que proporcione.

Cada autor realiza una clasificación de acuerdo a su - punto de vista u observancia según en el campo de acción en donde se desenvuelven. Dicha clasificación es una compilación de varios autores con el propósito de dar mayor amplitud al conocimiento del tema y de la existencia de las diversas áreas en que éstas se pueden dividir.

- |  |  |
|--|--|
| Por su área de aplicación                | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. general</li> <li>b. particular</li> <li>c. de puesto o individual</li> </ul>   |
| Por su contenido                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. políticas</li> <li>b. de organización</li> <li>c. histórico</li> <li>d. de procedimientos</li> <li>e. de contenido mixto</li> <li>f. manual de puesto</li> </ul> |
| Manuales técnicos o<br>área de actividad | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. manuales de ventas</li> <li>b. manuales de producción</li> <li>c. manuales de finanzas</li> <li>d. manuales de relaciones industriales.</li> </ul>               |

Esta última a su vez puede tener algunas subdivisiones más, entre las que se encuentran:

- 1.- Para personal en general
- 2.- Para los supervisores
- 3.- Manuales de otras funciones

Por su área de aplicación:

a).- General: Cuando abarca a dos o más dependencias - del Sector Público, o una o más unidades administrativas de una entidad. El primero de los casos, por ejemplo, sería el manual de organización del gobierno federal: en segundo término se tendría cuando hubiesen manuales de contabilidad, -- compras, almacenes, administración de personal, etc.

b) Particular.- Cuando los manuales se refieren a la - descripción específica de la organización y procedimientos - de trabajo de una dependencia o de una de sus unidades administrativas en particular. Así, en el primer de los casos se tendría manuales de una secretaría, un instituto, un banco y en el segundo, un departamento, una oficina, etc.

c) Individual o de puesto.- Cuando los manuales elaborados indican las actividades a realizar por una persona en un puesto determinado de la dependencia. Tal sería el caso - de un ingeniero, un médico, una secretaria, etc.

Por su contenido:

a) Manuales históricos de la empresa.- Es el manual -- que contiene información respecto a la historia de la empresa, su fundación, crecimiento, objetivos, logros alcanzados, tradición, posición actual en el mercado y administrativo actual.

Este manual administrativo le proporciona al miembro--

de la empresa los antecedentes, pensamiento y tradición que - apoya la empresa con la que está asociada. Así mismo contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, o que forma parte importante de la compañía.

Los manuales de este tipo generalmente puede constarse de varias páginas y frecuentemente puede ser un mensaje escrito por uno o varios de los funcionarios principales. Este importante material no sólo está destinado al personal de la empresa sino que, puede emplearse inclusive como material de relaciones públicas, dedicado a informar a las distintas -- áreas de opinión y proyectar una buena imagen de la empresa en personas ajenas a la misma.

La información histórica suele presentarse para complemento e introducción de un manual de políticas, organización o de personal. La elaboración de este tipo de manual administrativo requiere especial cuidado en cuanto a fechas, datos, nombres o trabajadores mantienen estrecho contacto con este tipo de información y cualquier error u omisión sería de graves consecuencias internas como externas para la empresa.

b) Manuales de Organización.- Es el instructivo que expone la estructura de la empresa, señalando los puestos y la relación que guarda entre ellos. Tiene como misión fundamental explicar la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad. Igualmente describe las funciones y actividades de la empresa, así como también los canales oficiales de comunicación. Las gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad son generalmente su contenido, estos aspectos pueden ser aplicados a determinadas divisiones, departamentos, plantas y funciones.

"Los manuales de organización se usan donde se desea -

una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización los cuales se acompañan de las descripciones de los diversos puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad, así como al conjunto de relaciones con los demás".

c) Manual de Políticas.- Es el manual que codifica las políticas de una empresa marcando límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades en las distintas áreas de actividad.

El conocer las políticas de una empresa proporciona el marco principal sobre el que se basan todas las acciones de personal. Las políticas escritas son un medio ideal de transmitir los planes, objetivos y actitudes de la dirección.

Las inherentes ventajas de un manual de políticas se consideran como sigue:

- Los administradores que actúan bajo políticas escritas requiere que piensen y planeen a través de sus cursos de acción y predeterminen qué acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.

- Constituye el programa general de acción para diversos asuntos que suelen ser atendidos por los altos directivos.

Representa el radio de acción donde el administrador o ejecutivo puede operar y desenvolverse con libertad.

- Por medio de las políticas escritas en un manual se

procura asegurar un trato equitativo para todos los empleados de la organización.

d) Manuales de Procedimientos u Operaciones.- Es también conocido como de prácticas "estándard", de "introducción sobre el trabajo", de "sistemas de Trabajo", así como de trámites y métodos de trabajo. Su contenido lo constituye generalmente los sistemas y técnicas específicas, tendientes a señalar el procedimiento a seguir para lograr el trabajo - de todo el personal de un grupo determinado que determinará responsabilidades específicas, ya que una operación o procedimiento por escrito establecerá debidamente un método estándar para la ejecución de alguna actividad.

Es importante señalar que los procedimientos de operación se registren por escrito y se agrupen en un manual de - jándolo a plena disposición del personal, esto hará que la - administración aumente la certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas.

Una de las formas de reducir costos en las empresas y oficinas radica en el campo de la uniformación de métodos.

El contenido de este tipo de manuales puede referirse a:

- Trabajos y tareas individuales.
- Prácticas departamentales
- Prácticas generales en un campo especializado o técnico. Igualmente con ilustraciones a base de diagramas, cuadros o dibujos para aclarar los datos o puntos del sistema.- También se incluyen las formas que se emplean en el procedi-



miento descrito, dándose instrucciones para su llenado.

e) Manuales de contenido mixto.- El manual de contenido múltiple o mixto representa una combinación de dos o más de los manuales expuestos anteriormente. Esto puede variar dependiendo de las necesidades de la compañía, su tamaño y la forma de pensar de la dirección.

En el desarrollo de esta investigación encuentro que esta clasificación es el más usado y practicado en la institución en la mayoría de las empresas.

f) Manual de puesto.- Existe un modelo de manual llamado individual o instructivo de trabajo, mismo que también es llamado Manual de puesto porque precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, el manual de puesto no sólo contiene la descripción exacta de las labores, sino que explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y procedimientos al mismo tiempo por su contenido es un manual de la clasificación de "contenido múltiple".

A diferencia con el manual de organización que determina "qué se va a hacer", o con el manual de procedimientos que nos indica "cómo se va a hacer", el manual de puesto nos explica "quién y dónde se va a hacer".

Es notable y de gran utilidad para el cumplimiento de las normas del trabajo la observación y de este ejemplar, ya que en labores según la compañía, varía en cuanto a la orientación y contenido, pero la finalidad permanece igual.

Manuales técnicos o de Areas de actividad.

a) Manuales de ventas.- Los ejecutivos de ventas reco-

nocen y aceptan la necesidad de contar con manuales de política y adiestramiento, pero se oponen al desarrollo de manuales detallados de procedimientos. Esta actitud de ninguna manera es arbitraria o no práctica. Brota de una larga experiencia en el intento de basar en manuales las operaciones de ventas. Una apreciación de la actitud que acepta los manuales de políticas de ventas y adiestramiento, puede encontrarse en las siguientes sugerencias hechas por gerentes de ventas experimentados pertenecientes a varias industrias.

Al personal de ventas es necesario darle una latitud apreciable al tomar decisiones cotidianas. Sólo cuando dicho personal tenga el beneficio de líneas establecidas de políticas, será útil y consistente la suma total de las decisiones. De ahí que el manual de políticas sea un instrumento valioso de la administración de ventas.

Los nuevos vendedores agradecen que se les entregue un manual de adiestramiento que señale los puntos esenciales de su trabajo y dé un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de ellos. Para que tenga un atractivo máximo, dicho manual deberá estar escrito de acuerdo con las mejores tradiciones de una buena literatura de publicidad.

b) Manuales de producción e ingeniería.- La necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y el personal de ingeniería es tan reconocida, que en las operaciones de la fábrica de manuales se aceptan y se usan extensamente. No es raro que un gerente o superintendente de producción publique varios boletines a la semana sobre temas relativos a dicha coordinación. El manual de producción o ingeniería casi siempre se origina en un archivo de esos boletines y de ahí en adelante es simplemente con otros

boletines más, que interpretan las instrucciones a la luz de los problemas de operación cotidianos tendientes a su mejor y pronta solución.

c) Manuales de Finanzas.- Las responsabilidades del -- contralor y tesorero exigen de ellos que den numerosas ins-- trucciones específicas a quienes en la organización, estén - asociados a la protección de los bienes de la empresa, que - deben emplearse manuales para asegurar la comprensión de las responsabilidades financieras en todos los niveles de la ad-- ministración.

d) Manuales de Relaciones Industriales.- La responsabi-- lidad fundamental de un director de relaciones industriales, es ayudar a la formulación de las actitudes de los ejecuti-- vos en cuanto a la forma en que el personal de supervisión - dirigirá el esfuerzo de sus subordinados. Hecho éste procede-- rá a comunicar estas actitudes o políticas.

## CAPITULO II

COMO SE DETECTA LA IMPERIOSA NECESIDAD DE UN MANUAL.

Los manuales son en realidad, básicamente proyectos de organización desarrollados en detalle y los expertos en la materia al producir uno y otro, están haciendo propiamente un manual o instructivo para el caso. Pero el manual debe -- siempre llegar a intimar cuestiones de detalle y por eso en la generalidad de los casos se le redacta por separado, presentándose en el proyecto solo ideas generales.

Otras veces y esto es frecuente en oficinas que han -- crecido libremente, llega un momento en que se hace necesario la formulación de un manual, a efecto de codificar y poner por escrito normas que han sido solo costumbre o rutina -- transmitido por los empleados a otro. La situación de esta -- organización desarrollada así, es por lo general caótica; -- los errores frecuentes y los problemas al tratar de enseñar -- a los nuevos empleados, son con frecuencia insolubles.

## 2.1. POR QUE USAR MANUALES

Un manual es un recurso para ayudar a la orientación -- de los empleados. Puede ayudar a hacer que las instrucciones sean definidas, a declarar políticas y procedimientos, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir -- el empleado al logro de los objetivos de la compañía, así como a sus relaciones con otros empleados. Los manuales libe-- ran de la administración de tener que repetir información, -- explicaciones o instrucciones similares. La uniformidad, la -- accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de un manual. En muchas empresas, se considera que los manuales -- son una obligación.

Por el contrario hay algunos gerentes que no abogan --

por el uso de los manuales debido a un número de razones. Entre las críticas adversas más comunes están las de que los manuales cuestan demasiado, "significan demasiado trabajo", "aniquilosa la iniciativa" o "no dan resultado en nuestro caso". Sin duda que en algunos casos estas objeciones están justificadas, pero la mayoría de las empresas, los manuales parecen ser benéficos.

Lista de los requisitos básicos para el éxito de los manuales de organización:

- 1.- Centrar la autoridad y la responsabilidad del programa.
- 2.- Escribir para el nivel del empleado que utilizará el manual.
- 3.- Mantener una lista de distribución -distribuyéndose únicamente aquellos manuales que se necesitan en cada caso.
- 4.- Usar color para recalcar la identificación de la carpeta o del material impreso.
- 5.- Conservar el manual en arreglo sencillo de material así como en el lenguaje usado.
- 6.- Adoptar un índice adecuado y referencias cruzadas.
- 7.- Usar numerosas ayudas visuales - gráficas ilustraciones-.
- 8.- Conservar al día los manuales.
- 9.- Hacer resaltar los cambios y las revisiones

10.- Revisar el material periódicamente.

## 2.2 FINALIDADES DE LOS MANUALES EN LA EMPRESA

En forma general los manuales pretenden:

- Señalar las líneas formales de autoridad y responsabilidad y evitar el traslapamiento de autoridades y evasión de responsabilidades.
- Uniformar las operaciones.
- Evitar la duplicación o multiplicación de esfuerzos.
- Facilita la capacitación y supervisión del personal.
- Facilitar la instalación de nuevos procedimientos.
- Limita al mínimo el tiempo de consulta y la repetición de instrucciones sobre actividades rutinarias.

## 2.3. FUNCION DEL MANUAL DE ORGANIZACION EN LA EMPRESA

En esta parte se tratará de dar mención a la importancia sobre la función, organización, enfocación a la difusión aplicada a través de los manuales.

Lyndall F. Urwick estableció en 1938, un conjunto de principios fundamentales, que aún en la actualidad, se les considera como una guía práctica en organización.

Los principios mencionados son los siguientes:

a) Una organización debe ser la expresión de los objetivos.

b) Siempre que sea posible, debe hacerse uso de la especialización de individuos capaces de ejecutar una sola función.

c) La coordinación, tanto de personas como de actividades, así como la unificación de esfuerzos, es uno de los propósitos básicos de toda organización.

d) La mayor autoridad debe corresponder al cargo más alto y de ahí deben derivarse las líneas de autoridad a los diferentes miembros del grupo. Dichas líneas quedarán establecidas con absoluta claridad.

e) La definición de cada puesto, sus tareas, autoridad y responsabilidad, así como la interrelación que guarden con otros puestos, debe establecerse por escrito y publicarse.

f) La responsabilidad debe estar siempre aunada a una autoridad equivalente.

g) La responsabilidad de un superior, por los actos de sus subordinados, es absoluta.

h) Considerando el grado de control, ningún individuo debe supervisar más de cinco o cuando mucho, seis subordinados directos, cuyos trabajos coordine.

i) Es esencial que las distintas unidades de la organización se mantengan en equilibrio.

j) A fin de tener continuidad en el desarrollo de una-



organización, deben suministrarse los medios para lograr también un proceso continuo en cualquier etapa de reorganización.

A través de los años, estos principios han contribuido al éxito en el desarrollo de la organización de las empresas. El enunciado en el punto cinco va aunada al propósito de esta investigación; es decir, señalar que para que exista una adecuada organización en la empresa hay elementos por los que uno puede auxiliarse para el logro de este éxito y, uno de los elementos está representado por el manual.

La función básica de todo manual de organización debe cubrir, es la que se refiere a informar a los elementos humanos que forman la empresa, tres aspectos fundamentales.

1.- Cuáles son los objetivos generales y específicos de la empresa, entendiendo como objetivos generales, aquellos que persigue la empresa como conjunto, y específicos los que persigue cada una de las divisiones que la forman.

2.- Cuál es la estructura de organización que tiene la compañía, indicando claramente la separación que hay entre las divisiones que la forman y estableciendo los niveles jerárquicos de los puestos que la forman ( estructura de la organización ).

3.- Consiste en informar a todo aquel que lea el manual de organización, cuáles son las facultades, deberes, obligaciones y responsabilidades de cada una de las personas que ocupan los puestos detallados en los organigramas.

Considero muy importante el hecho de tener que mostrar el manual a personas de nuevo ingreso en la compañía y que -

ocupen puestos de cierto nivel. Ya que éstos podrán tener -- una visión más clara de la compañía a la que ingresaron, con la lectura de éste podrán darse cuenta de la estructura orgánica y conocer en donde quedarían incluidos en dicha estructura.

La visión de conjunto de la estructura de organización la mención de los objetivos que se persiguen y la enuncia--ción de las facultades y obligaciones de las principales divisiones de la empresa, darán al nuevo ejecutivo, visores de la empresa, a cualquier nivel, ver que se cumplan las normas establecidas. Es necesario que estas personas estén en constante preocupación por mejorar los procedimientos ya existentes, pues solo el que conoce todas las ramificaciones y engranajes, puede juzgar que codificaciones son necesarias y posibles y puede poner en práctica dichos cambios.

#### 2.4 FUENTES DE MATERIAL PARA EL MANUAL DE ORGANIZACION

Probablemente una de las mejores fuentes de material para un manual, son los manuales utilizados por otras empresas. El revisar o ver qué se ha incluido en los manuales de otra compañía sugiere qué tópicos podrían cubrirse. Sin embargo el manual debe personalizarse para satisfacer las necesidades particulares de la empresa.

Datos adicionales pueden obtenerse de un número de --- otras fuentes. Tales datos podrían incluir:

- 1.- Minutas de las sesiones de la junta de directores.
- 2.- Informes sobre las juntas de los ejecutivos.
- 3.- Discursos y artículos publicados de los ejecutivos

- 4.- Boletines y circulares de la compañía.
- 5.- Convenios con empleados y contratos con los sindicatos.
- 6.- Registro de quejas.
- 7.- Revistas de la compañía o de publicaciones similares.
- 8.- Entrevistas con ejecutivos especialmente con el gerente de personal, el director de adiestramiento y los supervisores.

La experiencia muestra que, con tiempo, será deseable eliminar cierto material y agregar otro. El material adicional podría obtenerse de las fuentes citadas antes, o debido a la naturaleza exclusiva de la información, obtenerse de -- una fuente especial. Por ejemplo: las instrucciones sobre el uso correcto de una nueva máquina de oficina probablemente -- podrían obtenerse del fabricante o del vendedor.

## 2.5. ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE DEBE CONTENER UN MANUAL

Los aspectos fundamentales que debe contener un manual se refieren a la definición de los siguientes elementos:

- 1.- Actividades básicas.- que corresponderá a la enumeración de todas las operaciones y funciones que cada puesto debe realizar con distinción entre las actividades operativas y asistenciales.

- 2.- Relación de organización.- que abarca todo tipo de

normas que fijan la posición de un puesto y sus relaciones - jerárquicas y operativas con el resto de la organización. Se señalan las personas que deben tomar posesión de los puestos y los factores que habrán de manejar en el desempeño de sus cargos. Además se dará parte a la información que deba recibir el puesto y la que suministrará a los que están en relación con él.

3.- Responsabilidades específicas.- en la contribución a la ejecución de los objetivos generales y a los subobjetivos encomendados al puesto, así como los programas de acción y los criterios que presiden la elaboración de las decisiones. Por consiguiente, en este apartado entran todo tipo de pautas que habrán de seguirse en la planificación, desarrollo, aprobación y ejecución de las políticas. Comprende también la información que debe recibir un puesto y a la que debe suministrar a los que están en relación con él. Además se incluyen las responsabilidades directas sobre el personal y normas fundamentales que han de regir las políticas de selección, ascenso o despido de los miembros de los puestos, incluso las políticas relativas a sueldos, salarios y seguridad social.

4.- Autoridad.- Que deben ostentar los miembros del puesto y las delegaciones adecuadas para que los subalternos realicen sus funciones y objetivos. Pero siempre han de precisarse los límites en que se desenvuelve la autoridad en el desempeño de los objetivos empresariales y de los intereses del personal. Aquí se habrá de referir a la clase de autoridad que un puesto ostenta: lineal o asistencial y en esta última el contenido conferido para que intervenga en el proceso de elaboración de las decisiones. También se determinará a la forma de solucionar los conflictos entre las órdenes -- que incidan sobre un mismo puesto.

5.- Control.- Control de los puestos. Se fijarán los - criterios para la censura de cuentas. Se asegurará el cumpli- miento de los presupuestos y la realización de los objetivos. Se marcará la revisión del acatamiento a las normas adminis- trativas y a las delegaciones operativas. Y en general, se - fijarán todas las medidas necesarias para una eficiente admi- nistración de la empresa.

A mi consideración la forma en que pueden adoptar es-- tos manuales es muy diversa y depende de las necesidades --- prácticas de cada empresa.

## CAPITULO III

IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DEL USO  
DE MANUALES DE ORGANIZACION

### 3.1. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION

La tarea de un administrador es organizar, delegar, su pervisar y vitalizar o estimular. Esta definición subraya -- una secuencia aceptada de acciones de la gerencia, y fundamentementalmente indica:

1.- Que los bienes humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes que puedan delegarse los puestos de trabajo.

2.- Que la delegación que incluye el establecimiento-- de normas de trabajo debe proceder al acto de supervisión.

3.- Que se motiva al personal cuando las normas de trabajo son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y re-- compensa la ejecución del trabajo por parte de los superviso res.

El acto de organizar no se limita o dirige tan solo al desarrollo de un manual de organización. La planeación de es ta última, por lo contrario, comprende la cristalización de los objetivos de la compañía; el análisis de los productos - ingeniería, mercadeo y otros aspectos fundamentales; la esti mación de los presupuestos de mano de obra que puede soste-- nerse y una apreciación de las habilidades y posibilidades - del personal con que se cuenta. De una estimación de estos - y otros factores relacionados entre sí, se deriva el plan or ganizador que se expresa comúnmente en una gráfica de organización.

Los manuales de muchas compañías contienen sólo gráficas de organización. Otras simplemente dichas gráficas con - material cuyo propósito es clarificar:

- 1.- Los objetivos de la empresa.
- 2.- La diferencia entre las líneas de organización y - las de comunicación.
- 3.- El concepto corporativo de "control".
- 4.- La base sobre la que se diseñó la estructura de organización ( por productos, geográficamente, industria, etc.)
- 5.- La relación entre organización del personal de línea y el asesor.
- 6.- Los deberes y responsabilidades específicos del -- personal directivo.

Un manual de organización no es el producto final del planteamiento organizativo. La amplitud en que el manual con tenga gráficas al día y material suplementario como el que se acaba de mencionar, indica en muchos casos, el monto de consideración que la dirección general ha dado a su responsabilidad básica de organizar los bienes humanos de la empresa y de anunciar sus decisiones al respecto a todas las personas involucradas. El manual de organización es, por lo tanto un producto final, tangible, de la planeación organizativa.

Cuando el manual no existe, cuando no está al corriente o se limita únicamente a gráficas, es razonable suponer - que la planeación no ha sido considerada con cuidado.

### 3.2. NECESIDAD DE LOS MANUALES

El manual como instrumento de comunicación.



En esencia, los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos. En la administración moderna, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones va en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planteamiento de políticas y prácticas de procedimientos, simplemente como elementos de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. Este concepto de administración a aumentado la necesidad y modificado también, el papel que desempeñan los manuales. En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a cambios. Se diseñan los manuales con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de desarrollo de los manuales se considera como el de mantener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección, más bien que de trazar al mismo tiempo las gráficas de las organización y poner las políticas y procedimientos en forma de libro permanente.

### 3.3. CONSIDERACIONES SOBRE EL USO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

Dentro de nuestra sociedad moderna y medio ambiente en el que nos desenvolvemos, es notable el hecho de que los Manuales de Organización el empleo de éstos es desconocido parcialmente, ya que las empresas que han logrado planificar la elaboración de esta guía y su debida implantación en la empresa no han aprovechado al máximo su uso, con la finalidad de obtener mejores resultados en cuanto a la dirección de su empresa. Definitivamente son pocas las empresas las que hacen del manual una valiosa herramienta de control, preocupan

dose por mantenerlos actualizados de acuerdo a las circunstancias latentes de la institución, sus beneficios quizá son desaprovechados tal vez por ignorancia o por necesidad por parte de los empresarios al querer invertir en tal herramienta, llevados a cabo por el Licenciado en Administración conceptuándolos como "gasto innecesario" sin considerar que su uso auxilia a la dirección al logro de sus objetivos de una forma más armoniosa, tomando en cuenta que es un regulador de la actuación de los recursos humanos son los que cuenta la empresa.

Es por eso que en este contexto se trata de comunicar la importancia de la existencia de este tipo de documentos en la empresa, esperando que la corriente notificada anteriormente se extinga en un próximo futuro, logrando así dar un paso adelante en el desarrollo de una mejor dirección de los negocios auxiliados por el Manual de Organización.

Es importante recalcar el cómo la existencia de otro tipo de manuales en la empresa como lo es el Manual de Contabilidad es capaz de proporcionar una guía para la clasificación de partidas, así el manual de organización proporciona una guía indispensable a los ejecutivos principales de la empresa ( o a las personas a las cuales se quiere que llegue el manual ) para que conozcan de ésta sus principios, objetivos, políticas, estructura, etc.

Es urgente que las personas designadas a lograr los objetivos de la organización los alcance no para una mera circunstancia favorable, sino por el conocimiento claro y específico de lo que deben hacer para lograrlos, armonizando sus esfuerzos con el de los demás personas que están participando en esa misma tarea.

Resulta por otra parte contradictorio, la creencia de que los manuales de organización son "camisas de fuerza", -- que imposibilitan a las personas mostrar su iniciativa, manteniéndolas rígidas, puesto que se considera que si así fuera, en primer lugar, el costo del manual sería relativamente bajo, lo cual resulta todo lo contrario, ya que precisamente a fin de mantenerlo al día, es para proporcionar a los ejecutivos de la organización, nuevas ideas, mejores bases de actuación, etc.

Y para poder lograr todo esto, resulta de las observaciones y sugerencias que hacen estos ejecutivos a la dirección de aquí, la oposición que yo expongo, siendo ésta rotunda y contundente de dicho criterio.

En segundo lugar, si no se delinearon y circunscribieron los campos de acción de las personas respecto a su trabajo, ¿cómo se podría apreciar en forma más clara los resultados que ésta logrará en el desempeño de sus funciones?

Lo anterior justifica mi razón de oponerme a la mencionada creencia con respecto a los Manuales de Organización.

Considero que el uso de los manuales de organización -- aparte de servir como guía en cuanto a las especificaciones de tareas de la organización, la empresa puede encontrar apoyo en ellas en cuanto a control de cuestiones internas como es el caso:

Manuales como punto de apoyo para el Control y Coordinación interna de la compañía.

Aquí se hace mención a que los manuales de organización contiene no solamente organigramas de toda la empresa,

sino además exponen situaciones imperantes en cuanto a la mi si ón asignada a cada uno de los elementos de la empresa y de la autoridad delegada en cada dirigente.

Uno de los principales problemas de las "organizacio-- nes humanas" es precisamente el control, de la misma, de tal manera que:

1) Los manuales de organización se utilizan para que - los miembros de una organización se familiaricen, con la for ma en que los diferentes puestos se entrelazan unos con --- otros.

2) Son empleados para adiestrar a personal ejecutivo - en las prácticas de la empresa.

3) Se usan para que cada persona conozca el alcance de sus facultades en el desarrollo para la toma de decisiones.

4) Para que cada persona pueda actuar con confianza, - en el desarrollo de sus funciones.

5) Aunque no es muy practicada todavfa, la auditorfa - administrativa, representa el manual una importante fuente - de información para el auditor.

Respecto a este punto, se puede mencionar el hecho de familiarizarse, conduce a destruir los llamados "imperios -- personales" ya que, si cada ejecutivo conoce perfectamente - cual es el desempeño de sus funciones, impide que otros pues tos abusen en el campo de acción de otros, supuesto que si - los demás no conocen los límites de cada uno de ellos, se va formando auto-poder, a tal grado que posteriormente dichos - puestos estén controlando funciones que no son de su compe--

tencia, ni autoridad, causando de esta forma un desequilibrio a la armonía de la estructura impidiendo así, el logro de los objetivos de la compañía.

En cuanto al segundo punto, ya que los manuales contienen una descripción de los puestos, se puede adiestrar con mucha mayor rapidez y con un conocimiento perfectamente claro a los probables personas para un puesto determinado, logrando una mayor eficiencia en su desempeño y obteniendo mejores resultados de "productividad". En efecto, cuando una persona es candidata a ocupar un puesto y ésta no recibe una información clara de lo que se debe hacer, no se puede esperar que rinda eficientemente en relación con la persona que lo ocupaba, ya que para que pueda lograr los resultados de sus antecesores, tendrá que esperar algún tiempo, primeramente para conocer las funciones y actividades que se desarrollan, y posteriormente ir determinando el tiempo que deba asignar a cada actividad, así como también la forma en que las deba de efectuar. Debemos aclarar desde luego, que no es que la persona no tenga un conocimiento de las funciones que deba desempeñar, sino que empleará un mayor tiempo en conocerlas y un mayor esfuerzo para desempeñarlas, puesto que según se presenten las conocerá y según las desarrolle se le = entrenará.

En caso de que la empresa proporcione a la persona una lista de las funciones y actividades, le designará un tiempo para realizarlas, y proporcionará el método como se quiere - que se realicen, el único problema que existirá sería el que la persona laboradora de su función trabaje y haga las cosas como se han indicado.

Debemos recordar que el manual contiene la "carta de distribución de actividades" la cual se denotan las activida

des de varias personas en conjunto, es decir, una sección, departamento, a fin de mantener una mayor coordinación en sus actividades. O bien puede utilizarse la "carta de actividades" la cual se usa para delinear las operaciones de una persona respecto a un proceso determinado. En el primero, se puede incluso señalar en una columna el tiempo asignado para que dichas actividades puedan realizarse. Tanto una como otra, pueden manejarse independientemente del manual, es decir; que se podran obtener copias de cada una de ellas, a fin de mantener los originales en el manual, y las copias colocarse en el escritorio respectivo de cada una de las personas involucradas, ya que en esta forma se les facilitaría más la secuencia de las operaciones a realizar. La supervisión que efectúe el jefe de la sección, departamento, etc. se facilita en razón del conocimiento que posee de las operaciones en conjunto de todo su personal, así como el tiempo mismo.

Respecto del adiestramiento, podemos mencionar que sus fines son: independientemente de sus métodos:

1) Se presenta ante todo al obrero o empleado nuevo. Necesita darse incluso, ante el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto.

Tiene aún, más que darse, también bajo el supuesto de que haya adquirido plena destreza en el tipo de trabajo que se le va a encomendar, a veces en este caso es más necesario porque implica cambiar los hábitos que el obrero o empleado tenía para hacer el trabajo de un modo, cuando se requieren otros conforme a los sistemas de su nueva empresa.

2) En caso de cambio de puesto, cuando el obrero o empleado tienen que cambiar de puesto, sea por transferencia -

temporal, para llenar una vacante o por ascenso, prácticamente se está en el caso de un obrero nuevo que necesita ser -- adiestrado.

Esto es interesante en nuestro medio, ya que las empresas pequeñas requieren movilizar su personal frecuentemente-- debido a los ausentismos, a los despidos repentinos, o a las renunciaciones del trabajador de un día para otro.

3) Por cambio de sistema, cuando en razón de cambio de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de éste, la manera de hacer una labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar para enseñar técnicamente los nuevos métodos, de dicho adiestramiento depende el éxito del cambio. Es aquí forzoso el empleo del manual tanto para efectuar un cambio porque lógicamente requiere conocerse qué se va a cambiar, como después de realizado éste, ya que así queda constatado por escrito y como base para los futuros -- cambios.

4) Para corrección de defectos, muchas veces la labor, que realizan los empleados es deficiente, bien sea por fallas de supervisión, por problemas psicológicos, familiares, sociales o económicos que han originado esos defectos. En todos estos casos, el adiestramiento es indispensable.

Como se notará, en todos estos puntos es indispensable el uso del manual, ya que debemos recordar que toda empresa necesita lograr que sus jefes y empleados adquieran convencimiento y formen hábitos de cooperación, de veracidad, de lealtad y adhesión a la empresa, de serenidad, de puntualidad, etc. Los manuales proporcionan por la finalidad a que se destinan, todas las bases necesarias para lograr lo antes mencionado.

En cuanto al tercer punto, la toma de decisiones implica una responsabilidad en menor o mayor grado, según el tipo de decisiones en cuanto a los niveles jerárquicos, es común en las empresas que los jefes de departamento o divisiones, tengan fricciones por estas causas, que en términos administrativos son llamados como "pasar la bola" cuando un jefe no tiene conocimiento de sus facultades puede suceder lo siguiente:

a) Tomar decisiones que por su grado de importancia sólo puedan ser tomadas a un nivel superior.

b) No tomar decisiones cuando éstas sean de su competencia.

Solo podrán evitarse estas causas cuando el personal conozca plenamente el alcance de sus facultades.

Se debe tomar en cuenta de que para la realización de las funciones fundamentales de la administración, se requiere tomar decisiones. Así mismo la facultad de tomar decisiones de más importancia a la función de controlar, ya que cuando exista una vigilancia sobre los planes, es por conducta de las decisiones que se controlan, se aprueban o desapruban los resultados y se indican las acciones correctivas de los susodichos planes.

En cuanto al cuarto punto, los manuales de organización se aplican a controlar la actuación general, ya que en él se observa que es común entre algunos funcionarios y concentrarse más en las actividades principales, obteniendo un mayor conocimiento de lo que debe hacer, en esta forma además de dichos funcionarios, los demás jefes se van desenvolviendo con una mayor seguridad en su actuación proporcionan



do en sus subordinados una mayor confianza la cual se traduce un mayor reconocimiento como jefe, y en una máxima motivación para que ejerza una buena dirección. Esto es precisamente lo que toda persona, busca en su trabajo, aunque algunas veces no lo reconozcan plenamente.

Cuando una persona conozca plenamente sus labores y -- tenga una visión general de lo que la empresa, podrá obtener el éxito tanto deseado y el manual proporcionará todo - el tipo de información respecto a la empresa, de aquí precisamente la razón de apoyar el establecimiento y el uso apropiado de los manuales de organización.

Referente al último punto, podemos indicar concretamente que la auditoría administrativa es una herramienta aplicada a determinar el éxito de una empresa, en su totalidad desde luego es una herramienta completamente nueva, no utilizada aún por las empresas.

Tomando en cuenta que la auditoría administrativa se desarrolla a través de preguntas, se evitaría un gran esfuerzo cuando las empresas contaran con un manual, que fuera realmente realizado. De esta manera el auditor además de ahorrar tiempo, obtendrá respuestas perfectamente claras y bien definidas, así por ejemplo: suponiendo que quisiera estudiar la estructura de la empresa, él podría aplicar este cuestionario.

- a) Existe un organigrama actualizado?
- b) Es adecuada la estructura?
- c) Está de acuerdo con los objetivos?

d) Están debidamente definidos los deberes y las responsabilidades?

e) Existe duplicidad de funciones?

f) Se puede eliminar algunas funciones, transferir a otro departamento?

g) Se pueden realizar cambios en la organización para mejorar la coordinación de las actividades?

h) Existe equilibrio con respecto a las funciones encomendada al personal más importante?

i) Existe coordinación entre varias funciones ?

j) Entiende el personal su propia autoridad y responsabilidad?

k) Entienden los subordinados la estructura de la empresa?

Preguntas como éstas constituyen una parte del formulario para efectuar una auditoría, con la aclaración de que existen variados formularios atendiendo al criterio del administrador.

Es, de cualquier manera, indispensable que la empresa tenga en uso un manual porque en él, se encuentran las respuestas a los auditores. Observamos cómo cada una de las preguntas, por su importancia se pueden contestar con el manual en la mano, sin recurrir al personal de la empresa, relativamente, obteniendo así mayor rapidez y consecuentemente un menor costo, pero claro está, por demás decir, que és

te último sólo es para la consideración de empresas realmente grandes, en las cuales se puede encontrar un manual completo y al día.

### 3.4 PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS MANUALES EN UNA ORGANIZACIÓN - DESCENTRALIZADA

La descentralización pide una rápida delegación de responsabilidad y autoridad por parte de la matriz de la empresa, en sus divisiones o subsidiarias. Casi sin excepción, - el buen éxito de la descentralización depende de que el ejecutivo principal y sus ayudantes mantengan un control suficiente para prevenir que la delegación se convierta en una abdicación.

El equilibrio de las actividades de control en una organización descentralizada es delicado y requiere de una -- comprensión muy especial por parte del personal de sistemas y procedimientos de la matriz, sobre todo en lo que se refiere a su papel de preparar y publicar manuales. Las reglas básicas para la manualización bajo el estilo descentralizado de organización son las siguientes:

a) Con el advenimiento de la descentralización, los -- ejecutivos asesores de la matriz tienen una responsabilidad inmediata de formular indicaciones de políticas relacionadas con los campos de sus actividades. Por medio de estas - indicaciones el ejecutivo principal y sus asesores, clarifican hasta donde quede afectada la descentralización de responsabilidad y autoridad.

b) Los procedimientos de control financiero y otros -- más que se relacionen, deberán ser duplicados a fin que la-

autoridad para acciones específicas quede delegada de acuerdo con el plan de descentralización.

c) Las instrucciones sobre procedimientos, emanadas de la matriz deberán circunscribirse casi en forma exclusiva, a expresar: ¿Qué es lo que se pretende llevar a cabo"? Los detalles de procedimiento en la parte de las instrucciones que describan el cómo hacer las cosas, deberán evitarse en una organización descentralizada, excepto cuando requiere una estandarización o uniformidad que abarque toda la empresa.

1.- Para lograr un tratamiento contable consistente y una consolidación precisa de datos estadísticos financieros.

2.- Para asegurar el cumplimiento uniforme de las leyes y reglamentos del gobierno.

3.- Para efectuar aspectos económicos importantes que resulten de una estandarización de métodos o equipos.

d) Debe tenderse a que las diversas divisiones operantes desarrollen y mantengan al día sus propios manuales, en los cuales interpretan datos de manuales de la matriz y --- adaptan las instrucciones a sus objetivos y condiciones locales.

### 3.5 EL MANUAL DE ORGANIZACION COMO GARANTIA EN EL DESARROLLO EFECTIVO DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS

La multiplicidad de las secciones, la diversidad de -- las tareas y la complejidad de los desarrollos de trabajo -- en lo particular, con el simultáneo y combinado enlace de --

las diferentes actividades, hace indispensable una fijación escrita de los trabajos, así como de las responsabilidades en una empresa.

La dirección de la empresa y de las diferentes secciones se podrá concretar sobre los asuntos fundamentales y de de cidir casos excepcionales, sólo cuando pueda confiarse en - que los asuntos de norma se desarrollen de acuerdo a un sis tema ya aprobado, sin problemas y con buenos resultados.

No basta la fijación de circulares en las normas generales, o una transmisión oral de las particularidades de ca da actividad. Es necesaria una extensa codificación escrita de las normas de la organización de la empresa y de los diferentes desarrollos de trabajo, que considere, tanto las - particularidades de los procedimientos, como la relación Au toridad Responsabilidad, existentes entre el personal de la em presa.

El manual de la empresa, debe contener convenientemente al lado de las explicaciones escritas, también representaciones gráficas de la organización de la totalidad de la empresa y de las diferentes divisiones.

Con el resumen de todas las normas en un manual común - se comprueban, muchas veces, defectos de enlace en las con junciones empresariales, las que deben corregirse de inmediato.

De esta manera, se obtendrán bases uniformes y completas para toda la empresa y además, una vista de conjunto -- verdaderamente amplia, que facilita el cambio de dispo siciones anteriormente fijadas, en beneficio del funcionamiento normal de las operaciones.

## Evaluación del programa de manuales vigente

En la actualidad, la mayor parte de las empresas que emplean mil ó más personas, tienen una experiencia bastante amplia sobre el empleo de manuales de políticas y procedimientos. Pocos son, por lo tanto los gerentes de sistemas y procedimiento que se ven enfrentados con la iniciación de un programa de manuales. De ordinario heredan un juego de los mismos y se le pide que reflexionen sobre la siguiente pregunta:

1.- ¿ Los manuales existentes son demasiado numerosos o voluminosos?¿Convendría resumirlos en uno solo ?

2.- Valdrá la pena y mejorarlos, o tal vez sea mejor declararlos fuera de uso y sustituirlos en uno solo?

3.- ¿ Valdrá la pena revisarlos o tal vez sea mejor de clararlos fuera de uso y sustituirlos en uno solo,

### 3.6. INVESTIGACION EN EL CAMPO DE LA PREPARACION DE MANUALES.

Algunos problemas no resueltos. Muchos problemas son inherentes a la planeación y ejecución de un programa de manuales comprensivo. Para comprobarlo, se da una lista de los esfuerzos que de continuo se están realizando:

1.- Reducir el costo de publicación y mantenimiento de los manuales.

2.- Acelerar la preparación de la política inicial y los borradores o proyectos de procedimiento.

3.- Facilitar la interpretación de las políticas y procedimientos.

4.- Proporcionar una información manual completa, pero reduciendo al mínimo de tiempo que emplean para leerla los ejecutivos y supervisores.

## CAPITULO IV

TECNICAS A DESARROLLAR PARA LA PRE-  
ELABORACION, ELABORACION Y PRESENTA  
CION DEL MANUAL.



#### 4.1 PLANEACION DEL TRABAJO

El análisis de sistemas es una técnica básica dentro del elemento del proceso administrativo.

Es un plano repetitivo que tiene como finalidad la de obtener un nuevo método de trabajo o modificar uno o varios ya existentes y cuyo resultado, generalmente se reflejará en una mejora de las actividades rutinarias. Por lo regular se presentará en un manual que plasma en el papel el desarrollo, de una política o conjunto de políticas, y su alcance es afectado por el tamaño de la empresa, magnitud y naturaleza de las operaciones y la eficacia del personal especializado en esta área.

Para la realización de éstos es conveniente hacer estudios o planes específicos con programación y coordinación adecuadas para eliminar al máximo el desperdicio de esfuerzos.

##### 4.1.1. INICIACION DEL ESTUDIO

El administrador de sistemas puede iniciar un estudio de elaboración de manuales de organización a petición de la Administración superior, de un Jefe Departamental o por iniciativa propia.

Se procurará, sin embargo que las solicitudes de los jefes ejecutivos, para contar con toda su cooperación y apoyo.

En cualquier caso, deberán fijarse por escrito las principales consideraciones que han originado la necesidad de realizar el estudio.

Los primeros esfuerzos deberán encaminarse hacia aquellos departamentos que tienen más problemas respecto a:

- a) Formas, informes y registros.
- b) Mayor número de empleados.
- c) Mayores requerimientos de equipo y archivo.
- d) Retrasos en la información que debe proporcionar.

Deberá darse preferencia a aquellos departamentos que sean más accesibles a los esfuerzos que se realizan para -- ayudarlos.

#### 4.1.2. INVESTIGACION PRELIMINAR

Es muy conveniente hacer una investigación preliminar con el objeto de descubrir las características del problema no precisamente las soluciones.

La investigación preliminar señala los requerimientos del sistema con una gran cantidad de detalles, tales como - la secuencia en el tiempo, las necesidades de información y el equipo empleado.

Esta investigación implica la recopilación de información general, en forma rápida, permite afinar el problema, - separar los elementos y constituye la pauta para proseguir el estudio o detenerlo.

#### 4.1.3 DETERMINACION DE OBJETIVOS

Una vez que se ha señalado el problema y el área a es-

tudiar, deberán realizarse ciertas investigaciones de tipo general para definir:

- a) A quién beneficiará los resultados.
- b) De quién se necesitará ayuda.
- c) Cuál habrá de ser el resultado final.
- d) El tiempo en que deberá terminarse el plan general- así como caea una de las partes que lo componen.

Para ello se procederá a:

- a) Revisar el material de referencia que esté disponible dentro de la empresa, así como fuera de ella, inclusive los archivos de estudios con anterioridad.
- b) Leer cuidadosamente la literatura disponible sobre la materia.
- c) Investigar y discutir el problema con las personas- relacionadas con el plan.
- d) Consultar con analistas de otras empresas, en especial ex compañeros de estudios, que tengan experiencia en - problemas similares.
- e) Definir los objetivos principales del estudio y señalar los secundarios que deben tomarse en cuenta.
- f) Desarrollar un boceto de plan general de trabajo y- señalar la forma de investigación y la sencilla de las acti vidades.

#### 4.1.4 EL PLAN GENERAL

Al establecer un plan deberá considerarse primeramente aquellas políticas que lo pueden afectar. Deberá señalarse el alcance o la extensión del estudio, así como considerarse si existen otros estudios terminados o en desarrollo que -- puedan estar relacionados, decisiones o planes de la gerencia que puedan modificar las posibles recomendaciones, personal quien debe entrevistarse, ejecutivos de quienes debe obtener autorización, posibilidades de mecanización y formas e informes que deben considerarse.

El plan deberá ser aprobado por los ejecutivos encargados del área de estudio, deberá ser lo más completo posible con objeto de evitar que se pasen por alto aspectos muy importantes que deben observarse o investigarse.

Cada plan de investigación es único y deberá ajustarse a las necesidades y problemas particulares que se presenten.

El plan no deberá contener ninguna traza de misterio - y deberá ser explicado a la gerencia y a los ejecutivos.

#### 4.1.5 PROGRAMA INICIAL

Una vez revisada, analizada y discutida la información obtenida en la investigación preliminar determinados los objetivos y establecido el plan general se procede a formular un programa inicial, más completo y concreto, que en realidad lleva la dirección proporcionada por la investigación preliminar.

Las diversas actividades a realizar deben detallarse - paso a paso, a efecto de poder realizar posteriormente un -

buen análisis y estructurarse en forma lógica, ordenada y -  
continua.

#### 4.2. CONTENIDO GENERAL DE LOS MANUALES

En cuanto al contenido que se necesita para un buen ma-  
nual de organización, existen varias opiniones, pero la ma-  
yoría de ellos coinciden en dos o más puntos.

Desde luego que el contenido puede variar, dependiendo  
del tamaño de la empresa, así pues, será más complicado y -  
más completo mientras más grande sea la compañía y vicever-  
sa. Por otra parte, es conveniente mencionar que el conteni-  
do del manual se deberá elaborar, tratando de describir con  
la mayor claridad, los puntos que ahí se traten. además de-  
cuidar que no haya alguna mala interpretación, pues de no -  
vigilar estos aspectos, no sólo dejaría de ser positivo si-  
no que podría llegar a trastornar aspectos importantes en -  
el seno de la propia empresa.

En cuanto a las opiniones mencionadas en el primer, se  
mencionan las siguientes:

George R. Terry (1)

Se limita a considerar solo cuatro puntos esenciales -  
que son:

- a) Organigramas
- b) Descripción de funciones
- c) Líneas de autoridad y responsabilidad

(1) George R. Terry Ibid.

d) Obligaciones y relaciones de cada unidad de organización

James G. Hendrick: (3)

James sugiere que el manual de organización deberá con tener lo siguiente:

a) prólogo

b) Carta de organización de la gerencia ejecutiva.

c) Interpretación de la estructura básica de organización en la cual el ejecutivo en jefe, explica cosas tales como:

- Tipo de organización ( geográfica, por productos )
- Amplitud de la centralización o descentralización.
- La relación entre el personal subalterno y el directivo.

d) Gráficas (cuadros de organización) divisionales o departamentales.

e) Descripción del trabajo resumiendo para cada uno de los miembros de la dirección.

f) Política de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección, tales como:

- Planeación
- Comunicación

(3) Víctor Lázaro - Sistemas y procedimientos

- Control

- Desenvolvimiento del personal directivo

g) Índice ( lista alfabética del personal directivo, - con referencias cruzadas a los números de la gráfica de organización.

Coleman L. Maize: (4)

Opina que "el manual de organización debe incluir un - cuadro de organización que muestre líneas de autoridad, así como de responsabilidad. Este así mismo, debe incluir nombres de los departamentos, sus subdivisiones, ubicaciones, - especificaciones generales de los puestos que los compongan y sus relaciones".

A mi consideración el Manual de Organización debe de - contener:

1.- Índice ( que va compuesto de introducción o prefacio ).

2.- Historia de la empresa o del departamento en particular .

3.- Credo de la compañía.

4.- Objetivos de la compañía.

5.- Políticas generales de la compañía.

6.- Principios de organización que han servido de base a la compañía.

(4) Coleman L. Maize.- Office Management.

- 7.- Glosario de términos de órganos empleados.
- 8.- Nombre de las unidades administrativas y de los -- puestos.
- 9.- Responsabilidades comunes aplicables a altos niveles.
- 10.- Funciones comunes de los departamentos ( cartas - lmites de autoridad ).
- 11.- Cartas de organización.
- 12.- Descripciones de puesto.
- 13.- Descripciones de actividades de los comités.
- 14.- Sistema de numeración, clasificación del contenido del manual.

Otros aspectos a considerar:

- 1.- Ver la posibilidad de entrenar a personas que sirven de analistas.
- 2.- La difusión entre el personal de la próxima elaboración de organización.
- 3.- Editar realmente el manual de organización pues el solo hecho de reunir los datos ya presentó un costo para la empresa van a servir para la elaboración del manual.



#### 4.3. COMO PREPARAR MANUALES

##### 4.3.1. DISEÑO DEL MANUAL

La siguiente lista de comprobación define los principales aspectos que deben tenerse en cuenta al diseñar un manual de organización:

- a) Prólogo o introducción
- b) Carta de organización de la alta dirección.
- c) Interpretación de la estructura básica de organización en el cual el ejecutivo en jefe explica cosas tales como:
  - 1.- El modo de organización (geográfico, por producto)
  - 2.- Amplitud de la centralización o descentralización.
  - 3.- La relación entre el personal asesor y de línea.
- d) Gráficas divisionales o departamentales.
- e) Descripciones de trabajo resumidas para cada miembro de la dirección.
- f) Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección como:
  - 1.- Planeación.
  - 2.- Comunicación
  - 3.- Control

#### 4.- Desarrollo del personal directivo.

g) Índice ( Lista alfabética del personal directivo -- con referencias cruzadas a los números de la gráfica de organización.

#### 4.3.2. POR QUE SE PREPARA UN MANUAL

Se ha visto cómo durante la última década, el número - de manuales de organización en instituciones ha crecido considerablemente con vertiginosa rapidez.

Existen un sin fin de empresas que por su magnitud solo les ha sido posible contar con una serie o un determinado manual, por ejemplo: manuales de normas, procedimientos, departamentales, de personal y de sistemas, otras guardan el - cómo redactar un manual.

Cuando es diseñado y utilizan en forma adecuada los manuales pueden convertirse en valioso instrumento de comunicación para la empresa. Desgraciadamente hay muchos que se escriben y estructuran eficientemente representando así desperdicio de tiempo y dinero.

Son pocas las empresas las que han realizado una buena planeación en la elaboración de estos Manuales de organización para su empresa.

Los manuales como un medio de comunicación eficiente - para las empresas, muy especializado. Existen ocho razones - por las que justificamos la necesidad de la existencia de -- los manuales.

1.- Proporcionan al usuario un sistema de referencia - común y estandarizado. Cada uno de los interesados posee --- exactamente la misma información y opera conforme a las reglas de la misma.

2.- Proporciona 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 algunas de las personas claves abandonan 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.

3.- Sirven como sistema de archivo portátil y fácil de usar. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar numerosas hojas de archivo.

4.- Tienen una influencia definitiva. Una política corporativa claramente especificada en un manual oficial tiene más impacto que un memorándum hecho hace tres años escondido en algún lugar del archivo, o uno cuyo originador ha dejado la compañía.

5.- Los manuales ayudan a los usuarios a obrar de ---- acuerdo con los reglamentos del gobierno federal y otros --- cuerpos reguladores.

6.- Los manuales ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas. Los empleados pueden "consultar el libro" en lugar de preguntar a alguien que pueda conocer o no la respuesta - correcta.

7.- Los manuales sirven como instrumento de adiestramiento para nuevos empleados, ayudándose a reconocer correctamente sus funciones desde el principio. Muchos manuales se desarrollan específicamente como auxiliares de adiestramiento.

8.- Los manuales reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.

#### 4.3.3. COMO PREPARAR UN MANUAL

Debe seguirse algún proceso ordenado en la preparación de los manuales si es que han de ser amplios y deben terminarse dentro de un período de tiempo razonable. El proceso a seguir depende, en gran parte del individuo a cargo de este trabajo. Sin embargo, por lo general, será útil seguir un proceso de acuerdo con estos lineamientos.

1.- Anuncie a todos los miembros de la empresa que está por prepararse un manual. Esto es solicitarles sugerencias e ideas en cuanto a lo que deberá incluir. La designación de un comité de empleados a menudo estimula su participación en la preparación de un manual. Como resultado por lo general se gana un mejor entendimiento y una mayor aceptación y uso. Debe dirigirse una especial atención a los supervisores, ya que por lo general ellos son ricas fuentes de material excelente.

2.- Prepare una lista de todas las materias que han de ser cubiertas por el manual. El propósito del manual, el costo y el criterio administrativo determinará en su mayor parte qué partidas han de incluirse. Deben hacerse encabezados adecuados bajo cada tópico principal y debe arreglarse la --

lista de acuerdo con las principales divisiones o secciones proyectadas por el manual.

3.- Escriba la información bajo cada materia. Verificar las fuentes de datos para ayudar a asegurar la exactitud en todo lo escrito. La fuente de material puede enumerarse y ordenarse en forma de índice, y este medio de identificación conectarse con el escrito por medio de notas marginales. Se debe de escribir a fin de que el lector del manual quiera leerlo y comprender su intención. Deben emplearse palabras sencillas y entendibles para las personas a quienes va dirigido.

4.- Prepare un número limitado de copias para ejecutivos clave, supervisores, representantes de empleados o del sindicato y varios empleados clave. Esto es para hacer que ellos lean el manual y sometan críticas y sugerencias.

5.- Revise el manual y délo a los miembros de la alta dirección para su aprobación. Se incorporan las correcciones y sugerencias obtenidas en el paso anterior.

6.- Envíe el manuscrito aprobado al impresor o a la parte que está haciendo el trabajo mecánico de producción real. El manual puede ser publicado por cualquiera de varios métodos diferentes, incluyendo mimeógrafo, imprenta u offset. La cantidad, apariencia y costo probablemente determinarán el proceso a utilizar. Los detalles respecto al tamaño, papel y tipo de encuadernación debe decidirse también.

Es aconsejable disponer el material de lectura por medio de encabezados. Estos pueden hacerse a modo de que sobresalgan en la página utilizando espacios en blanco a su alrededor, o puede emplearse color. El color aumenta el costo pe

ro en muchos casos el efecto logrado por tales cosas como un margen, un encabezado o una ilustración a color justifican el gasto adicional.

#### 4.3.4. PLANEACION: LA LLAVE DEL EXITO

Una buena planeación para la elaboración del manual de organización es de imborrable importancia, ya que como anteriormente se mencionó la existencia de éste depende muchas veces de que la empresa alcance un nivel óptimo de estabilidad y desarrollo, a partir de estar conscientes de esto sabemos que éstos vendrán a satisfacer necesidades de las personas que laboran en la empresa. Una buena planeación hará que el tiempo y dinero invertido vea florecer frutos futuros beneficiando notablemente a la empresa.

#### 4.3.5. DE QUIEN ES RESPONSABILIDAD

Los encargados de desarrollar los manuales no encajan claramente en el organigrama de la empresa como sucede con otros como lo son el gerente de personal. Algunas veces forman parte del área de servicios administrativos o de comunicaciones de la corporación. Sin embargo, muchas veces éstos se encuentran en distintas secciones de la empresa elaborando cada quien su manual de acuerdo a sus necesidades a las que se enfrenta el departamento en caso de serlo así.

Es importante que la producción del manual esté centralizado, ya que no serlo así termina como una proliferación de manuales de todos tamaños y formas. Cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo y en ocasiones algunas veces se contradicen entre sí. O en algunas ocasiones hay departa-

mentos en los que su trabajo requiere demasiada inversión de tiempo, es por eso la no producción de ellos.

La solución a estos problemas es el crear un departamento centralizado que se encargue de su producción. Ellos - proporcionarán habilidades de redacción profesional y pericia para producir un manual. Además éste elimina las contradicciones y duplicación de esfuerzos.

Aún pensando que estos departamentos centralizados no poseen conocimientos suficientes para escribir manuales para los departamentos de contabilidad, personal y todos los demás, los escritores profesionales, recopilan el material --- apropiado para cada departamento. Su trabajo es estructurar y editar el material y no decirle al contador cómo debe realizar su trabajo, y personas calificadas de cada departamento revisarán los manuales para que no se escape ningún error. Siendo así los manuales son un trabajo en equipo.

El departamento responsable de la producción de los manuales, la elección más lógica recae en los servicios administrativos o bien en el área de comunicaciones de la empresa, considerando de mayor importancia a éste último por estar más familiarizado en cuestión de redacción.

Si la centralización de los manuales no es posible, la organización debe al menos coordinar los esfuerzos de los diferentes grupos que estén estructurando los manuales. Designe un comité especial que se reúna una vez al mes para analizar las actividades de cada grupo y compartir ideas. El comité deberá establecer lineamientos generales para el estilo y el formato y tal vez incluso preparar una guía de la compañía sobre protección. Cuando el comité revisa los diferentes manuales, se evita la duplicación de esfuerzos y la informa-

ción contradictoria.

#### 4.3.6 INDICADORES DE PLANEACION

A continuación se dan algunos indicadores sobre cómo planear el manual

1.- Disponga el tiempo suficiente para la planeación.- A la larga esto representará un ahorro de tiempo. Si no planea cuidadosamente y minuciosamente el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder el tiempo.

2.- Haga que otras personas revisen sus planes. La revisión no sólo 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 se está haciendo.

3.- Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Muchas personas hacen estimaciones verbales "de momento" y posteriormente se olvidan de ellas. Obtener una estimación por escrito o confirmar una estimación verbal por escrito demuestra que está tomándola en serio y que sus planes se basarán en ella. Además si más tarde se presenta algún desacuerdo, la declaración por escrito será de gran utilidad.

4.- Planee desde ahora las actualizaciones. Incluso el mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los 6 meses siguientes a su distribución. Planear con anticipación le ayudará a asegurarse de que cuando sea conveniente una revisión dispondrá del tiempo y el dinero necesarios para hacerla.



5.- Anticípese a los problemas. Descubrirá que reparar los problemas antes que se presentan da como resultado un -- gran beneficio. Haga una lista de los problemas que prevee - basándose en el conocimiento que tenga la empresa.

#### 4.3.7. COMO PLANEAR LA REDACCION

Lo primero que debe considerarse para la planeación de la redacción es definir la materia de que se trata. Es fácil definir el tema si se hace una lista de todos los grupos posibles de usuarios de manual y después determinar que la información necesita cada uno de ellos, teniendo en cuenta los objetivos del manual.

En seguida se debe obtener la retroalimentación de los usuarios del manual. Un manual de personal puede abarcar --- aquellas normas y procedimientos utilizados, si los miembros del departamento de personal o bien, las normas y procedi--- mientos de personal que deben conocer todos los gerentes de la organización. Después se trata de obtener la aprobación - de las personas que al fin autorizan el manual definitivo.

El segundo paso consiste en determinar quién recopilará los datos. Existen 2 alternativas:

1.- Ud. mismo o su personal recabará los datos.

2.- Los departamentos usuarios recopilarán los datos y los referirán a los redactores.

El tercer paso es decidir quién escribirá el manual. - Hay 2 alternativas:

1.- Los departamentos que lo usarán escribirán el manual y Ud. o su personal lo revisarán y redactarán.

2.- Ud. mismo o su personal redactan el manual.

La responsabilidad final de la redacción debe recaer sobre una persona y no un grupo.

Este método tiene 3 ventajas:

1.- El manual contiene un estilo y un tono consistentes y unificados. Esta uniformidad enriquece su legibilidad a medida que los usuarios se acostumbran a un solo estilo.

2.- Solo una persona tiene autoridad para la toma de decisiones. La redacción hecha por un comité es tan desigual como las jorobas de un camello.

3.- Los revisores sólo tienen que tratar con una persona. Es más fácil para un revisor analizar cambios o comentarios con una sola persona que con un equipo de redactores.

El último paso es establecer un programa temporal de trabajo. Debe dejarse un período amplio para el proceso de redacción. Cuando los redactores se ven presionados la calidad de su trabajo disminuye.

El redactor es la persona que debe de fijar la fecha de entrega.

#### 4.3.8. COMO PLANEAR LA MECANICA DE PRODUCCION

Una vez concluidos las preparaciones para la redacción, se comienza a planear otros aspectos de la producción. El primer elemento debe ser desarrollo de un proceso eficiente de aprobación y revisión. Es necesario determinar -- quien debe aprobar el manual antes de producirlo y cuánto -- tiempo tomará obtener dicha aprobación.

La siguiente tarea consiste en decidir el diseño, el formato y los empastados del manual. Se deberá determinar -- el aspecto físico del mismo.

También deberá determinarse cómo se imprimirá y cuántas copias se ordenarán.

Un paso claro en la planeación de la producción es fijar un punto de control central. Debe de existir una persona que coordine todo el proceso asegurando de que todos los participantes y los elementos estén en el programa o muy -- próximos a ser incluidos. La posición de esto exige cierto dominio de los detalles, capacidad de organización y una habilidad para trabajar en armonía con los demás personas. Lo ideal es que éste tenga algunos años trabajando para la empresa y conozca a la mayor parte de las personas con los -- que éste trabaja.

No hay respuesta acertada en cuanto a quien debe ser el punto de control central. En organizaciones pequeñas la persona que escribe el manual puede servir como punto de -- control en organizaciones grandes el departamento de manuales o administración de manuales o bien un coordinador de -- manuales cuyo trabajo fundamental sea servir como punto de control central para todos los manuales y su actualización.

El penúltimo paso consiste en formular un programa de trabajo. Esto debe contar con estimaciones de tiempo para la redacción, revisión, impresión y todos los aspectos de la producción.

#### Presupuesto.-

La formulación del presupuesto es el paso final en la planeación del manual. Si la planificación se hizo con esmero el presupuesto debe ser totalmente congruente.

Cuando esté solicitado las estimaciones de tiempo para cada paso del proceso, hay que solicitar una estimación de costos y una declaración de cuanto tiempo tendrá efectividad dicha estimación; algunos de las áreas donde necesitará una estimación de costos son cubiertas, marbetes, impresión, gráficas y topografía. Esto constituirá la base de su presupuesto.

#### Costos generales.-

- Cubiertas o encuadernación
- Comunicaciones ( correspondencia, teléfono )
- Costos distribuidos ( si los manuales se van a enviar por correo o fletarse, asegúrese de incluir el costo de etiquetado y embalaje, así como las estampillas y los -- cargos de envío ).

Ilustraciones gráficas ( cubierta artística, diagramas, dibujos, gráficas especiales ).

- Marbetes índice

- Papel
- Impresión
- Viajes ( podrían requerirse para recopilar los datos ).
- Mecnografía o tipografía

Costos de tiempo real.

- Recopiladores de datos
- Suministradores de datos
- Coordinador de manual
- Revisores
- Mecanógrafas o personal para el procesamiento de datos .
- Escritor ( es )

#### 4.3.9. RECOPIACION Y ORGANIZACION DE LOS DATOS

Una vez concluido el proceso de planeación, estará -- listo para iniciar la recopilación y organización de toda -- la información que deberá formar parte del manual.

Métodos de recolección de datos.

La información que necesita la obtendrá normalmente -

siguiendo uno o varios de estos métodos: investigación, observación por cuestionarios escritos y entrevistas.

#### 4.3.10. RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACION DE UN MANUAL

Los manuales son elaborados con la previa finalidad - de dar a conocer a todas las personas que laboran en una empresa sea cual fuese su giro y magnitud acerca de los diversos puestos que existen en la empresa, ya que esto proporciona información, ayudando sobre asuntos correspondientes- a cada puesto, permitiendo conocer y entender mejor los requisitos, limitaciones y relaciones entre unos y otros de - los elementos de cada puesto y en torno a los demás existentes en la organización.

Ya que los manuales pueden ser considerados como publicaciones técnicas, la información que éstos proporcionan pueden ser en mayor o menor cantidad, según la juzguen conveniente los directores o el departamento de la organización de la empresa si es que existe o en su caso lo pueden aconsejar los asesores y consultores administrativos dependiendo de la magnitud de ésta.

Quien prepara una publicación de esta índole, sabrá- exactamente quienes la van a leer y por consiguiente la información y lenguaje que deberá usarse.

Las recomendaciones que generalmente se sugieren al momento de elaborar un manual son las que a continuación se dan a conocer:

1.- Los manuales deben redactarse con un estilo directo y franco. El estilo florido no tiene cabida en un manual

y deberá hacer todo lo posible para que éste sea claro, vivo y comprensible.

2.- Evitarse hasta donde sea posible las frases elaboradas y los párrafos complicados ya que los futuros usuarios seguirán los pasos con facilidad.

3.- Deberá evitarse el uso de un lenguaje que requiera un conocimiento especializado a menos, de que exista la certeza de quienes lo van a leer la poseen.

4.- Cuando se utilice un término al cual se crea no va a ser comprensible por los usuarios procurar definirlo con precisión.

5.- Los manuales deberán comprender ilustraciones y tablas siempre que esto sea posible, ya que esta información coadyuva a la comprensión de actividades más fácil y rápidamente.

#### 4.4. FORMATO Y COMPOSICION: LOS MODOS PARA AUMENTAR LA FACILIDAD DE LA LECTURA.

Una vez compilada y organizada la información para el manual es preciso dedicar tiempo a la planeación del aspecto del manual.

La apariencia tiene una importancia crítica para que el manual tenga éxito.

El formato se refiere al sistema de numeración para la organización del manual. Así, un número de formato es la referencia numérica o alfanumérica que se asigna a cada norma

o procedimiento. La composición se refiere a la distribución física del texto en la página.

#### Formato.

Aunque hay casi tantos formatos como manuales, todos caen en una de dos categorías: numéricos ( que se conocen - también como decimales y alfanuméricos ).

En el sistema numérico se basa solo en cifras. Se emplean puntos decimales, guiones o espacios en blanco para separar las agrupaciones de números. Estos constituyen el formato más utilizado en los manuales.

En el sistema alfanumérico se utilizan letras y números.

#### Numeración de páginas

Después de escoger un formato, su siguiente tarea consiste en decidir cómo numerar las páginas.

Hay tres sistemas básicos de numeración para las páginas de los manuales. El formato, el contenido y la frecuencia de las revisiones determinan cuál es el sistema más apropiado.

La numeración consecutiva de páginas.- Es el sistema más sencillo para los usuarios; pero es también el menos flexible. Aquí, las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del 1. Sólo resulta factible cuando se encuaderna el manual en forma de libro, en lugar de empastarlo en una carpeta y cuando no se hacen revisiones ni actualizaciones.



La numeración de páginas por secciones.- Resulta también muy fácil de entender; pero al igual que la numeración consecutiva carece de flexibilidad. Este sistema sólo es -- adecuado si sólo se deben de añadir o eliminar páginas al final y no en el centro de la sección. Hay pocos manuales - que satisfagan este requisito.

Numeración de páginas de documentos. En este sistema- se compagina individualmente cada norma, procedimiento o do- cumento. Para indicar el número de páginas en el sistema de la compaginación de documentos algunos preparados de manua- les agregan al número de formas un guión y un número de pá- gina en la parte superior de cada página.

#### Composición

La composición se ocupa de la distribución del texto- sobre la página. Una composición atractiva no solo mejora - el aspecto físico del manual, sino además aumenta la facili- dad de su lectura.

#### Encabezamiento estándar de páginas.

El encabezamiento estándar de páginas es una zona es- pecialmente demarcada en la parte superior de cada página - y que contiene cierta información básica, como el título -- del manual, el título de la norma del procedimiento u otro- documento los números de formato y de la página y la fecha- de publicación. Los encabezamientos estándar incluyen una- gran cantidad de información en un espacio relativamente pe- queño y proporcionan al usuario la publicidad de realizar - consultas rápidas. Se usan con mayor frecuencia en los ma-- nuales normativos y de procedimientos.

### Selección de empastado, señaladores de índices y papel.

Se puede gastar mucho o relativamente poco dinero en cada artículo y las cantidades erogadas no se relacionan necesariamente con la eficacia del producto final. Algunos manuales publicados a gran costo, terminan como muy atractivos acumuladores de polvo. Otros con empastados, señaladores y papel poco costoso, logran un enorme éxito. Resulta evidente que los costos no son el criterio más importante.

#### Empastados

La selección de un empastado funcional, atractivo y sin embargo económico, puede representar un verdadero dilema para los principales. Por lo común las únicas fuentes de información sobre empastados son los agentes de ventas que suelen no ser imparciales y los agentes de compras de las empresas, que a menudo no están enterados de las especiales cualidades necesarias para el empastado de un manual.

#### Marcadores de Índices

La elección de gufas de índices es mucho menos compleja que el del empastado. El factor importante es el que las gufas deben tener una resistencia suficiente para alcanzar la misma duración que el manual. Puesto que es poco probable que cambien el manual al actualizarlo, vale la pena gastar un poco más y conseguir gufas que sean resistentes y que soporten el uso intenso.

Sea cual fuere el tipo de marcadores que escojan, impriman a ambos lados el título de la sección y el número del formato.

## Papel

La elección del papel es una decisión relativamente sencilla, sin embargo, puede provocar un desastre, si no -- respetan ciertas reglas como lo es: se debe de utilizar un papel estándar que puedan obtener fácilmente en el futuro.

CAPITULO V

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**PRESENTACION DE LOS MANUALES DE  
ORGANIZACION A LOS USUARIOS.**

## 5.1. PREPARACION DE LA TABLA DE CONTENIDO

Debe ser el primer tema después de la página del título y el marcador que indican la sección de introducción. Es una de las tareas más sencillas al desarrollar el manual.

Indicaciones para el desarrollo de una buena tabla de contenido para un manual.

1.- Proporcione en detalles.- Una tabla de contenido no debe limitarse a enunciar los encabezados de las secciones, sino también debe incluir los conceptos o temas que se incluyen en cada sección.

2.- Den referencia numérica alfanumérica apropiada para cada concepto de la tabla de contenido. Incluir el número de la página, si utilizan un sistema de compaginación -- consecutivo o por secciones.

3.- Usen espacios en blanco, sangrados o mayúsculas - para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla. Deben usar amplios espacios en blanco para que los usuarios puedan encontrar con facilidad los temas.

4.- Coloquen las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos.

5.- Usen "minitablas" de contenido para ayudar a los usuarios. Esta enuncia todos los temas de una determinada - sección y se coloca al principio de cada sección.

## 5.2. Preparación del Índice

Requiere mucho tiempo y resulta tedioso si es preciso

hacerla en forma manual. Si la empresa posee un sistema de procesamiento de palabras o computación que se puede programar para elaborar índices la tarea resultará demasiado sencilla.

Si tiene que preparar el índice del manual a mano tomen en cuenta la posibilidad de recurrir a terceros y contratar los servicios de un especialista en índices.

#### Reglas de los índices

1.- Enuncien los temas bajo todos los nombres posibles con que se les ocurran a los usuarios.

2.- Verifiquen el índice.

3.- Usen muchos espacios en blanco cuando mecanografien el índice.

4.- Mantengan actualizado el índice.

### 5.3. PREPARACION A LA INTRODUCCION

Debe ser breve. En ella no se debe detallar la evolución del manual ni la filosofía de la negociación. Se debe indicar brevemente al usuario el tema del manual, cómo les afecta y de qué modo pueden usarlo.

### 5.4. INTRODUCCION A LAS NORMAS O PROCEDIMIENTOS

Se incluirá un enunciado de la finalidad o alcance solo en el caso de que no se trate de una repetición del título

lo del documento.

Si es adecuado un enunciado de la aplicabilidad, inclúyalo en el encabezamiento ordinario de la página, en lugar de hacerlo en el cuerpo del documento. Ocupará menos espacio y los usuarios podrán encontrarlo fácilmente.

Uno de los conceptos que probablemente no incluirían en la introducción pero que probablemente se necesitará en una norma o procedimiento no es una sección titulada definiciones.

#### 5.5. COMO MANTENER SU MANUAL EN LA EMPRESA

La distribución, el control y la seguridad son partes importantes de cualquier programa de manuales. Con frecuencia las negociaciones olvidan que:

- 1) La producción de los manuales es muy costosa
- 2) Los manuales pertenecen a la organización y no a quienes los utilizan y
- 3) Son instrumentos prácticos de trabajo y no símbolos de posición ni estorbos burocráticos. Debido a esto, muchas empresas han tenido problemas con su control y seguridad.

##### 5.5.1. ASIGNACION DE MANUALES A PUESTOS NO A PERSONAS

Es una manera de afrontar el problema de la distribución y el control. La naturaleza del puesto es lo que determina si alguien recibe o no manual.

Si alguna persona tiene que consultar un manual todos los días o varias veces por semana debe tener su ejemplar personal. Si el empleado sólo lo ocupa con menos frecuencia solo necesitará un ejemplar de departamento o de grupo.

Cuando se utilizan adecuadamente los manuales departamentales pueden producir un importante ahorro de costos mediante su distribución reducida.

#### 5.5.2. MANTENIMIENTO DE CONTROL

Se debe asignar un número a cada ejemplar del manual y mantenerse un registro de quien tiene ese ejemplar en su poder. La asignación del número y el nombre del usuario al manual es una tarea relativamente sencilla.

Una de las razones importantes para retener los manuales es la seguridad. Y una segunda razón es la recuperación tiene un costo elevado la producción de los manuales.

#### 5.5.3. REGISTRO DE AUTOR

Los manuales pueden y con frecuencia llevar el registro de derechos de autor sobre todo si interesa proteger la información que es propiedad de la empresa. Si no se tiene el registro de derechos de autor, el manual carecerá de protección contra plagios. Si su negociación es una dependencia pública o se encuentra en un campo no competitivo quizá no necesitan de protección. Sin embargo, por regla general las empresas comerciales deben obtener el registro de derechos de autor.



## 5.6. COMO MOTIVAR A LOS USUARIOS

El desarrollo de un manual es un proceso continuo y una parte importante del mismo es la motivación que se le da a los usuarios para que lo utilicen. A menos que utilicen el manual se perderán el tiempo y el dinero invertidos en su producción.

### 5.6.1. INTRODUCCION DEL MANUAL A LOS USUARIOS

Una técnica eficaz consiste en presentar el manual a los usuarios en una reunión de adiestramiento, esas sesiones aseguran que los usuarios consulten el manual y adquieran un conocimiento general de su contenido. Aparte de este valor práctico las sesiones de adiestramiento demuestran a los empleados que la compañía apoya el manual y espera que se utilice.

### 5.6.2. COMO REALIZAR SESIONES EFICACES DE ADIESTRAMIENTO

Algunos consejos atribuidos a este problema son:

1.- Adiestrar a los usuarios en grupos de 20 ó menos. Los empleados tendrán mayor posibilidad de hacer preguntas en grupos pequeños.

2.- Hagan reuniones amenas y que fomenten la participación del grupo.

3.- Planeen las sesiones de modo que cada grupo de adiestramiento se componga de empleados de aproximadamente el mismo nivel e intereses similares.

4.- Haga que las sesiones de adiestramiento para gerentes sean anteriores a las dedicadas a los empleados.

5.- Distribuyan los manuales en la sesión de adiestramiento y no por anticipación.

#### 5.7. QUE HACER SI NO PUEDEN CELEBRAR UNA SESION Y APLICACION DE LOS MANUALES

Si los usuarios están dispersos por todo el país quizá habrá que enviarles del manual por correo. Sin presentación formal. En tal caso redacte una carta que sirva como explicación de lo que es el manual y una breve "hoja de datos" con todos los puntos que expone normalmente en una sesión de adiestramiento.

Si de ser posible incluya el número telefónico al que los usuarios pueden llamar si tienen preguntas que deseen hacer.

Además se debe anunciar el manual en un boletín noticioso de empleados u otra publicación de la empresa.

## 5.8. INTERVENCION DEL LICENCIADO EN LA ESTRUCTURACION Y APLICACION DE LOS MANUALES.

La gran mayoría de las personas por su simple "sentido común" así como sus necesidades, tienden a aplicar elementos de organización en sus actividades diarias.

En ocasiones, hemos oído frases como: "voy a organizar una reunión" y efectivamente está bien empleado el término organizar, ya que se van a tratar de conjugar varios factores en un mismo tiempo para poder alcanzar el objetivo que en este caso sería divertirse.

Así vemos que tanto en los hogares como en las grandes empresas, existen normas que se tienen que cumplir y -- que pretenden establecer un orden, sin el cual no podrían funcionar dichos grupos. Claro está que mientras más complejo es el grupo, más complicadas serán las normas que establezcan el orden pretendido.

Es por esto que si cualquier persona tiene tendencia hacia la organización, el Licenciado en Administración de Empresas después de haber estudiado los aspectos técnicos-- de tal manera y conociendo las enormes ventajas que representa poner en práctica dichos conocimientos, es el indicado para sugerir e iniciar la implantación de manuales en la empresa.

Esto no invalida el hecho de que alguna otra persona, sea profesionista o no, proponga la creación de estos instrumentos de organización dentro de una empresa determinada pero entendamos que gran parte de esa iniciativa sería consecuencia del "sentir común" al que me refiero en el primer párrafo.

Un administrador que no tenga conciencia de organización está condenado a fracasar. Esta conciencia de organizar se va creando o incrementando con la realización de los estudios profesionales de la carrera de Administración de Empresas.

Y es esta misma consecuencia la que va a mover a este profesionista a presentar la iniciativa que despierte la inquietud de aplicar estos instrumentos de organización y una vez despierta mucha inquietud buscará cómo y ante quien deberá plantear la introducción de estos elementos para obtener la aprobación inicial del plan.

Esto sería partiendo de la base de que el Licenciado en Administración de Empresas fuera empleado de la compañía.

#### Designación del elemento humano.

Considero necesario hacer alguna consideración sobre el elemento humano va a intervenir en este proceso. De la adecuada selección de personal que va a participar activamente en este trabajo, dependerá en gran parte los buenos resultados que se obtengan.

Por lo tanto, el responsable directo de la elaboración que se sugiere debe ser un Licenciado en Administración de Empresas, debe hacer un análisis cuidadoso de las características de todas las personas que van a integrar el grupo.

Este análisis debe comprender lo siguiente:

a) Número de elementos necesarios

- b) Conocimientos que debe poseer cada uno.
- c) Grado de disponibilidad con el que se puede contar.
- d) Capacidad e investigación y agilidad mental ( capa  
citación ).
- e) Grado de conocimientos de la empresa.

Estos son algunos de los principales puntos que deben analizarse, para designar a las personas idóneas para el --trabajo.

En el punto del número de elemento necesarios, debe -planearse la forma en que va a dividir el trabajo, a fin de utilizar el número estrictamente necesario de personal y de esta manera, no desperdiciar esfuerzos.

De la misma división del trabajo, se pueden definir -la necesidad que se tiene de que las personas posean cier--tos conocimientos o alguna especialización, que contribui--rán en forma positiva, al mejor desempeño de las activida--des.

Básicamente se puede pensar que se necesita personal- con conocimiento de organización, ingeniería industrial y -diseño, así como aptitudes necesarias para la investigación, redacción de conclusiones.

Por otra parte es muy importante determinar el grado- de conocimiento que dichas personas tienen con respecto a -la empresa, ya que esto influirá definitivamente en la cali- dad final con la que resulte el trabajo.

Desde luego, no se pretende que sea fácil encontrar - personas que reúnan todas estas características, pero sí de be buscarse que el grupo que complementa para lograrlas.

Una vez designados los elementos que van a formar el equipo es necesario asignar las funciones específicas que - cada quien va a tener y el tiempo estimado en el que las va a desarrollar.

Aquí es donde el plan de trabajo ya elaborado va a te ner aplicación, al igual que las Gráficas de Control de Pro yectos. No se puede pensar en que cada uno de los integrantes va a trabajar aisladamente de los demás es necesario afin de unir esfuerzos y lograr mayores y mejores avances, - para lo cual, la adecuada formación de comités, es un medio excelente y además indispensable para lograrlo.

#### Formación de Comités

Aquí se abarcan aspectos relativos a la estructura y - operación de los comités, que hay que integrar para llevar - a cabo la elaboración de manuales.

Esta formación de comités específicamente se refiere - a manuales de operación o similares, ya que por su tipo es - más complicado que los demás y precisa de la intervención - de elementos de todas las áreas de la empresa.

Son tres las características principales de estos co - mités:

- a) Temporales
- b) Informales

## c) Mixtos

La primera se refiere a que tienen un tiempo determinado de duración. Es decir, que su existencia está condicionada al término de los trabajos previstos para elaborar el manual.

Después de darlo por terminado los componentes del comité se reintegrarán definitivamente a sus respectivos trabajos.

Son de carácter informal, puesto que los elementos -- que intervienen en el comité no dedican un cien por ciento de su tiempo al comité, pues siguen desempeñando inherentes a su puesto.

Se dice también que son de carácter informal porque -- al no quedar en forma definitiva así constituidos, no se -- pueden considerar como comités formales que deban aparecer en el organigrama general de la empresa.

La característica de mixtos se debe a que por lo general en cada comité intervienen elementos de diversas áreas o departamentos e inclusive de niveles jerárquicos diferentes.

Esto dará lugar a que las dificultades que se presenten durante el desarrollo del trabajo, se tratará de resolver aplicando distintos criterios y no, unilateralmente con lo que al unificar mediante el diálogo dichos criterios se presume que la solución sea la adecuada.

Respecto al número de comités que hay que formar dependerá del tamaño de la empresa y del giro de la misma, --

pues en cuanto a lo complicado de los procedimientos no es lo mismo una empresa de tipo mercantil que una de tipo industrial. Sin embargo, hay que buscar el número ideal de comités a fin de que puedan llevar adelante el trabajo encomendado, en el tiempo previsto y que no por formar más de los necesarios se desperdicien esfuerzos aprovechables en otras áreas.

Cada comité tendrá un coordinador quien presentará el plan de trabajo a efectuar y reportará al jefe o encargado del proyecto de estructuración del manual, los avances que se hayan registrado en su grupo.



## CONCLUSIONES

- 1.- Es de vital importancia hacer conciencia a los niveles jerárquicos de dirección la imperiosa necesidad de contar con los Manuales de Organización ya que éstos tienen por finalidad a través de su existencia el ayudar a que la estructura de la empresa sea más firme, así como la orientación que ofrece al personal en el desempeño de sus actividades.
- 2.- Muchas de las empresas se han preocupado por problemas que se consideran como esenciales para la empresa como son: problemas de producción, ventas, una vez -- que se presenta esta situación es cuando se comienza una cierta indiferencia al aspecto direccional y éstos se ven reflejados directamente en la ejecución de actividades, es ahí cuando se justifica la necesidad de contar con un Manual de Organización en la empresa para llevar a cabo una revisión en función de actuación de la misma.
- 3.- El Licenciado en Administración responsable de la elaboración, revisión, actualización, posee atribuciones para que éste influya en la correcta ejecución de las actividades ayudando sobremanera al alcance de los objetivos estipulados en la empresa.
- 4.- Al finalizar con la investigación pude observar tratándose de que con esta lectura el inquietar a todos -- los directivos de empresas sobre la existencia de los Manuales de Organización adaptándose de acuerdo a las necesidades de su empresa.
- 5.- El contar con un documento administrativo como lo es-

el Manual de Organización no debe de ser de carácter costoso para todos aquellos directivos que deseen ahorrar costos futuros e incluso fracaso de su empresa, - causados por la decidia o indiferencia de los mismos.

- 6.- A mi parecer, es de manera esencial que las empresas de nuestro país, siendo éstas catalogadas como microempresas, empresa familiar o empresa mediana que son las que frecuentemente se presentan ante el problema de incremento de sus costos son las que deben mayor énfasis a mantener un control direccional a través de la existencia de los Manuales de Organización.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Administración y control de oficinas George R. Terry. Ph. D. Editorial I.E.C.S.A. 2da. edición. 1980.
- 2.- Organización y funcionamiento de oficinas. Llera Agustín y Carrillo Zalce I. Editorial Banca y Comercio. - 1963.
- 3.- Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria. Víctor Lázaro Editorial Diana, - 2da. ed. 1983.
- 4.- Office Management. Coleman L. Maize.
- 5.- Arwick L; The elements of administration, New York, - Harper & Row, Publishers. 1944.
- 6.- Simplificación del trabajo de oficina Porfirio Teodomiro González y Rueda. Limusa.
- 7.- Manual del Director de Empresas. S.M. Brown. L. Doris Uteha.
- 8.- Curso de administración moderno. Koontz y O'Donell. - Mc. Graw Hill.
- 9.- Teoría y técnica de la organización empresarial. Emilio Soldevilla García.- Hispana Europea, S.A.
- 10.- Organización - Ernest Dale. Editorial Tecnisa, S.A.
- 11.- Organización y Dirección de empresas. Peterson Plowman Uteha.

- 12.- Nuevas técnicas para la Dirección de empresas. David - B. Hertz Limusa.
- 13.- Metodología y Administración. Ramiro Carrillo Landeros. Limusa.
- 14.- Cómo preparar manuales administrativos. Diamond. Inte ramericana, S.A.
- 15.- Principio de administración. George Terry. C.E.C.S.A.
- 16.- Revista Expansión. Diciembre 1985. Art. Empresas --- Trasnacionales y multinacionales más importantes en - México.