



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**LA IMPORTANCIA Y LA INFLUENCIA QUE TIENEN LOS MANUALES DE
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN LAS EMPRESAS DE LA
ACTUALIDAD**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
ISIDRO GANTE ORTÍZ**

ASESOR: M.A. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉX.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
 VOTOS APROBATORIOS
 DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN



DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN
 PRESENTE

ATN: L. A. Araceli Herrera Hernández
 Jefa del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el Artículo 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

"La importancia y la influencia que tienen los manuales de políticas y procedimientos en las empresas de la actualidad".

que presenta el pasante: Isidro Gante Ortíz
 con número de cuenta: 08226130-0 para obtener el título de:

Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E
 "POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Estado de México a 6 de mayo de 2008

PRESIDENTE	<u>M.A. Carlos Matías Armas</u>
VOCAL	<u>L.A. Francisco Ramírez Ornelas</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>M.A. Sandra Luz González López</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Rodolfo Rojas Tovar</u>

DEDICATORIAS

A Dios

Por haberme permitido llegar a este momento tan especial en mi vida. Por lo triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A mi Madre Margarita

Por haberme educado y apoyado en todo momento. Gracias por tus consejos, por el amor que siempre me has brindado y por cultivar e inculcarme el don de la responsabilidad.
¡ Gracias por darme la vida!

A mi Padre Pablo

A quien le debo todo en la vida, te agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindaste para concluir con mi carrera profesional.

A mi novia Rebeca

Por su apoyo incondicional para lograr cumplir este gran reto.

A mis hermanos Juana y Mario

Porque siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza, cariño, apoyo y amistad que nos une.

A mis Familiares

Gracias a todos mis familiares que directamente me impulsaron para concluir con este reto y que me resulta difícil poderlos nombrar a todos en tan poco espacio.

A mis Maestros

Gracias por su tiempo, por su apoyo, y sobre todo por la sabiduría que me transmitieron durante el desarrollo de mi formación profesional, en especial al M.A Carlos Matías Armas por haberme guiado y apoyado de manera muy profesional en el desarrollo y conclusión de este trabajo, a la M.A. Sandra Luz González López por su orientación, por su tiempo compartido y por la motivación e impulso que me brindó, así como, al L.A. Francisco Ramírez Ornelas por todo el apoyo recibido.

A mis Amigos

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora seguimos siendo amigos: Jorge Antonio Castillo, Joel Castillo, Manuel Barragán, Javier Rodríguez, Guadalupe Dávila, Aurea Sánchez y José Manuel López Carrillo

A la ***Universidad Nacional Autónoma de México*** y en especial a la ***Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán***, que me dieron la oportunidad de formar parte de ellas.

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

Agradezco a la empresa Alta Moda S.A de C.V., por todo el apoyo proporcionado y sobre todo a la Dirección de Recursos Humanos y a los Gerentes de Compensaciones, Juan Enrique Schesewitz, Capacitación, Guillermo Rodríguez González y Reclutamiento y Selección, Ana Solache Alcántara y a todo el equipo de colaboradores por las facilidades, orientaciones y contribución otorgadas en el desarrollo del presente trabajo.

Externo mi más sincero agradecimiento y reconocimiento a mi asesor de tesis, M.A. Carlos Matías Armas por su esfuerzo y dedicación, por sus conocimientos y orientaciones, por su trabajo profesional, su persistencia, su paciencia y motivación que fueron factores fundamentales para el desarrollo y conclusión de este trabajo. El ha inculcado en mí, un alto sentido de seriedad y responsabilidad y ha sido capaz de ganarse mi lealtad y admiración, así como, sentirme en deuda con él, por todo el apoyo que recibí, durante el tiempo que dedique a el desarrollo de esta tesis.

También me es grato reconocer y agradecer a la M.A. Sandra Luz González López, por su visión profesional, por su trato humano, por su dedicación, entusiasmo y optimismo con el que me brindó su apoyo y por lo consejos recibidos que me ayudaron a mi desarrollo personal y profesional.

Finalmente quiero agradecer todo el apoyo, recomendaciones y sugerencias que me brindaron el M.A. Guillermo Aguilar Dorantes y el M.A. Rodolfo Rojas Tovar.

Sinceramente

ISIDRO GANTE ORTIZ

ÍNDICE

	Página
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA _____	i
OBJETIVO _____	ii
HIPÓTESIS _____	iii
INTRODUCCIÓN _____	1

Capítulo 1

Aspectos generales de los manuales _____	4
1.1 Antecedentes de los manuales _____	5
1.2 Fases del Proceso Administrativo con las que se relacionan los manuales administrativos: _____	7
• Previsión	
• Planeación	
• Organización	
• Integración	
• Dirección	
• Control	
1.3 Concepto de manual _____	18
1.4 El manual como medio de comunicación _____	21
1.5 Objetivos de los manuales _____	23
1.6 Ventajas y desventajas de los manuales _____	24
1.7 Los manuales administrativos en las organizaciones pequeñas y medianas _____	26
1.8 Clasificación de los manuales administrativos _____	28
1.9 Planeación y elaboración de manuales _____	37
1.10 El proceso de elaboración _____	45
1.11 El proceso de actualización _____	56
1.12 Investigación en el campo de Sistemas y Procedimientos _____	63

Capítulo 2

El Manual de Procedimientos	64
2.1 Concepto de Manual de Procedimientos	65
2.2 Objetivos del Manual de Procedimientos	67
2.3 Importancia del Manual de Procedimientos	68
2.4 Tipos de Manuales de Procedimientos	68
2.5 Cómo elaborar un Manual de Procedimientos	70
2.6 Contenido de un Manual de Procedimientos	72
2.7 Preparación del manual de Procedimientos	88
2.8 Revisiones y actualizaciones	94

Capítulo 3

El Manual de Políticas	97
3.1 Concepto de Política	98
3.2 Concepto de Manual de Políticas	98
3.3 Objetivos del Manual de Políticas	98
3.4 Importancia del Manual de Políticas	98
3.5 Ventajas de los Manuales de Políticas	99
3.6 Tipos de Manuales de Políticas	99
3.7 Contenido del Manual de Políticas	100
3.8 Preparación del manual	102

Capítulo 4

Los Manuales por Función Específica	107
4.1 Objetivos de los Manuales por Función Específica	108
4.2 Importancia de los Manuales por Función Específica	108
4.3 Tipos de Manuales por Función Específica	109
4.4 Cómo elaborar el Manual por Función Específica	110
4.5 Contenido de los Manuales por Función Específica	111
4.6 Manual de Reclutamiento y Selección	112
4.7 Manual específico de Auditoría y Sistemas	117

Capítulo 5

Caso práctico	124
5.1 Situación actual de la empresa Alta Moda S.A de C.V	125
5.2 Análisis e interpretación de los datos	134
5.3 Resultados del diagnóstico	148
5.4 Propuesta de solución	153
Conclusiones	189
Bibliografía	191

Planteamiento del problema:

**¿Que importancia tienen los
Manuales de Políticas y
Procedimientos y como influyen
en las organizaciones de la
actualidad?**

Objetivo:

Conocer la importancia que tienen los Manuales de Políticas y Procedimientos y como contribuyen actualmente en las organizaciones para alcanzar sus objetivos.

Hipótesis:

Sí se establece y comprende la importancia, que tienen actualmente los Manuales de Políticas y Procedimientos y la manera en como contribuyen en los resultados de las organizaciones, entonces estaremos en condiciones de promover e implementar su manejo en la empresa Alta Moda S.A. de C.V.

INTRODUCCIÓN:

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.). La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularán manuales detallados.

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero fueron de gran utilidad en el entrenamiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las organizaciones.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos. En la moderna administración, el

volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúa en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras orgánicas, planteamiento de políticas y práctica de procedimientos, simplemente como partes de la administración que pueden y deben cambiar continuamente como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. Este concepto de administración ha incrementado la necesidad y modificado también, el papel que desarrollan los manuales.

Actualmente se tiene un especial interés en el uso de los manuales con respecto a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. La actividad de elaboración de los manuales se considera como el tener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección más que trazar al mismo tiempo el organigrama y asignar las políticas y procedimientos en forma de documento permanente.

Por lo tanto un manual es “un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos y organización de un organismo social “,¹ , cuyo principal propósito es el de instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas , objetivos, normas, etc para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

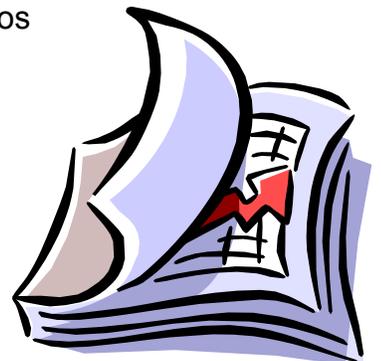
¹ Duhalt K.M. "Dirección y organización del trabajo administrativo pág 432

El presente trabajo tiene como finalidad, abordar el tema de los manuales de políticas y procedimientos, por considerarse desde cualquier perspectiva, importantes instrumentos de comunicación y control en las organizaciones modernas que son administradas de manera racional y sobre todo porque son herramientas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos, administrativos y operativos de éstas. Como es el caso de la empresa “ Alta Moda S.A de C.V, a la que se planteará la propuesta de diseño e implementación de manuales de políticas y procedimientos para las áreas de Recursos Humanos y de operación.

Capítulo 1

Aspectos generales de los manuales

- 1.1 Antecedentes de los manuales
- 1.2 Fases del Proceso Administrativo con las que se relacionan los manuales administrativos:
 - Previsión
 - Planeación
 - Organización
 - Integración
 - Dirección
 - Control
- 1.3 Concepto de manual
- 1.4 El manual como medio de comunicación
- 1.5 Objetivos de los manuales
- 1.6 Ventajas y desventajas de los manuales
- 1.7 Los manuales administrativos en las organizaciones pequeñas y medianas
- 1.8 Clasificación de los manuales administrativos
- 1.9 Planeación y elaboración de manuales
- 1.10 El proceso de elaboración
- 1.11 El proceso de actualización
- 1.12 Investigación en el campo de Sistemas y Procedimientos



1.1 Antecedentes de los manuales

El uso de los manuales data de los años de la Segunda Guerra Mundial. Éstos formaron parte de las estrategias seguidas, en virtud de que en el frente no se contaba con personal capacitado en estrategias de guerra; por ello, mediante los manuales se “instruía a los soldados en las actividades que se deberían desarrollar en campaña”. ¹

Pasado el tiempo y debido al creciente grado de especialización y a la división del trabajo, las tareas cotidianas de los procesos administrativos y tecnológicos de las organizaciones se transformaban en rutinas que modificaban el desempeño, lo cual hizo necesario el uso de herramientas, para establecer los lineamientos que permitieran definir con claridad el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Por tal motivo, los primeros intentos formales de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándum, instrucciones internas etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo. Ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los posteriores manuales administrativos.

Con la creación de estas herramientas, fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada. Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero fueron de gran utilidad en el entrenamiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las organizaciones.

¹ Mintzberg,Quinn, Voyer, El proceso estratégico, conceptos. Contextos y casos. Edición breve Primera, Edición 1997

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos. En la moderna administración, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúa en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras orgánicas, planteamiento de políticas y práctica de procedimientos, simplemente como partes de la administración que pueden y deben cambiar continuamente como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. Este concepto de administración ha incrementado la necesidad y modificado también, el papel que desarrollan los manuales.

Actualmente se tiene un especial interés en el uso de los manuales administrativos con respecto a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. La actividad de elaboración de los manuales, se considera como el tener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección, más que trazar al mismo tiempo el organigrama y asignar las políticas y procedimientos en forma de documento permanente.

1.2 Fases del Proceso Administrativo con las que se relacionan los manuales administrativos.

La tarea de elaborar manuales administrativos requiere de mucha precisión , ya que el contenido de los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta y aplica. Por ésta razón se debe poner especial atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten su correcta elaboración.

Por lo mencionado en el párrafo anterior es importante considerar, que para lograr obtener un instrumento claro y preciso que sirva de guía para los miembros de la organización que lo utilizarán, éste debe elaborarse tomando como base las fases del Proceso Administrativo.

- **El proceso administrativo**

La metodología que emplean los administradores, llamada proceso administrativo, ha sido planteada con distintas etapas por diversos autores, no obstante, en todos los casos se considera desde el establecimiento de objetivos hasta la ejecución y control de los resultados obtenidos.

El proceso administrativo es una serie de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Todo proceso administrativo es único, continuo, inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además se dan de suyo simultáneamente.

Este conjunto de fases o etapas cambian dentro del proceso administrativo de acuerdo a los autores, por lo que a continuación se presentan algunos “modelos”⁴.

4 Fuente: Fernández Arena, José Antonio. EL Proceso Administrativo. Herrero hors., pág 75 con datos actualizados a partir de 1969.

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	ELEMENTOS					
Frederick W. Taylor	1884	Planeación	Preparación	Control			Ejecución
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando	Coordinación		Control
Harry a. Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación			Control
Lyndall Urwik	1943	Previsión Planeación	Organización	Comando	Coordinación		Control
William Neuman	1951	Planeación	Organización	Obtención de Recursos	Dirección		Control
Kootz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección		Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Integración	Dirección		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección		Control
J. Antonio Fernández Arenas	1967	Planeación	Implementación				Control
Roberto C. Apleby	1971	Planeación	Organización	Dirección			Control
Eckles Carmichael	1978	Planeación	Organización	Coordinación			Control
Isaac Guzmán v.	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Ejecución	Control

De los diferentes autores se resumió el proceso administrativo elaborado por el maestro Agustín Reyes Ponce, por ser el más utilizado. Dicho Proceso se explicará en forma esquemática ⁵ para una fácil interpretación, detallando de cada elemento lo siguiente:

- ✓ Preguntas
- ✓ Conceptos
- ✓ Etapas
- ✓ Principios
- ✓ Reglas
- ✓ Técnicas

✓ **Preguntas**

FASES	ELEMENTOS	PREGUNTA
MECÁNICA	Previsión	¿Qué puede hacerse?
	Planeación	¿Qué se va a hacer?
	Organización	¿Cómo se va a hacer?
DINÁMICA	Integración	¿Cómo se va a hacer?
	Dirección	“Ver que se haga”
	Control	¿Cómo se ha realizado?

⁵ Fuente: Aportación. M. A. Carlos Matías Armas

✓ **Conceptos**

FASES	ELEMENTOS	CONCEPTOS
MECÁNICA	Previsión	Es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa
	Planeación	Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización.
	Organización	Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados
DINÁMICA	Integración	Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social
	Dirección	Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea formadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.
	Control	Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

✓ Etapas

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS
MECÁNICA	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	Organización	Jerarquías Funciones Obligaciones
DINÁMICA	Integración	Reclutamiento Selección Introducción Desarrollo Integración de las personas y cosas
	Dirección	Comunicación Autoridad Supervisión
	Control	Establecimiento de los medios de control Operaciones de recolección y concentración de datos. Interpretación y valoración de resultados Utilización de los resultados

✓ Principios

FASES	ELEMENTOS	PRINCIPIOS
MECÁNICA	Previsión	Previsibilidad Objetividad Medición
	Planeación	Precisión Flexibilidad Unidad
	Organización	Especialización Unidad de mando Equilibrio de autoridad-responsabilidad Equilibrio de dirección-control
DINÁMICA	Integración	Integración de personas De la adecuación de hombres y funciones De la provisión de elementos administrativos De la importancia de la introducción adecuada De la Integración de las cosas Del carácter administrativo de esta integración Del abastecimiento oportuno De la instalación y mantenimiento De la delegación y control
	Dirección	De la coordinación de interés De la impersonalidad de mando De la vía jerárquica De la resolución de conflictos Del aprovechamiento de conflictos
	Control	De carácter administrativo del control de los estándares Del carácter medial del control Del principio de excepción

✓ Reglas

FASES	ELEMENTOS	REGLAS
MECÁNICA	Previsión	Para la fijación de objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Reglas positivas • Reglas negativas De la investigación De cursos alternativos de acción
	Planeación	Sobre políticas <ul style="list-style-type: none"> • De fijación • De su difusión • De su coordinación • De su revisión periódica De los procedimientos <ul style="list-style-type: none"> • Fijarse por escrito y no duplicarse • Revisarse Sobre los programas y presupuestos
	Organización	División de funciones Unidades de organización ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? las realizará
DINÁMICA	Integración	Del reclutamiento De la selección De la introducción Del desarrollo
	Dirección	Sobre el mando o autoridad Tiene 3 características <ul style="list-style-type: none"> • Estructural • Técnica • Moral
	Control	En el control deben seguirse los siguientes pasos lógicos: <ol style="list-style-type: none"> 1) Establecer medios de control 2) Operar y recolectar datos 3) Interpretar y valorar datos 4) Buscar el control más estratégico Sirve para: corregir, mejorar, replantear, motivar al personal y ver que las cosas se hagan bien Los controles deben ser flexibles Los controles deben detectar desviaciones Los controles deben ser claros para los usuarios

✓ Técnicas

FASES	ELEMENTOS	TÉCNICAS
MECÁNICA	Previsión	Investigación de mercados Investigación de operaciones Observación (hechos, registros, experimentos)
	Planeación	Manuales de: Objetivos, políticas, departamentos, del empleado, de organización, etc. Diagramas de proceso y de flujo Gráficas (Gantt) Programas Otros sistemas como (PERT, C.P.M, RAMPS.)
	Organización	Línea militar Funcional y/o de Taylor Lineal o staff
DINÁMICA	Integración	Hoja de solicitud Entrevista Entrenamiento Capacitación Formación Calificación de méritos Evaluación de puestos
	Dirección	De mando (disciplina positiva y negativa, recompensas) De la coordinación (quejas, sugerencias, comités, etc.) De la comunicación (memorándums, cartas, circulares, pizarrones) De la decisión (gráficas, teoría de colas, árbol de decisión, etc.)
	Control	Para cada área funcional hay técnicas de control: <ul style="list-style-type: none"> • Mercadotecnia (investigación de mercados, publicidad, ventas por zona, etc.) • Producción (control de calidad, tiempos y movimientos) • Finanzas (auditorías externas e internas, costos, presupuestos, etc.) • Generales (reportes, informes de gerentes al consejo administrativo)

Importancia de cada elemento

Previsión⁶

- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del provenir.
- ✓ Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
- ✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias.

Planeación

- ✓ La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- ✓ Si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- ✓ El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser detallado integra y eficazmente.
- ✓ Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- ✓ Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.

Organización

- ✓ Recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

⁶ La importancia en la previsión se llevó a cabo, mediante una recopilación de información documental.

- ✓ Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: Entre lo que debe ser, y lo que es.

Integración

- ✓ De ella depende que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática tenga la eficiencia prevista y planeada.
- ✓ Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
- ✓ Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse las operaciones de un organismo social es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

Dirección

- ✓ Todas las técnicas serán útiles e importantes en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor, que es la esencia y el corazón de la administración.
- ✓ La razón de su importancia, radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos “con hombres”, a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos más bien con relaciones, con el “ como debían ser las cosas”. Aquí luchamos con las cosas y problemas “como son realmente”
- ✓ Por lo mismo, nos encontramos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez, de cambio y si cabe la expresión, de explosividad; donde un

pequeño error, por la facultad de coordinar las relaciones humanas, puede ser difícilmente reparable.

Control

- ✓ Cierra el ciclo de la administración.
- ✓ Se da en todas las demás funciones administrativas; hay control de la organización, de la dirección, de la integración, etc., es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

1.3 Concepto de manual

En nuestro país (México) los manuales son una técnica relativamente nueva, todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual administrativo, cuántos tipos de manuales existen, para que pueden servir, cómo se elaboran, como se usan, etcétera.

A continuación se mencionan algunos conceptos de manual:

- **Según Duhalt Kraus Miguel A., un manual es:**

“Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución de su trabajo”.

- **Para Terry G. R., un manual es:**

“Un registro escrito de información e instrucciones necesarias que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

- **Según Continolo G., un manual es:**

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

- **Según Agustín Reyes Ponce**

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: Orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa".

De acuerdo con los anteriores conceptos, un manual es "Un instrumento de coordinación de actividades sobre la actuación del personal, pero también ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de una empresa".

Según plantea Continolo G. (Dirección y organización del trabajo administrativo, p. 432, ed. DEUSTO):

"Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si se considera que, aún siendo un simple punto de llegada, los manuales establecen las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades".

De acuerdo a lo antes expuesto, se desprende el siguiente concepto: Es un documento que establece de forma sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para que los miembros de un organismo o área realicen sus actividades.

Como puede deducirse, es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

Los manuales, por otra parte, deben servir para explicar las normas generales con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados de todos los niveles, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos. Los manuales administrativos facilitan además, el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvan a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido.

1.4 El manual como medio de comunicación

Es importante que la comunicación administrativa se manifieste también mediante la expresión escrita, ya que a partir de palabras como: Objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegación, funciones, etc., es posible establecer complejas normas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir decisiones (de nivel alto, medio y bajo), ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, políticas vigentes en el organismo. Gran parte de la comunicación administrativa se realiza por escrito.

En cualquier puesto de la organización se tiene que dedicar algún tiempo de la gestión a preparar comunicados. Existe una gran variedad de formas de comunicación administrativa escrita (informes, gráficas, memorando, manuales, control de proyectos, etc.), en este caso se tratará lo referente a **los manuales administrativos**.

Los **manuales** son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes y aspectos técnicos a la dirección. Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas, prácticas de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, como elementos para la acción de administrar. La comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que apoya y ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera y cuándo y cómo espera lograrlo.

Actualmente se debe poner especial empeño en comunicar la información de naturaleza administrativa **mediante manuales administrativos**. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver

rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con empleados de otras áreas de la organización. Esta información, así como las instrucciones y descripciones de procesos también debe llegar a los jefes a través del manual. Esta herramienta es muy importante para facilitar el entrenamiento del personal de nuevo ingreso, ya que proporciona la información que necesitan en forma sistematizada.

Lo que se busca al elaborar los manuales administrativos es mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior a través de delinear la estructura organizacional y establecer por escrito y en forma permanente las políticas y procedimientos (documentos). Todo transmisor que utiliza los manuales administrativos al elaborarlos debe plantearse preguntas como las siguientes:

- a) ¿Tendré que limitarme a aconsejar? O debo orientar al usuario respecto a los detalles de lo que tiene que hacer.
- b) ¿Qué relación tengo con los usuarios que van a leer el manual y cómo debo proceder de acuerdo con ésta?
- c) ¿Voy a seguir tratando con los usuarios del manual?
- d) ¿Quién va a ser el responsable del contenido del manual?

Como el manual es un documento que se ha difundido ampliamente en la dos últimas décadas en nuestro país, es necesario sistematizar su elaboración.

Como conclusión Los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones organizacionales concernientes a políticas, organización y procedimientos, por lo que es importante poner especial

interés en su uso y sobre todo fomentarlo para mantener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección.

1.5 Objetivos de los manuales

En esencia los manuales administrativos representan un medio de comunicación para señalar las decisiones administrativas, que tiene como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: Objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc. .
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las actividades asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

1.6 Ventajas y desventajas de los manuales

La importancia de los manuales administrativos radica en la serie de posibilidades que ofrecen, sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera les restan importancia. Pablo A. Gaitán

(revista *Administración de empresas*, tomo II, PP. 338 A 339 P.A 1976), llama la atención acerca de ciertas características de los manuales que sí permiten que éstos se utilicen en forma óptima.

En el cuadro siguiente se muestran las posibilidades y limitaciones de los manuales.

<p style="text-align: center;">POSIBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none">★ Logra y mantiene un sólido plan de organización.★ Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con las demás áreas de la organización.★ Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.★ Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, procedimientos, las funciones, normas, etcétera.★ Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.★ Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.★ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.★ Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al
---	--

	<p>control por excepción.</p> <ul style="list-style-type: none"> * La información sobre funciones y puestos puede servir como base para la evaluación.
<p>LIMITACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones. * El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto. * Sí no se les actualiza periódicamente pierden efectividad. * Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes. * Sí se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero sí abundan en detalles pueden volverse complicados.

1.7 Los manuales administrativos en las organizaciones pequeñas y medianas.

En este punto se mencionarán las posibilidades de empleo de los manuales administrativos en las organizaciones pequeñas y medianas.

En la práctica se ha podido comprobar que la mayoría de los organismos nacionales (públicos y privados) no consideran necesario establecer por escrito la coordinación y sucesión de operaciones que componen el trabajo, sin tomar en cuenta que ésta es la única manera de establecer una norma, requisito necesario para una organización adecuada y eficiente.

La época actual se caracteriza por una concentración cada vez mayor de los capitales en las grandes organizaciones, en las cuales se dan las más grandes contradicciones de tipo organizacional; pero también porque la mayor parte del volumen de producción nacional todavía es generado por las pequeñas y medianas empresas.

Por ésta razón es inconcebible que una gran cantidad de estos organismos se desarrollen fuera de control escrito.

Tal afirmación podrá parecer algo excesiva si se desarrolla en un ámbito macroadministrativo. Pero no ocurre lo mismo en el caso de las organizaciones pequeñas en las que cada año se disipa inútilmente gran cantidad de riqueza debido a robos, fraudes, negligencia del personal, falta de una estructura organizacional, falta de controles o insuficiencia directiva.

Lo mencionado anteriormente demuestra que los principios de la teoría administrativa no sólo son válidos para grandes empresas, sino también para las pequeñas y medianas y aún más para el sector público. Es por esto que los principios de la administración son amplios y universales. Su falta de aplicación lleva al caos, a la incongruencia y a la quiebra de un organismo social.

Como conclusión se puede decir que donde existe un organismo es necesario que se establezcan objetivos, se diseñe la estructura organizacional y se implanten procedimientos y políticas, todo debe establecerse por escrito y difundirse por medio de los manuales administrativos a todo el personal.

1.8 Clasificación de los manuales administrativos.

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destaca el relativo a los manuales administrativos, ya que por una parte facilitan el aprendizaje de la organización, y por otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de los empleados, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Depende de la información que se maneje y de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar.

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se desea lograr. Cabe aclarar que los manuales pueden abarcar a toda la empresa, una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera.

Otros organismos públicos y privados necesitan elaborar manuales diferentes. El tipo de manual que se elaborará determina respondiendo a la siguiente pregunta:

⇒ ¿Cuál es el propósito que desea lograr?

En ciertos casos sólo sirve a un objetivo; y en otros se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de los manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Los manuales pueden ser de diferentes tipos. En el cuadro siguiente se muestra como se clasifican.

CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	
POR SU CONTENIDO	<p>En esta categoría se incluyen los manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • historia del organismo, • organización, • políticas, • procedimientos, • contenido múltiple (cuando por ejemplo incluyen políticas y procedimientos; historia y organización), • adiestramiento o instructivo, técnicos.
POR FUNCIÓN ESPECÍFICA	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • producción, • compras, • ventas, • finanzas, • contabilidad, • crédito y cobranzas, • personal, • generales (los que se

	ocupan de dos o más funciones operacionales)
--	--

A continuación se resumirán las características de cada uno de los manuales.

Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo se tienen los siguientes:

- **Manual de Historia:** Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión de la organización y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.
- **Manual de Organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y como se relacionan entre sí.
- **Manual de Políticas:** Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer con mayor amplitud las directrices de una organización, proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

a) Agilizar el proceso de toma de decisiones

a) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.

b) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

- **Manual de Procedimientos:** Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal como hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal, utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.
- **Manual de Contenido Múltiple:** Cuando el volumen de actividades, del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se diseñen este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", en el se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos, por lo que se tienen que separar en secciones.

Por función específica

De acuerdo a esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales. A continuación se mencionan las características de este tipo de manuales.

- **Manual de Producción:** Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción. En las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.
- **Manual de Compras:** Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, por lo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común, Por ejemplo: Un comprador puede estar interesado en una válvula esférica de importación, pero no estar seguro de que condiciones específicas tendrá que considerar una fuente extranjera.
- **Manual de Ventas:** Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo y ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- **Manual de Finanzas:** Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que estén involucradas con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- **Manual de Contabilidad:** Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: Estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

Manual de Crédito y Cobranzas: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos mas

importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: Operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

- **Manual de Personal:** Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: Reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- **Manual Técnico:** Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esta función. Ejemplos de este tipo es el "Manual técnico de auditoria administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.
- **Manual de Adiestramiento o Instructivo:** Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario no tiene o cuenta con muy poco conocimiento de los temas que en éste se explican. Por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica como debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitirá esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también incluye

técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para comprobar que el usuario compruebe su nivel de comprensión.

Por su ámbito de aplicación

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades que surgen en las oficinas y de acuerdo con su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

En el siguiente cuadro se muestra otra clasificación de los manuales de acuerdo con su ámbito de aplicación.

<p>GENERAL</p>	<p>Incluyen al organismo en su conjunto. En este grupo de manuales se clasifican los de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Organización,• Procedimientos,• Políticas.
<p>ESPECÍFICA</p>	<p>Contienen información de una unidad orgánica. En esta clasificación se incluyen los manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento y selección,• Auditoría interna,• Procedimientos de tesorería.

A continuación se resumen las características de cada uno de estos tipos de manuales.

General

- ***Manuales generales de Organización:*** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal, definiendo su estructura funcional.
- ***Manual general de Procedimientos:*** Este es también el resultado de la planeación. Tiene como objetivo establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de uniformar la forma de operar.
- ***Manual general de Políticas:*** Tiene como objetivo establecer las políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, establecen un marco dentro del cual todo el personal pueda actuar de acuerdo con condiciones generales.

Específica

- ***Manual específico de Reclutamiento y Selección:*** Se refiere a una parte de una área específica (personal), y su objetivo es el establecimiento de instrucciones respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.
- ***Manual específico de Auditoría Interna:*** Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones relacionadas con la auditoría interna.

- **Manual específico de Políticas de Personal:** Éste se enfoca a definir "políticas", señalando las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: Contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc. .
- **Manual específico de Procedimientos de Tesorería:** Su objetivo es establecer los procedimientos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo: Ingresos a caja, pago a proveedores, etc

1.9 Planeación y elaboración de manuales.

Para que un manual satisfaga las necesidades de los usuarios y justifique el tiempo y dinero que se invierta en su elaboración, es necesario planearlo con mucho cuidado.

Las indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos que se presentan en seguida simplificarán el trabajo.

A) ¿ Quién es el responsable de la elaboración de los manuales?

En primer lugar hay que determinar a que área de la organización le corresponde elaborar los manuales administrativos, ya que de no hacerlo así, existe el riesgo de que se fomenten y proliferen manuales de toda índole: con diferente formato, diseño y estilo, y en ocasiones incluso con instrucciones contradictorias.

Esta determinación puede hacerse de dos maneras:

La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de la racionalización administrativa, la cual se conoce como de Organización y Métodos, de Sistemas y Procedimientos, de Servicios Administrativos de Planeación y Organización , etc.. Cuando existe una unidad administrativa debe estar situada en el más elevado nivel jerárquico posible, y estar investida de una responsabilidad directa en cuanto a la determinación de políticas de trabajo, de la estructura organizacional idónea, la fijación de los procedimientos en el conjunto de la empresa, a la aplicación de técnicas de racionalización y simplificación del trabajo.

La segunda solución es, en el caso de que por motivos presupuestales en la empresa no exista una unidad orgánica que realice este tipo de trabajo, contratar los servicios profesionales de un despacho de consultores externos encargados de realizar este trabajo técnico.

B) Planeación de la elaboración de los manuales

Planear significa identificar por anticipado qué medios y qué procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir el mínimo los esfuerzos a realizar.

En otras palabras, planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deben llevar a cabo y en qué orden, y realizando el acoplamiento óptimo, desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal necesario para lograr el objetivo propuesto.

La preparación de un plan, se basa en dos motivos que tienen la misma importancia.

- a) El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.
- b) El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: Medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etcétera.

Una planeación sólidamente basada en estos dos puntos permite determinar con cierta facilidad lo que se debe hacer en el futuro, y quién, cuándo, dónde y cómo deberá hacerlo.

La necesidad de planear salta a la vista si la empresa se dá cuenta de que, sin una adecuada programación, el trabajo se hace de manera absolutamente irracional y, en consecuencia, se producen retrasos sistemáticos en la obtención de resultados; se pierde información esencial, a menudo ocurre que los trabajos se dupliquen, o bien se trabaje en exceso y hasta el punto de tener que obligar al personal a trabajar horas extras; a menudo ocurre que los trabajos se dupliquen, o bien que se trabaje en exceso y hasta el punto de tener que obligar al personal a trabajar horas extras; se elige maquinaria y equipo equivocado y no se presta la importancia necesaria a una distribución racional de los puestos de trabajo.

A continuación se exponen algunas condiciones para una planeación adecuada que propone S. Diamond (*Cómo preparar manuales administrativos ed. Interamericana p.9*):

- a) Se debe disponer del tiempo suficiente para la planeación, si no se planea cuidadosamente el trabajo, es probable enfrentar problemas críticos que hacen perder tiempo.
- b) Se debe lograr que otras personas revisen sus planes. En la revisión no sólo se debe incluir al supervisor o responsable de área, cuya aprobación es obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de manuales.
- c) Se deben confirmar por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Mucha gente hace estimaciones verbales de momento y posteriormente se olvida de ellas.
- d) Se deben planear las actualizaciones. El mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implantación.
- e) Se debe anticipar a los problemas. Reparar en los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.

C) Programación del plan

Con lo anterior expuesto se puede formular un programa de trabajo. En este punto se debe contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción y elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste en reunir las partes de la información para estructurar un programa completo.

Existen dos técnicas de programación aplicables a la elaboración de manuales, las gráficas PERT y CPM. Éstas técnicas dan buen resultado por separado pero son más eficaces cuando se combinan.

PERT y CPM son las siglas que en inglés significan *técnicas de evaluación y revisión de programa* (Program Evaluation and Review Technique) *método del camino crítico* (Critical Path Method). Lo que representan en concreto es un diagrama de flujo del proyecto en el que se incluyen periodos.

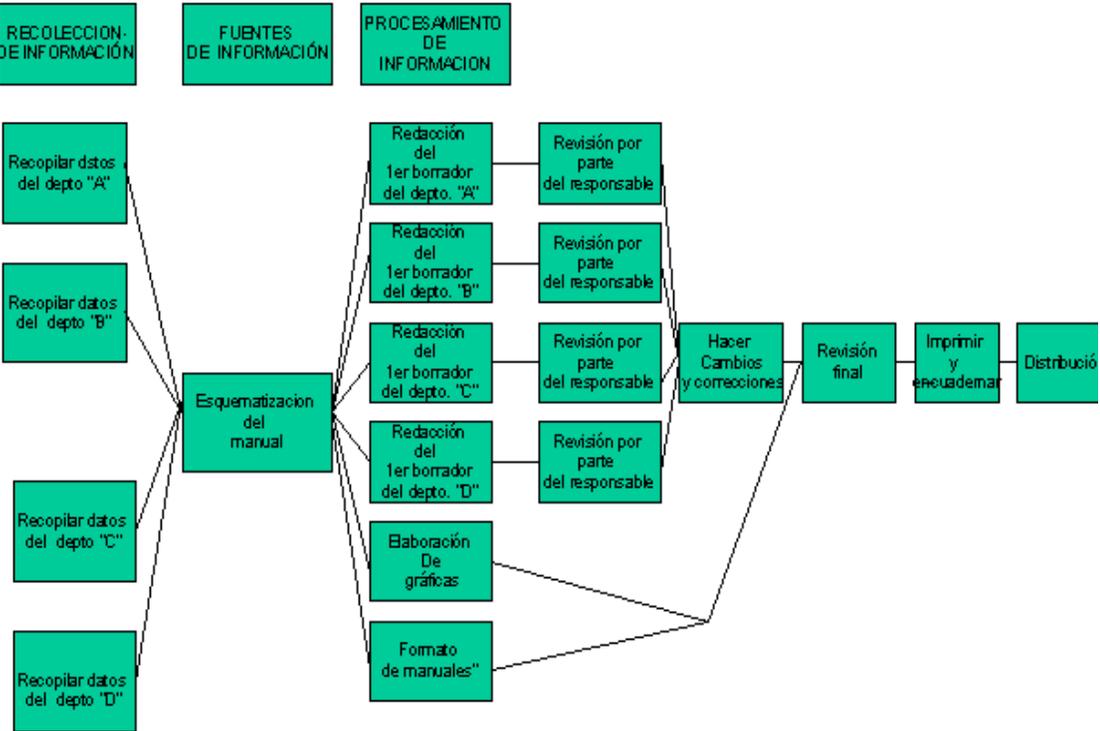
La programación de una gráfica PERT en un manual es relativamente sencilla, y constituye un ayuda muy valiosa para organizar el flujo de trabajo. A continuación se muestra cómo se desarrolla una gráfica PERT y cómo se determina la ruta crítica del tiempo mínimo requerido para completar el programa.

- a) Divida la elaboración de los manuales en un número de etapas pequeñas. Cada etapa ocupará un cuadro diferente en la gráfica de PERT.
- b) Determine la secuencia en la que se deben realizar las actividades, como la recolección de información de varias fuentes distintas, que se pueden llevar a cabo en el mismo periodo.
- c) Estructure la secuencia en forma de gráfica de flujo.
- d) Determine una estimación de tiempo en días o semanas de trabajo por cada etapa de la gráfica.
- e) Especifique el tiempo requerido para cada etapa de la gráfica.
- f) Determine el tiempo total necesario para completar cada ruta específica de la gráfica.

La ruta que requiere mayor cantidad total de tiempo es la llamada ruta crítica (Línea gruesa del esquema 3.1). ésta es la cantidad mínima de tiempo en que se puede terminar la elaboración de un manual. Cualquier decisión en la ejecución de un actividad en la ruta crítica retrasa la conclusión del manual. Todas las demás trayectorias tienen un margen de tiempo más amplio, esto hace la diferencia entre una ruta crítica y una no crítica. Este margen de

tiempo más amplio puede ser de mucha utilidad , ya que si ocurre un retraso en una trayectoria no crítica, se conocerá con exactitud con cuanto tiempo se cuenta antes de que el manual se salga del programa estimado.

En el esquema siguiente con clave 3.1 se muestra un ejemplo de una gráfica PERT para la elaboración de manuales.

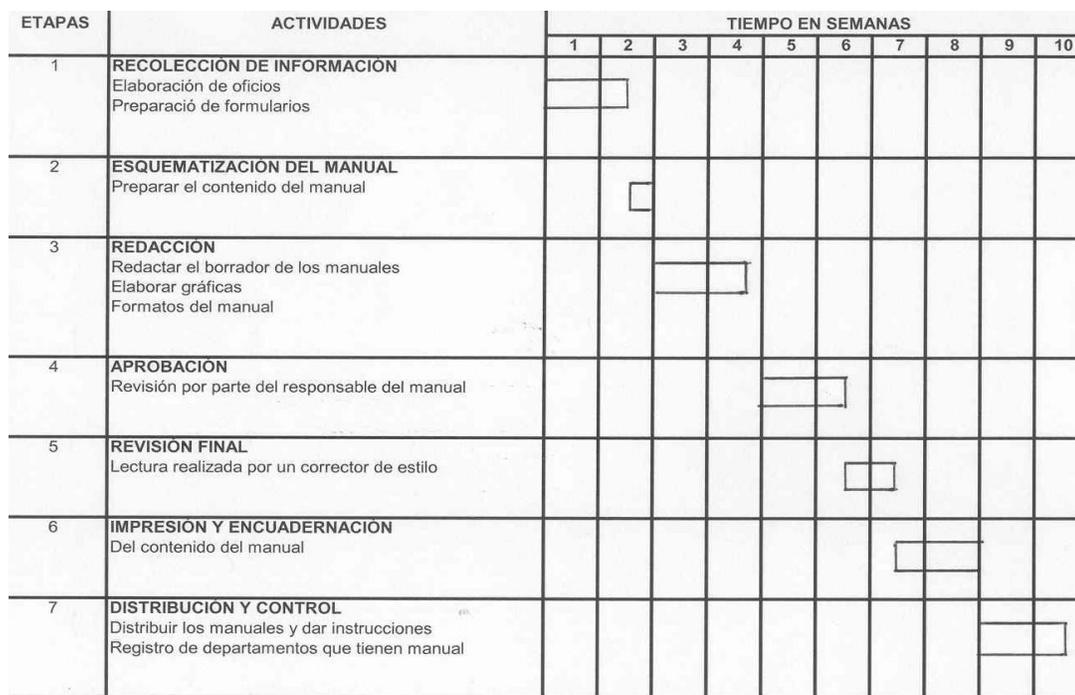


Esquema clave 3.1: GRÁFICA DE PERT

Otra técnica de programación que permite planear la elaboración de manuales es la gráfica de barras o de Gant. Para preparar una gráfica de barras se divide el proceso de elaboración de manuales en un número determinado de actividades.

La gráfica de barras se usa en la misma forma que la gráfica PERT para planear todo el proceso de elaboración. Sin embargo, a diferencia de la gráfica PERT, la de barras no indica las interrelaciones de las diferentes actividades o pasos en el proceso. A esto se debe que por lo general se prefiere usar la gráfica de PERT como instrumento general de la planeación. La gráfica de barras es más eficaz para planear el papel que cada persona desempeña en la elaboración del manual. Todos los que participan en el proyecto deben tener una gráfica de barras para especificar sus responsabilidades y controlar el avance.

En el siguiente esquema con clave 3.2 se muestra un ejemplo de una gráfica de barras para programar las actividades en la elaboración de un proyecto de un manual.



Esquema clave 3.2: GRÁFICA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL

D) Presupuesto

La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual, pero ni existen lineamientos generales que indiquen como presupuestar esa elaboración (por ejemplo una fórmula que indique el costo en pesos por página). Sin embargo, si la planeación se hizo con esmero y cuidado , el presupuesto debe ser totalmente congruente con el costo. Cuando se soliciten las estimaciones de tiempo para cada etapa del proceso de elaboración, solicitar también una estimación de costos (cuando sea apropiado) y del tiempo que estará vigente tal estimación.

Los costos incluidos en el presupuesto dependerían del sistema presupuestal del negocio. Algunas empresas cargan todos los costos al departamento que solicita el trabajo, pero otras se le cargan los gastos ajenos o adicionales necesarios para producir manuales. También existen organizaciones que cuentan con un departamento que elaboran manuales administrativos y absorbe todos los costos.

Cualquiera que sea el sistema presupuestal, el problema principal, sobre todo si es la primera vez que se elabora un manual, es el de incluir todos los costos pertinentes. Las listas siguientes, una con conceptos probables de costo generales y otras de costos potenciales de las personas (el tiempo de los analistas) pueden ayudar a resolver este problema.

Costos generales

- Cubiertas y encuadernación.
- Comunicaciones (correspondencia, teléfono)
- Costos de distribución
- Dibujo (pasta, gráfica, dibujos, etcétera)
- Papel
- Captura y tipografía

- Impresión (fotocopiado, captura)

Costo de tiempo del analista

- Auxiliar de analistas
- Analistas
- Supervisor o coordinador
- Revisor
- Capturistas
- Dibujante

El presupuesto también debe incluir el costo de las actividades, ya que si no se presupuestan desde el inicio del proyecto, es frecuente que después no se permita que se realice el gasto.

Finalmente, cuando se presente un presupuesto de manualización ante la gerencia, se debe incluir la gráfica PERT para que el funcionario responsable tenga claridad de la relación de cada costo con el proceso elaboración y porqué son necesarios.

1.10 El proceso de elaboración

En esta sección se proporcionarán las directrices para la elaboración de los manuales administrativos. No existe un modelo establecido para hacerlos, pero se presentan como ejemplo los que utilizan con más frecuencia en la práctica; sin embargo, pueden existir variaciones sustanciales, de acuerdo con criterios específicos.

A) Recopilación de información

Una vez concluida la planeación se procede a recopilar y organizar toda la información que se integrará al manual.

Comunicaciones. El primer paso es formular una serie de oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades o áreas administrativas a las que se pedirá su apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

Métodos para recolectar información. La información que se requiere se obtendrá por lo común siguiendo uno o varios de los siguientes métodos: Investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.

- **Investigación documental.** Consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información escrita y gráfica que exista sobre el objeto de estudio que se trate. La investigación requiere utilizar fuentes (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etcétera).
- **Observación.** Esta técnica consiste en observar a las personas para saber cómo realizan las actividades específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta, su objetivo es complementar,

confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.

- **Cuestionario.** Esta técnica de reunión de datos tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. La preparación de formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar deben hacerse con especial atención, ya que del diseño de éstos depende en gran parte la facilidad para unir y procesar la información. Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.
- **Entrevista.** Entre las técnicas o métodos de recopilación de información la más importante por su contenido y aplicación es la entrevista.

La entrevista es un instrumento que permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo el trabajo administrativo y ayuda a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, mediante la narración propia de las personas.

B) Procesamiento de la información

Después de reunir todos los datos el siguiente paso es organizarla en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo , es decir el proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información, para facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual. Al integrar cada manual es importante estandarizar los criterios en cuanto terminología y presentación de la información, para mantener la continuidad y uniformidad. También es importante señalar las contradicciones a medida que se van presentando a fin de poder eliminarlos posteriormente; para esto

es necesario realizar reuniones con los representantes de las áreas que van a ser incluidas en el manual.

Durante la elaboración de los manuales pueden presentarse problemas al determinar funciones y actividades en forma escrita y oficial, ya que intereses particulares pueden impedir que se terminen con éxito, o que se apliquen correctamente los lineamientos que contienen. Por consiguiente quienes se encarguen de elaborar los manuales deben hacer uso de su sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas, para obtener la colaboración del personal, así como la aceptación del formato de éstos documentos, y sobre todo, para lograr que los manuales cumplan con su función y objetivo.

C) Redacción

El primer paso en esta sección es definir los objetivos y la materia de la que tratará el manual (de políticas, procedimientos, organización, etc.). También se debe tomar en cuenta a qué personas se dirigirán los manuales para utilizar un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores.

Es conveniente que un especialista en corrección de estilo revise la versión final de los manuales para garantizar que estén redactados en la forma más adecuada para los propósitos que persiguen.

Otro paso es reprogramar el tiempo que se dedicará al proceso de redacción. De ser posible hay que dejar un periodo considerable para éste, ya que cuando los redactores se sienten presionados, disminuye la calidad de su trabajo.

D) Elaboración de gráficas

La mayoría de los manuales se integran principalmente por texto escrito; sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: Organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etc. Para elaborarlos se deben utilizar las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, de manera que el resultado sea fácil de comprender.

E) Formato y composición

Una vez compilada y organizada la información para el manual, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de la lectura, consulta estudio y conservación. La composición también es importante, ya que ésta debe permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su estructura y orden.

La composición es muy importante. Por ejemplo, para que una página tenga mayor probabilidad de ser leída los usuarios preferirán que los márgenes sean amplios que haya espacios en blanco y letra grande y clara, de lo contrario la lectura del texto sería pesado. En sí las fallas de formato y composición son algunas de las principales razones por las que nos se utilizan mucho los manuales, aunque contengan buena información.

El formato de los manuales administrativos puede presentar diversas características, que dependen tanto de la finalidad que persigan como del tipo de material que forma parte de su contenido y los equipos de impresión o reproducción de que se dispone.

Con el fin de facilitar la revisión y actualización de los manuales es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables.

- **Numeración de páginas.** Hay dos formas de numeración para las páginas de los manuales: Por secciones y por documentos. El formato, el contenido y la frecuencia de las revisiones determinan cuál es la más apropiada.

- **La numeración de páginas por secciones.** Con este método las páginas de cada una de las secciones, se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión, por ejemplo:

1-10 (página 10 de la sec. 1) 2-3 (página 3 de la sec. 2).

Este método es adecuado siempre que se agreguen o disminuyan páginas que se inserten al final y no en el centro de la sección.

- **La numeración de páginas por documentos.** Se enumera individualmente cada política, procedimiento o puesto. Por ejemplo: Si una política financiera 40-45 tiene dos páginas, se enumeran 1,2.

Aunque este método es un poco más complejo para el usuario, tiene la flexibilidad que necesita el analista. Las eliminaciones que pueden resultar de la revisión sólo requerirán cambiar los números de página de la política o del procedimiento y no afectarán otra parte del manual.

- **Composición.** Es la manera en que se distribuye el texto sobre la página. Una adecuada composición facilita la lectura. Los lineamientos para el diseño de la composición de un manual son los siguientes:

- a) Usar los espacios (blancos) con eficacia.
- b) Dejar márgenes amplios.
- c) No usar sangrías en los párrafos.
- d) La sangría sólo debe usarse en bloque en todos los niveles del texto.

A continuación se muestra un ejemplo:

```
1.- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    A.- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
        XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
```

- **Encabezados.** Son textos que se insertan en una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contienen cierta

información básica, por ejemplo: Título del manual, título de la política, procedimiento, instructivo, etc., los números de formato y de la página y la fecha de publicación.

Esta información permite al usuario llevar a cabo consultas rápidas. Se utiliza con mayor frecuencia en los manuales de política y procedimientos.

A continuación se muestra un ejemplo de encabezado.

NÚMERO DE REVISIÓN 04	EMPRESA: ALTA MODA S.A. DE C.V.	SUSTITUYE A:	
Título: Cuenta de gastos	Fecha		
	Preparación	Vigencia	Página 1 de 2
	22-mar-07	30-dic-07	

NÚMERO DE REVISIÓN 05	EMPRESA: ALTA MODA S.A. DE C.V.	SUSTITUYE A:	
Título: Contratación de personal	Fecha		
	Preparación	Vigencia	Página 1 de 3
	16-ago-98	30-feb-99	

F) Revisión y aprobación

- **La revisión.** El analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse que se lleven a cabo las correcciones necesarias.

Como el coordinador con frecuencia tienen mayor jerarquía que el analista, la coordinación de las revisiones debe hacerse con tacto y diplomacia. Si se planea una adecuada revisión, se pueden evitar o minimizar los problemas.

Una de las maneras más sencillas de reducir los problemas de revisión consiste en reunirse anticipadamente con los analistas y revisar el material de manual. En la reunión es necesario determinar la responsabilidad del coordinador y la del analista.

Durante la fase de revisión el encargado de coordinarla debe considerar los siguientes aspectos:

- ⇒ Revisar el material de manera justa y objetiva.
- ⇒ Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- ⇒ Indicar lo que está bien y lo que necesita correcciones.
- ⇒ Revisar con detalle y hacer todos los cambios desde el principio.
- ⇒ Revisar rápidamente y devolver el material en el periodo acordado.
- ⇒ Evitar hacer cambios sólo por gustos personales.

Una vez terminado el proyecto del manual es necesario que las partes involucradas lo sometan a una revisión final para verificar y asegurar que la información que contenga sea suficiente y real, que no haya contradicciones y no dé lugar a que ocurran traslapes entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.

- **La aprobación.** Una vez terminada la revisión, las autoridades del negocio que correspondan deben aprobarlo. En cuanto se consiga la aprobación se puede comenzar a reproducirlo y a distribuirlo.

La aprobación se debe insertar en el manual de dos maneras:

- a) En la parte inferior de cada hoja, como se indica a continuación.

Elaboró:	Fecha:	Aprobó:	Fecha:

b) En una sola hoja al principio del manual, después de la identificación, como se muestra a continuación:

HOJA DE APROBACIÓN	
Manual: _____	Elaboró: _____
_____	_____
_____	Fecha de elaboración:

	Fecha de implantación:

	Fecha de revisión:

Aprobación:	Firmas:
_____	_____
_____	_____
_____	_____

G) Distribución y control

Una vez que el manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso, el paso siguiente es distribuirlo. Para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones, actividades y/u operaciones indicadas en el mismo.

Un problema típico de distribución y control es el de asignar los manuales a los puestos y no a las personas; es decir, lo que determina si alguien recibe o no un manual es el puesto que ocupa en la organización. Por ejemplo:

Arturo Orea R. Debe tener un Manual de Procedimientos del Departamento de Personal, no por ser Arturo Orea, sino porque lo necesita para realizar adecuada y correctamente su trabajo es Supervisor de Selección y Contratación.

Los manuales tienen un costo, por lo tanto, no se pueden distribuir innecesariamente. Por ejemplo, si Agustín Herrera, Jefe del departamento de Contabilidad, desea un ejemplar del manual de procedimientos de personal que en realidad no necesita, no se le debe proporcionar. Los únicos que pueden tener un juego completo de manuales aunque no tengan relación directa con el puesto, son el Gerente General y el Director.

Cuando los manuales se utilizan adecuadamente y se limita su distribución, puede lograrse un importante ahorro de costos.

Es importante hacer hincapié en que sólo las personas directamente involucradas con el uso de los manuales deben conocer con detalle su contenido, por lo tanto sólo a éstas hay que proporcionárselos.

- Control de los manuales. Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la administración sea Organización y Métodos, sistemas y procedimientos, etc., y ésta debe elaborar una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera

permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

Para este fin se habrá que asignar un número a cada ejemplar del manual y llevar un registro del nombre de la persona que lo tiene en su poder , Esto evitará que los manuales se extravíen o recorran todo el organismo. Por ejemplo, Arturo Orea tiene el manual de procedimientos del departamento de personal número 2 y será el responsable de la existencia y mantenimiento de éste.

Existen 2 razones importantes para retener los manuales.

- a) Por seguridad, es decir, para evitar que los manuales lleguen a manos de la competencia, ya que mucha gente que sale de una empresa seguramente trabajará con la competencia. (Esto no aplica y no es necesario en el caso de dependencias y empresas públicas).
- b) Por costo, es decir, el manual tiene un costo de elaboración, por lo que no es pertinente dejar que salga de la empresa. Si desaparecen los manuales se deben entregar otros ejemplares a los nuevos empleados y esto representa una pérdida económica y de información para la organización.

La unidad de sistemas y procedimientos debe proporcionar al departamento de personal una lista de los manuales asignados a cada puesto, de manera que éste pueda recuperarlos como parte de la entrevista de despedida y devolverlos a la unidad administrativa que los entregó.

En caso de que no haya entrevista de despedida le corresponderá a los supervisores de cada departamento recuperar los manuales que el empleado que se retira tenga en su poder.

En el cuadro 3.4 se muestra un ejemplo de un control de tenedores de manuales.

CONTROL DE TENEDORES DE MANUALES						
Número manual	Tipo de manual	Nombre de tenedor	Unidad orgánica	Fecha de entrega	Fecha de devolución	Firma

Cuadro 3.4 Control de tenedores de manuales

H) Revisión

En resumen, la elaboración de un manual no concluye nunca. En cualquier momento puede estar sujeto a revisiones y a correcciones. Por ejemplo, suele suceder que en la etapa de impresión ciertos aspectos de su contenido sean obsoletos y se requiera actualizarlos.

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas, ya que si se vuelven obsoletos, se pierden el tiempo y el dinero que se emplean en su elaboración. A los seis meses de implantado un manual necesitará una revisión, y a los dos años es posible que por lo menos el 10% de la información que contenga sea inexacta y, en consecuencia, no sea tan eficiente.

En la mayoría de los organismos sociales se producen cambios con gran rapidez, por lo tanto, la tarea de actualización de los manuales debe ser una actividad permanente, la revisión debe realizarse una vez al año.

1.11 El proceso de actualización

En esta sección se explicarán las medidas para mantener los manuales administrativos actualizados y vigentes.

En la mayoría de las organizaciones se presentan cambios o modificaciones constantes, debido a que se agregan nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos cotidianos. Los cambios en la estructura organizacional se hacen con tanta frecuencia como se requiere para resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar las oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones. Los cambios de funciones o de rutinas en el personal se deben anunciar por medio de un memorando y se incluirán lo más pronto posible en los manuales administrativos aunque sea necesario volver a redactarlos o incluir un suplemento en el que se explique la estructura organizacional.

La actualización de los manuales puede ser no planeada y planeada.

A) Actualización no planeada

La mayoría de las empresas actualiza sus manuales conforme sea necesario, por ejemplo para establecer nuevas políticas, cambiar o crear nuevos procedimientos, crear nuevos puestos, etcétera.

Uno de los obstáculos más importantes para actualizar un manual es lograr que se apruebe la revisión. Es conveniente establecer un procedimiento para obtener la aprobación y determinar con el coordinador, plazos razonables de entrega del material que contienen las propuestas de actualización revisado.

B) Actualización planeada

La mayoría de los organismos sociales tienen al día sus manuales administrativos sin haber planeado las actualizaciones.

Todos los manuales deben revisarse cuando menos cada año, pero si el contenido cambia con rapidez, puede ser necesario revisarlos dos veces al año.

Es recomendable realizar las revisiones periódicas por secciones, en lugar de revisar y, en su caso, actualizar todo el manual de una sola vez.

Planear de esta manera las revisiones y, en consecuencia, las actualizaciones, facilita el coordinarlas. Esta actividad se convierte así en parte del programa de trabajo en lugar de ser proyectos anuales que son fáciles de posponer o aplazar. De esta manera también se ejerce menos presión sobre los coordinadores de revisión.

Cuando las revisiones periódicas se convierten en planes de trabajo regulares, se logrará que los manuales conserven su eficacia.

Por otro lado, las revisiones periódicas de los manuales pueden motivar en cierta forma a los usuarios, ya que les permiten percibir que comparten la responsabilidad de mantener el manual actualizado y el Interés que tiene el responsable en que éste permanezca vigente.

Sin embargo, sea o no planeada la actualización, la unidad orgánica (organización y métodos o sistemas y procedimientos) tendrá la responsabilidad de que se informe de los cambios de manera adecuada y de que se mantenga un registro correcto de todos ellos.

A) Planeación de la actualización

La planeación consiste en establecer todo lo que se va hacer. Después, mediante el trabajo de sistemas y procedimientos u organización y

métodos, se determina como se ejecutarán las actividades autorizadas y asignadas.

El trabajo de planeación no termina con la publicación de un manual administrativo, sino que se extiende hasta su revisión y actualización. Los sistemas efectivos y el trabajo de procedimientos procede de y, por lo tanto, depende del trabajo de planeación.

A fin de revisar y actualizar los manuales es conveniente considerar las recomendaciones siguientes:

- La unidad administrativa responsable debe establecer programas de revisión y actualización del contenido de los manuales para mantenerlos apegados a la realidad.
- Cuando una entidad orgánica necesite hacer cambios, adiciones o supresiones debe presentar las propuestas a la unidad administrativa responsable para que ésta se encargue de verificar que no contradigan las políticas generales del organismo o negocio y determine los posibles efectos en otras unidades, de tal manera que se mantenga la uniformidad de estilo y presentación.
- La unidad administrativa responsable (Organización y Métodos o Sistemas y Procedimientos) debe someter las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridas para la elaboración del original de los mismos.
- Cuando se publique un manual con textos revisados se habrá de indicar a los usuarios cuáles partes cambiaron y cuáles permanecen vigentes. El mejor método para indicar un cambio es diseñar un renglón vertical al lado del texto a mano izquierda.

- Será necesario registrar todos los cambios realizados en cada tipo de manual (o los cambios no aceptados) y las razones que los justifican.
- Conservar una copia de todas las páginas de los manuales que se han publicado junto con notas que indiquen las fechas en las que estuvieron en vigentes.

B) Ejecución de la actualización

La intercalación. Una vez que se ha obtenido la autorización para hacer cambios, deben seguirse los siguientes pasos:

- Las funciones, procedimientos o políticas nuevas, deben redactarse en forma diferente, algunas organizaciones suelen utilizar hojas de colores y distintos tipos de impresión a los utilizados en el manual original con el fin de resaltar el cambio.
- Las nuevas disposiciones deben acompañarse por una indicación en la que se aclare que éstas sustituyen a anteriores disposiciones. Por lo general la fecha de entrada en funcionamiento es suficiente para determinar la época en que un procedimiento, una política, etc. Entró en vigencia. Sin embargo, no es suficiente para garantizar que la disposición a la que hace referencia sea la más reciente y, por tanto, la única válida en la actualidad. Por este motivo conviene que las últimas instrucciones lleven la indicación “sustituye a la anterior disposición” , y una vez que ésta entre en vigor la anterior pierde todo un valor y debe ser destruída.
- La nueva función, política o procedimiento debe insertarse en el manual con la suficiente anticipación necesaria antes de que entre en vigor para que el usuario vaya tomando conocimiento del cambio.

La Eliminación. Como regla general, la función, procedimiento, o política sustituida se tiene que eliminar del manual el día en que la nueva entra en vigencia destruyendo las hojas, que es lo más recomendable, o bien archivándolas en una carpeta fuera de vigencia.

C) Control de la actualización

La inserción de cambios en los manuales debe ser autorizada por un control central que los revisará antes de aprobarlos con el fin de evitar confusiones y malas interpretaciones.

Como el volumen de operaciones y el personal crecen en forma continua y constantemente surgen y se adoptan técnicas cada vez más modernas, a lo que se suman estructuras administrativas cada vez más complejas, es probable que se agregue nuevo material cada tres o seis meses, junto con ciertas modificaciones al ya existente. Si se prevé que resulte un número considerable de hojas revisadas, debe seleccionarse una encuadernación adecuada para integrar estos cambios.

Las características básicas de los manuales administrativos son la legibilidad, referencia y revisiones. Sin embargo en la práctica, se pone mucho interés en la última (La revisión). Para ayudar al mantenimiento de los manuales una práctica excelente es averiguar cómo la califican los usuarios.

Evaluación de los manuales

En la actualidad, la mayor parte de los organismos sociales, que emplean mil o más trabajadores, tienen amplia experiencia en el empleo de los manuales administrativos, por lo tanto, no hay muchos responsables de unidades de sistemas y procedimientos u organización y métodos que tengan que enfrentar el reto de iniciar un programa de manualización.

En nuestro entorno por lo común las organizaciones no utilizan los manuales administrativos como herramientas de administración. Y cuando se encuentra que alguna lo utiliza, generalmente el manual no reúne condiciones satisfactorias.

Para facilitar la evaluación de los manuales administrativos Soroka y Gaitán (*Manuales administrativos, Revista Administración de empresas, año 2 Número 16 ECA, 1972. B.A.*) proponen la siguiente lista de control.

En el cuadro 3.5 se muestra una lista de control:

LISTA DE CONTROL	
A.	¿Qué piensan los usuarios del manual?
B.	¿El título del manual es adecuado y claro?
C.	¿Es de fácil lectura? (lenguaje, referencias, revisión).
D.	¿Con qué frecuencia es consultado?
E.	¿La encuadernación es adecuada? ¿Ésta permite una fácil lectura y la inserción de material nuevo?
F.	¿En que casos se consulta el manual?
G.	¿Contiene instrucciones para que su utilización sea fácil de comprender?
H.	¿Contiene índice temático? ¿Está bien ordenado?
I.	¿Qué sistema de calificación de hojas utiliza? ¿Es el más adecuado?
J.	¿Los temas del cuerpo principal están bien distribuidos de acuerdo con un orden lógico?
K.	¿Existen hojas preimpresas?

- L. Existen ilustraciones, ejemplos, modelos, que faciliten su comprensión?
- M. ¿Se mantiene actualizado? ¿Cuál es el procedimiento de actualización? ¿Quién es el responsable del mismo?
- N. ¿La diagramación es buena? ¿Se tomaron en cuenta aspectos como: Tipos adecuados, espacios entrelíneas suficientes?
- O. ¿ Se enviaron al apéndice los temas que hubieran interrumpido la fluidez de la lectura si se incluyeran en el cuerpo principal?
- P. ¿Se previó la inclusión de un glosario con la definición de términos dudosos o muy técnicos?
- Q. ¿Existe un número suficiente de ejemplares?
- R. ¿ ¿Se han observado cambios positivos en la forma en que se desarrollan las actividades a partir de que entró en vigor?
- S. ¿El contenido del manual ofrece soluciones para todas las situaciones que se presentan o es necesario realizar interpretaciones por analogía?
- T. ¿Su tamaño permite manejarlo y archivarlo con facilidad?
- U. ¿Las nuevas normas se intercalan en el manual con anticipación a su entrada en vigencia? ¿ Con qué antelación se hacen las intercalaciones?
- V. ¿Qué criterio se sigue para diferenciar las normas nuevas de las que van a ser sustituidas?
- W. ¿Qué se hace con las normas sustituidas?

1.12 Investigación en el campo de Sistemas y Procedimientos

Existen ciertos problemas inherentes a la planeación y a la ejecución de un programa de manualización. Esta afirmación la demuestra la siguiente lista de los esfuerzos en que forma constante se están llevando a cabo para:

- Reducir el costo de publicación y mantenimiento de los manuales administrativos.
- Acelerar la inclusión de una política inicial a los borradores o proyectos de procedimientos.
- Facilitar la interpretación de políticas y procedimientos.
- Proporcionar información completa y reducir al mínimo el tiempo que emplean los usuarios (jefes, supervisores) en leerla.

Se ha insistido de manera reiterada a lo largo de los temas, que quien consigue hacerse entender mejor dispone de elementos valiosos para obtener mejor trato con sus semejantes, y la comunicación escrita coadyuva a este propósito, porque supone ordenar las ideas tantas veces como sea necesario, hasta encontrar la frase y el contexto que transmiten el mensaje con la mayor precisión.

Todo esto significa que cuando la comunicación requiere de exactitud, de tecnicismo y de un rigor lógico estricto que no se puede dejar pasar por alto, la escritura es la más recomendable.

Sus efectos de medio de constatación y prueba, a los cuales se ha hecho alusión con anterioridad, y su alto valor como registro y depósito fiel de información constituyen la importancia de los manuales administrativos en las organizaciones de la actualidad.

Capítulo 2

El Manual de Procedimientos

- 2.1 Concepto de Manual de Procedimientos
- 2.2 Objetivos del Manual de Procedimientos
- 2.3 Importancia del Manual de Procedimientos
- 2.4 Tipos de Manuales de Procedimientos
- 2.5 Cómo elaborar un Manual de Procedimientos
- 2.6 Contenido de un Manual de Procedimientos
- 2.7 Preparación del manual
- 2.8 Revisiones y actualizaciones



2.1 Concepto de Manual de Procedimientos

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir los costos administrativos radica principalmente en la posibilidad de uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de agilizar cualquier tarea y una vez que ésta se encuentra debe establecerse como el procedimiento a seguir.

El no utilizar de manera uniforme los procedimientos que existen para hacer tareas, da como resultado gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo administrativo y operativo. Evitar que esto ocurra es el objetivo del Manual de Procedimientos.

Es muy importante que los manuales de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento (manual). Éste resulta ser una guía de trabajo que resultará ser muy valiosa para el personal que realiza la operación.

A continuación se describen algunos conceptos de los Manuales de Procedimientos:

Según Continolo G. “Los Manuales de Procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa”.

En el Manual de Procedimientos se describen, además, los diferentes puestos, áreas o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación; suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, e incluyen diagramas basados en símbolos para aclarar los pasos.

Según Terry G. R., “El Manual de Procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones,

sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”.

Un manual de procedimientos, es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además, los puestos o unidades administrativas que intervienen en un proceso precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, para el correcto desarrollo de las actividades dentro de una o varias áreas. El Manual de Procedimientos facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se esté realizando o no adecuadamente.

2.2 Objetivos del Manual de Procedimientos

El presentar un procedimiento aislado no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por lo tanto es necesario agrupar en un documento todos los procedimientos que es un Manual de Procedimientos.

Los Manuales de Procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas áreas administrativas de la organización.

Los objetivos del Manual de Procedimientos son:

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.3 Importancia del Manual de Procedimientos

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de un organismo social.

La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades que se relacionan entre sí, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de las actividades.

Los manuales de procedimientos deben reservarse para su información de carácter relacionada con la estructura documental de la organización.

2.4 Tipos de Manuales de Procedimientos

De manera general, los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: Manuales administrativos y Manuales Técnicos.

También pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales; por ejemplo: Cómo operar una máquina de contabilidad.
- Prácticas departamentales, en las que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo el manual de reclutamiento y selección de personal.
- Prácticas generales en un área determinada de actividad, por ejemplo el manual de procedimientos de ventas, los manuales de producción y el manual de finanzas.

También se pueden clasificar de acuerdo con su ámbito de aplicación y alcances en manual de:

- Procedimiento general. Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- Procedimiento específico. Son aquellos que contienen información sobre procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa, con el propósito de cumplir de manera sistemática con sus funciones y objetivos.

De lo anterior se puede deducir que un manual de procedimientos de cómo:

- Cómo dar de alta o de baja a una persona en la organización.
- Cómo agregar una cuenta nueva de mayor en el libro mayor general.
- Cómo atender o resolver reclamaciones de los clientes.

2.5 Cómo elaborar un Manual de Procedimientos

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es determinar lo que se desea lograr. Para ello el analista de sistemas debe hacer las siguientes preguntas:

- **¿Cuál es el objetivo de la organización al crear el Manual de Procedimientos?** El objetivo se establece para satisfacer algunas necesidades fundamentales:
 - ⇒ Garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.
 - ⇒ Reducir lo errores operativos al máximo posible.
 - ⇒ Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados.
 - ⇒ Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
 - ⇒ Evitar que se produzcan cambios del sistema, debido a decisiones tomadas con demasiada rapidez.
 - ⇒ Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.

- **¿Qué beneficios proporcionará el Manual de Procedimientos?**

Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema de contabilidad con rapidez y facilidad. También puede servir como guía para aclarar dudas del personal. Además, un manual de procedimientos correctamente elaborado puede servir como un instrumento directivo.

- **¿Qué se espera lograr o que los departamentos internos de la organización logren con el Manual de Procedimientos?**

Básicamente se espera lograr los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar a que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma, lo cual ayudará a que cada uno de los departamentos funciones de manera eficiente.

- Una vez determinados los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudará al analista de sistemas a tener la certeza de que son lógicos. Cuando se tengan que definir objetivos del manual de procedimientos hay que recordar que tienen un propósito común: **obtener resultados**. El propósito del manual de procedimientos es asegurar que sus usuarios se comporten de manera específica.

Con el establecimiento de manuales de este tipo, se tiende a dar una fisonomía más definida a la estructura documental de un organismo social, que va a perder su carácter empírico y de improvisación, para tomar cuerpo en una serie de procedimientos bien definidos. Un manual de procedimientos bien elaborado se convierte en una valiosa técnica administrativa. Se puede comprobar esto si se considera que, aún siendo simples puntos de llegada, los manuales de procedimientos son los conductos por los cuales fluye todo sistema administrativo, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades.

2.6 Contenido de un Manual de Procedimientos

Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales, establece que un manual sólo debe contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

Es muy importante dejar bien claro, que un manual de procedimientos no debe estar cargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo. Es decir, la sencillez y la profundidad deben ser los caracteres que inspiren su programación.

Sin embargo, sencillez y profundidad son dos términos cuyo significado adquiere mayor importancia cuando se desciende a cada una de las situaciones de la organización. A este propósito se menciona que es mínima la cantidad de información necesaria para identificar los criterios de actuación y los dispositivos de control que identifican las operaciones más complejas. De la misma manera una cantidad relativamente escasa de información puede permitir describir en forma satisfactoria las operaciones y los procedimientos existentes en una pequeña empresa. Crece el volumen del manual a medida que aumentan las dimensiones de la empresa y su estructura organizacional se vuelve más compleja.

De lo anterior se puede comprender lo difícil que es abarcar en una fórmula, todos los elementos que debe contener cada apartado del manual. Sin embargo, la práctica puede dar una serie de elementos que deberían aparecer casi siempre en todos. Por ejemplo:

1. Identificación

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. Debe corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.

- Número de revisión (en su caso).
1. Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
 2. Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, finalmente, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guiòn o diagonal.

2. Introducción

- Objetivos del manual
- Alcance
- Cómo usar el manual
- Revisiones y recomendaciones

3. Organigrama

- Interpretación de la estructura orgánica, en la cual se explican aspectos como:
 - ⇒ Sistema de organización (lineal, funcional, staff, etc,)
 - ⇒ Tipo de estructura (geográfica, por producto, área funcional etc,)
 - ⇒ Amplitud de la centralización y descentralización
 - ⇒ Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría

4. Gráficas

- Diagramas de flujo

5. Estructura documental

- Descripción narrativa de los procedimientos

6. Formas

- Formas empleadas (por lo general planeadas).
- Instructivos
- Formatos de control

El empleo en mayor o menor escala de cada uno de los apartados anteriores depende de los procedimientos de que se trate, del lector al que vaya dirigido o de la preferencia o experiencia de los especialistas que lo elaboren.

En el cuadro 2.1 se muestra la portada o identificación de un manual de procedimientos.

1. Índice

El índice es una lista de los apartados en un manual. Es decir, es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia. En los cuadros 2.2 y 2.3 se muestran dos ejemplos de índices.

2. Introducción

Este apartado debe incluir una breve introducción al manual. Su propósito es explicar al usuario qué es el documento, cuál es el objetivo que se pretende cumplir a través de él, cuál será su alcance, cómo se debe usar este manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

- **Objetivos del manual.** Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual. Por ejemplo:

“Lograr que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en forma sistemática para garantizar consistencia y uniformidad”

- **Alcance.** Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos, por ejemplo:

Este manual abarca procedimientos que se operan en el departamento “A”.

- **Cómo usar el manual.** Esta sección es, tal vez, la parte más importante de la introducción, indican al usuario todo cuanto tiene que saber para utilizar el manual.

- **Revisiones y recomendaciones.** Esta sección debe indicar con quién debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de procedimientos. Por ejemplo:

“ Cualquier cambio, corrección o recomendación se comunicará al departamento de sistemas y procedimientos. Éste llevará a cabo revisiones periódicas al respecto”.

Logotipo de la organización	Nombre de la organización
Manual específico de procedimientos del _____ _____	
Clave:	
Versión:	
Fecha de elaboración:	
Fecha de revisión:	
Siglas de la unidad que elaboró el manual	

Cuadro 2.1 Portada de un Manual de Procedimientos

1. Índice

2. Introducción

Objetivo del manual

Alcance

Cómo usar el manual

Revisiones y recomendaciones

3. Organigrama

Interpretación de la estructura orgánica

4. Gráficas

Diagramas de flujo

5. Formas e instructivos

Cuadro 2.2 Índice numérico

1. Índice
2. Introducción
A) Objetivo del manual
B) Alcance
C) Cómo usar el manual
D) Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
A) Interpretación de la estructura orgánica
4. Gráficas
a) Diagramas de flujo
5. Formas e instructivos

Cuadro 2.2 Índice alfabético-numérico.

3. Organigrama

En este apartado se representará gráficamente la estructura orgánica. Debe indicar aspectos como: Sistemas de organización, tipo de estructura, tipo de la centralización y descentralización: Entre personal con autoridad de líneas y asesoría.

- **Sistemas de organización.** En esta sección se describirá el tipo de estructura organizacional que el organismo social o la unidad administrativa ha adoptado. Por ejemplo:

“ El departamento “A” cuenta con un sistemas de organización de tipo funcional”.

- Método de Estructura. Es aquí donde debe mencionarse el tipo de Estructura.

“ El departamento “A” adoptó el tipo de estructura por “funciones” para llevar a cabo el establecimiento de actividades principales”.

- Tipo de centralización y descentralización. En esta sección se deben indicar detalles sobre la delegación de funciones. Por ejemplo:

“El departamento “A” adopta el tipo de centralización funcional”.

Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría. Es aquí donde conviene indicar que la organización de línea está dirigida por la fuente primaria de autoridad y el personal asesor que ayuda y apoya al de línea.

“El departamento “A” se pondrá en contacto con la unidad de sistemas y procedimientos en todo lo referente a revisiones y actualizaciones de los manuales administrativos”.

4. Gráficas

En este apartado se representan los procedimientos de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones o actividades de un procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.

- Diagramas de flujo. La técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos se denomina diagramas de flujo. Éstos son idóneos para representar el flujo de los pasos de un procedimiento.

Los diagramas de flujo muestran desde las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento (procedimiento general), hasta los puestos que intervienen (procedimiento detallado). Cada operación o paso descrito puede indicar además el equipo que se utilice en cada caso. Se utilizan principalmente en el análisis de los procedimientos, sin embargo, presentados en forma sencilla y accesible en el manual, proporcionan una descripción sintética de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

Cuando se incluyen diagramas de flujo en los manuales se recomienda utilizar la menor cantidad posible de símbolos. Por ejemplo, ver cuadro 4.1 (Simbología para diagramar procesos) y Esquema 4.2 (Ejemplo de diagrama de flujo de un procedimiento).

5. Estructura documental

En este apartado se debe presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que se deben realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué dónde y en qué tiempo se llevan a cabo, e indicando las áreas administrativas responsables de su ejecución.

- Descripción narrativa de procedimientos. Cuando la descripción del procedimiento sea de tipo general, y por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse el puesto responsable de su ejecución.

Si se trata de un procedimiento detallado, dentro de una unidad administrativa, debe indicarse el puesto responsable de la ejecución de cada operación. Se recomienda codificar los distintos pasos para facilitar su comprensión e identificación aun en los casos en que una operación se pueda realizar de varias formas.

La redacción de los procedimientos es muy importante. Los manuales de procedimientos no son obras literarias que tengan como propósito establecer

distinciones sutiles ni mostrar erudición. En lugar de ello deben ser directos, concisos y claros. Los usuarios no deben verse obligados a interpretar los temas no obtener conclusiones; sólo deben hacer lo que indica el manual.

Recomendaciones para un texto eficaz

1. Uso de un verbo al inicio de cada paso u operación. Por ejemplo:

Revisa documento- Elabora volante.

2. Redactar en tiempo presente: Lean forma 22, el empleado de cuentas por cobrar.

3. Suprimir las palabras innecesarias. Una buena redacción es concisa.

A continuación se muestra una lista de palabras innecesarias.

Innecesario	Recomendable
Adjunto este documento	Adjunto
Con el fin de	Para
En el caso de que	Si
En relación con	Sobre
Para cumplir las disposiciones	De conformidad con

4. Evitar las incorrecciones. Es decir, colocar las frases aclaratorias y subordinadas junto a los nombres que califican.

Incorrecto	Correcto
La encargada de admisiones después del examen médico entrevista al paciente.	La encargada de admisiones entrevista al paciente después del examen médico

5. Evitar las palabras ostentosas. Hay que sustituir las palabras rebuscadas por frases sencillas y claras, ya que en el manual las va a interpretar el usuario. En seguida se muestra un ejemplo de la definición de **Buzón** en forma rebuscada.

Dispositivo de insumos de activación manual para desarrollar la recuperación de los materiales introducidos por quienes los manejan.

6. Expresarse con claridad. La eliminación de palabras inútiles es una buena manera de contribuir a la claridad, así como de uniformar el estilo.

Antes de proceder a describir cada procedimiento es recomendable exponer los objetivos de la unidad o área administrativa de que se trate, a fin de contar con un marco de referencia de lo que dicha unidad o área pretendan alcanzar. cuando exista más de un objetivo, se debe redactar cada uno de ellos en distinto párrafo.

a continuación se presenta un ejemplo de objetivos redactados para la unidad administrativa de caja.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CAJA
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar acabo la recepción y control de documentación para su correspondiente proceso. • Recibir los fondos en efectivo para su adecuada custodia.

- Efectuar un adecuado control de cartera para llevar a cabo el cobro oportuno y eficaz de cuentas por cobrar a favor de la empresa.
- Cubrir oportunamente los pagos a acreedores para conservar una buena imagen de la empresa.

A continuación se desarrollará la estructura documental que consiste en describir la secuencia lógica de procedimientos correspondientes a una unidad administrativa. Este apartado constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, ya que se describen y representan gráficamente por medio de diagramas de flujo.

El propósito de describir los procedimientos es el de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes unidades o áreas administrativas de la organización y orientar a los responsables de ejecución en el desarrollo de sus actividades.

A continuación se muestra un ejemplo de descripción de un procedimiento.

Procedimiento: Pago a proveedores

CAJA

1. Recibe del proveedor facturas para su revisión.
2. Elabora un contra recibo en duplicado.
3. Anota datos de la factura para su control.
4. Entrega el original de contra recibo al proveedor.
5. Presenta las facturas de los proveedores al departamento de finanzas para su autorización.
6. Elabora una relación de cheques a preparar con base en las facturas.

7. Envía las facturas y contra recibo al departamento de contabilidad.

Departamento de contabilidad

8. Realiza la contabilización correspondiente con base en las facturas.

9. Envía las facturas y contra recibos al departamento de caja.

CAJA

10. Programa el pago de facturas.

11. Elabora cheques con base en el vencimiento de las facturas.

12. Presenta los cheques al departamento de finanzas para obtener firmas de autorización.

Nota: Para proveedores foráneos se aplica el mismo procedimiento. Corresponde a los proveedores recoger cheque.

13. Recibe del proveedor original del contra recibo.

14. Obtiene firma de recibido del proveedor en las pólizas cheques.

15. Entrega el cheque correspondiente al proveedor.

16. Envía las facturas junto con el original de las pólizas cheque al departamento de contabilidad.

17. Archiva los duplicados de la póliza cheque en orden numérico.

6. Formas

Todo organismo social está invadido por formas. Tal vez sea interesante analizar la cantidad de trabajo relacionado con el empleo de este cúmulo de formatos para darse cuenta de que la mayor parte del trabajo que se realiza

en una oficina consiste en trasladar datos e información de una forma a otra. Su importancia afecta al trabajo administrativo en un porcentaje que varía de un 65% a 80%. Según *G. Continolo (Dirección de organización del trabajo administrativo p. 295, ed. Deusto S.A.)* este dato es muy significativo para justificar la aseveración de que las operaciones referentes al manejo de los impresos constituye uno de los principales componentes del trabajo de oficina.

De acuerdo con Gibbs Meyers:

“Una forma no es más que un objeto que tiene impresa una información variable”.

Las formas son realmente un apoyo en el que se pueden recoger, de manera sistemática y coordinada, datos e información. Su creación se justifica, por tanto, si el trabajo de correlación es facilitado por una forma con diseño uniforme, provista de aclaraciones, explicaciones y espacios para la anotación de los datos obtenidos.

Desde el punto de vista funcional hay que aclarar, por tanto, que existirá una forma si al mismo tiempo existe un procedimiento que prevea su empleo. Puede afirmarse que es generalmente el reflejo fiel del procedimiento en el que se inscribe. Todos los que la usen deben, respetar su diseño y sus objetivos, ya que la forma es el instrumento principal para obtención de datos que justifican la creación de los procedimientos.

El costo de producción de una forma puede ser de dos clases:

- a) El costo relacionado con la creación de la forma (diseño, impresión, conservación).
- b) El costo relacionado con el tratamiento del impreso (elaboración, colocación en el archivo, etcétera).

Con lo anterior se puede llegar a dos conclusiones:

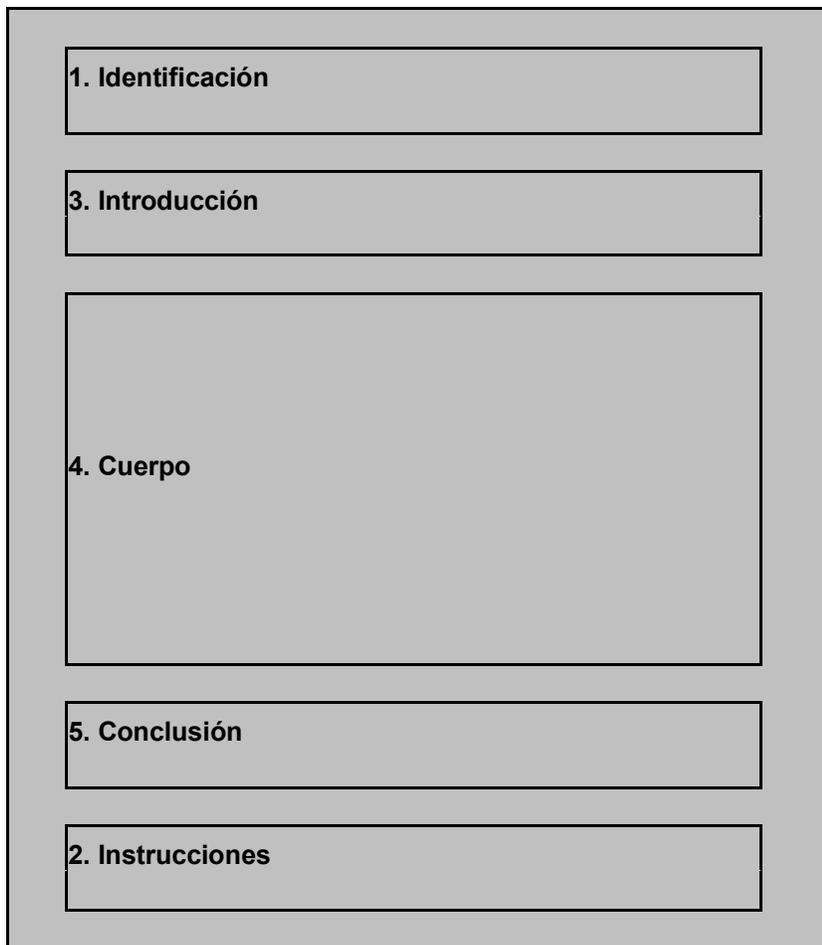
- Que de la eficiencia de las formas empleadas depende en gran parte de la eficacia de los procedimientos que las utilizan; es decir, que existe una estrecha correlación entre estudio y análisis de los sistemas y procedimientos administrativos.
- Que el costo de las formas utilizadas (costo entendido en el conjunto de sus componentes) depende en gran medida el costo del trabajo administrativo.

Las formas que se utilizan en un procedimiento deben también formar parte del manual de procedimientos, ya sea intercalándolas en el procedimiento en que se originan o incluyéndolas como apéndices de éste. En la descripción de las operaciones que impliquen la utilización de formas deben hacerse referencias precisas de éstas, utilizando para ello números indicadores.

Para un manejo apropiado de las formas su diseño debe seguir una secuencia lógica. En este sentido la secuencia de los datos se puede organizar en cinco partes:

1. La identificación, que consiste en el título y número de la forma y en ocasiones también el de serie.
2. Las instrucciones, que pueden ser la explicación de cómo se debe llenar la forma, la ruta de ésta y sus copias.
3. La introducción, que es la información que prepara la acción inmediata que se va a tomar, es decir, las condiciones que gobiernan la acción que va a tener el cuerpo de la forma.
4. El cuerpo representa la parte principal de la forma y constituye la acción que tiene lugar después de la introducción. Es la parte más amplia de la forma y precisa de un cuidadoso diseño.

5. La conclusión consiste en obtener las firmas de autorización, aprobación u otro dato concluyente que le dé validez formal. En el cuadro 5.4 se muestran las partes de una forma.
- Instructivo. En todo manual de procedimientos debe existir un apartado que contenga instrucciones para llenar una forma.
 - Para que esas referencias e instrucciones sean eficaces tienen que seguir cierto lineamiento. Como en el ejemplo que se muestra en cuadro 5.5.



Cuadro 5.4 Partes de una forma

INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE FORMAS

ASPECTOS GENERALES:

Título: _____

Objetivo: _____

Elabora: _____

Clave: _____

FUENTE DE INFORMACIÓN:

Documento (s) base: _____

Documento que origina: _____

MEDIOS DE CONTROL:

Elaboración: _____

Revisa: _____

Autoriza: _____

Medida: _____

DISTRIBUCIÓN DE EJEMPLARES:

Orden	Color	Destino	Uso
Original	_____	_____	_____
Duplicado	_____	_____	_____
Triplicado	_____	_____	_____
Cuadruplicado	_____	_____	_____
Quintuplicado	_____	_____	_____

Cuadro 5.5 Instructivo para manejo de formas.

2.7 Preparación del Manual de Procedimientos

En esta sección se indica el procesamiento, es decir, la integración propiamente dicha del proyecto del manual.

Preparación de un borrador del manual. La elaboración de este borrador se debe poner en conocimiento de la dirección general de la organización, de los subdirectores y gerentes de área, de los jefes de departamento y eventualmente de algunos empleados clave. Este borrador debe ser cuidadosamente revisado para introducir las eventuales modificaciones o correcciones. Desde luego, las sugerencias que se aprovechan para la redacción definitiva pueden proceder de los más diversos niveles jerárquicos (jefes y empleados). Lo esencial es que el manual resultante esté a la altura de los propósitos que se desean alcanzar. Por ello es preciso que se preste atención no sólo a su contenido, sino también a la forma en que está expuesto, refiriéndolo al nivel de preparación de los usuarios.

- **Preparación del manual.** Con los datos anteriores el analista debe proceder a integrar el manual. Al preparar el manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el fin de mantener un sentido de continuidad y de unidad.

Durante la preparación del manual pueden surgir algunas dificultades al determinarse funciones y procedimientos por escrito, ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por terminar con éxito el manual, o bien que no se lleven a cabo las especificaciones que en él se establezcan. Por lo tanto, los analistas deben hacer uso de gran sensibilidad para obtener en consenso el contenido de este documento, y sobre todo para lograr que sea funcional y evite la falta de delimitación de competencia y responsabilidad entre los funcionarios.

Formato. Para lograr un manual de procedimientos eficiente conviene analizar en forma detallada el “formato” con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida facilitar su lectura, consulta y evaluación , además de inspirar confianza por su apariencia y orden.

El formato de los manuales de procedimientos puede presentar diversas características que dependen de la finalidad que éstos persigan, así como del tipo de material que contengan, y de las limitaciones que imponga el equipo de impresión o reproducción de que se disponga.

El método de numeración para la organización del manual puede ser de dos formas:

- 1) **Numérico.** Es decir, basado sólo en cifras: 00;01;02;03.
- 2) **Alfanumérico.** Es decir, basado en letras y números: 1^a, 1^a, 2B, 2b.
 1. **Numeración de páginas.** Después de seleccionar el formato más sencillo, pero también el menos flexible, en este método las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del número 1.
 2. **Numeración de páginas por secciones.** Con este método las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión.

1-10 (Página 10 de la Sec.1).

2-4 (Página 4 de la Sec. 2).
 3. **Numeración de las páginas por documento.** Con este método se compagina individualmente cada procedimiento; pueden separarse los números de las páginas de los números de formato.

Encabezado de páginas. Consiste en establecer una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página para incluir cierta información básica, como el título del procedimiento, el número de página, fecha de publicación.

Procedimiento

Número:	Revisión:	Unidad orgánica:	Página de:
Título:		Fecha: Elaboración	Fecha: Vigencia

Los encabezados proporcionan información en un espacio pequeño y dan al usuario la posibilidad de realizar consultas rápidas.

Autorización del manual

Una vez elaborado el manual y para poder facilitar su implantación se recomienda que sea autorizado por las partes que intervienen en su elaboración.

Debe ser autorizado por:

- La dirección general para darle la formalidad y apoyo necesario.
- El responsable del área o unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate para asegurar su conformidad con la exactitud en su contenido.
- La unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos (sistemas y procedimientos, organización y métodos, etc.) si la hay, o el grupo de técnicos en su caso.
- El consultor externo en su caso.

La indicación de haber obtenido la aprobación de los órganos competentes es uno de los aspectos que deben siempre aparecer en todo manual administrativo.

Existen distintas orientaciones respecto a la manera de expresar la autorización. Hay quien se inclina por la adición directa de las firmas en las diversas copias del manual y quien por lo contrario prefiere poner en el manual la indicación mecanografiada de los órganos que han dado su autorización (hoja de aprobación).

Las dos operaciones son válidas y en la práctica se ha podido constatar que la presencia de una o más firmas en el manual sirve para darle más formalidad a las disposiciones que éste contiene. En el cuadro 5.6 se muestran ejemplos de una aprobación

HOJA DE APROBACIÓN	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
ASUNTO:	
Analista: _____	
Fecha de impresión: _____	
Fecha de implantación: _____	
Revisiones:	
Fecha: _____	Página: _____

EL PRESENTE MANUAL INTERESA A:	
<input type="radio"/> Todos los departamentos	
<input type="radio"/> Al departamento: _____	

Aprobaciones:	Firmas:
1. _____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Cuadro 5.5 Hoja de aprobación.

Distribución y control del manual

Una vez que se obtiene la autorización del manual se imprime y se procede a su distribución y control.

La distribución de los manuales es un aspecto delicado, especialmente en organismos grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido a todos los miembros del organismo. En particular es suficiente con que el personal subalterno reciba las instrucciones relacionadas con los procedimientos en los que participa. Sólo los directivos, los ejecutivos y los jefes de departamento pueden recibir las ediciones completas. Por consiguiente, es necesario conocer por anticipado quienes estarán directamente involucrados con el manual para poner disposiciones exactas

sobre el número de copias que se deben imprimir con el fin de evitar gastos innecesarios.

Se recomienda que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan con detalle sus contenido para poder consultarlos, ya que al personal al que están destinados no acostumbra a utilizarlos con la frecuencia requerida.

Control de manual. Es necesario conocer los nombres de los destinatarios para poder organizar convenientemente la distribución y asegurarse de que cada interesado ha recibido el ejemplar que le corresponde.

Se recomienda que el órgano responsable de elaborar los manuales administrativos elabore un listado y registro de los funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales para facilitar el control de quienes tengan uno en su poder, así como para poder proporcionar en forma permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos, en el caso de que el formato de éstos sea del tipo de hojas intercambiables. En el cuadro 5.7 se muestra un ejemplo de hoja de control de distribución de manuales.

CONTROL DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS					
Nombre del usuario	Número de manual	Unidad orgánica	Firma de recibido o de devolución	Fecha entrega	Fecha devolución
Arturo Pérez	2	Departamento de personal		17/08/2007	

Cuadro 5.7 Control de manuales de procedimientos.

2.8 Revisiones y actualizaciones

Puesto que las operaciones de un organismo social se están incrementando en forma acelerada, y transformándose en una acumulación de trámites, es necesario observar la dinámica de los manuales para revisarlos y actualizarlos constantemente.

El valor de un manual y en especial el de procedimientos, depende de la validez de la información que contiene. A un año de su distribución e implantación del manual perderá valor, cuando menos un 15% ó 20% de la información será inexacta, a dos años de su implantación cuando menos el 30% ó 35% de su contenido será inexacto y nadie sabrá de que parte se trata y, en consecuencia, se perderá la confianza en él.

Para evitar la obsolescencia se deben planear revisiones y actualizaciones por parte de las áreas responsables (sistemas y procedimientos, organización y métodos) o de su equivalente. S.Z Diamond (op. cit. p. 123 ed Interamericana) comenta al respecto que las actualizaciones se dividen en dos categorías; irregulares (no planeadas) y regulares (planeadas).

Actualizaciones irregulares. Son las actualizaciones que se realizan conforme sean necesarias (cambio de algún procedimiento por razones de seguridad). Cualquiera que sean las circunstancias, la responsabilidad del encargado del manual es hacer llegar lo más pronto posible el nuevo material a los usuarios.

Actualizaciones regulares. Son las actualizaciones que se realizan en forma periódica. Para este fin se realizan revisiones periódicas de todos los manuales, la revisión debe hacerse cuando menos una vez al año pero, si los apartados cambian con rapidez, es necesario revisarlos dos veces al año.

Para revisar y actualizar cada manual es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- La unidad o área administrativa responsable (Sistemas o Procedimientos, Organización y Métodos) o su equivalente debe establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales a fin de mantenerlos apegados a la realidad.
- Cuando una unidad orgánica necesite hacer modificaciones, adiciones o supresiones, debe presentar los proyectos correspondientes a la unidad responsable para que esta se encargue de verificar que las propuestas no difieran de las políticas generales del organismo y con el fin de prever posibles efectos en otras unidades orgánicas, así como para mantener la uniformidad de su contenido y presentación.
- La unidad administrativa responsable (Sistemas o Procedimientos, Organización y Métodos) someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original.

Recomendaciones para la actualización. Independientemente si se planea o no, los analistas tiene la responsabilidad de que haya buena comunicación de los temas y de que se mantenga un registro apropiado de todos los cambios. Se recomienda a los analistas, respecto a las actualizaciones:

- Llevar registros de todos los cambios, aceptados o no, que se hayan propuesto, y las razones para ello.
- Tener copias de todas las páginas del manual que se han publicado, junto con notas que indiquen las fechas en que estuvieron vigentes.

Acciones para mantener actualizados los manuales. La motivación de los usuarios para que actualicen los manuales es un problema que afrontan todos los analistas de sistemas administrativos.

Se pueden recomendar dos acciones para motivar a los usuarios, que exigen la autorización y el apoyo de la dirección superior. La primera consiste en incluir una revisión de los manuales en los procedimientos de auditoría interna (los auditores verifican los ejemplares de los usuarios a fin de determinar si se han incluido adecuadamente las actualizaciones y registran sus hallazgos en sus informes de auditoría). La segunda consiste en incluir una verificación de los manuales como parte del proceso de evaluación del rendimiento de los usuarios para asegurar que éstos soliciten su actualización.

Capítulo 3

El Manual de Políticas

- 3.1 Concepto de Política
- 3.2 Concepto de Manual de Políticas
- 3.3 Objetivos del Manual de Políticas
- 3.4 Importancia del Manual de Políticas
- 3.5 Ventajas de los Manuales de Políticas
- 3.6 Tipos de Manuales de Políticas
- 3.7 Contenido del Manual de Políticas
- 3.8 Preparación del manual



3.1 Concepto de Política

Manera de alcanzar objetivos. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas".

3.2 Concepto de Manual de Políticas

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

3.3 Objetivos del Manual de Políticas

Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.

Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.

Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.

Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.

Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

3.4 Importancia del Manual de Políticas

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos

entendimientos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

3.5 Ventajas de los Manuales de Políticas

Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.

Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos. Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.

Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.

Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.

El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

3.6 Tipos de Manuales de Políticas

- **Manuales Generales de Políticas:**

Abarcan todo el organismo social, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales como tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

- **Manuales específicos de Políticas:**

Se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular.

3.7 Contenido del Manual de Políticas

Un manual no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios, para alcanzar los objetivos del manual previstos y mantener los controles indispensables.

- Índice
- Introducción
- Objetivos del Manual
- Alcance
- Como usar el manual
- Revisiones y recomendaciones
- Organigrama
- Declaraciones de Políticas

Índice

El índice es una lista de aportaciones en el manual. Es decir es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia.

Introducción

Este apartado debe incluir una breve introducción del manual de políticas. Tiene como propósito explicar al usuario del manual lo que es el documento, que se pretende cumplir a través de él, su alcance, como usar este manual y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

Alcance

Debe enfocarse a una explicación breve sobre la que abarca el manual de políticas.

Como usar el Manual

Indica al usuario todo cuanto tiene que conocer para utilizar el manual.

Revisiones y actualizaciones

Indica con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de políticas.

Organigrama

En este apartado se representara gráficamente la estructura orgánica.

Declaraciones de Políticas.

En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas por cada una de las unidades administrativas de que se trate.

DESARROLLO DE POLÍTICAS.

Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere el siguiente método:

1. Formular una lista de políticas, por función operacional (Finanzas, personal, auditoria interna, etc.), aplicable al organismo social que se trate.
2. Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:
 - Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
 - Precisar los límites a que llegarán las políticas.
 - Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.
 - Presentar un borrador de las políticas y discutir las con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
 - Aprobación de las políticas por la dirección superior.
 - Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE LAS POLÍTICAS

1. **Propósito.** Describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de una política.
2. **Definición.** Precisar los conceptos básicos que se invocan en la política.
3. **Contenido.** Describir en orden numérico y de acuerdo a su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.
4. **Responsables de su observación.** Enunciar la(s) unidades orgánicas que deben observar las prácticas de la política.

3.8 Preparación del manual

El paso inicial para preparar un "Manual de políticas". Es determinar lo que se desea lograr.

Una vez determinados los objetivos, habrá que ponerlos por escrito; cada tipo de manual tiene sus razones de ser, Además todos los manuales administrativos tienen un propósito en común: "Obtener mejores resultados". Posteriormente se iniciará la elaboración en sí del manual, iniciándose el procesamiento de la información, es decir; la integración propiamente de proceso de elaboración.

Preparación de un borrador del manual.

La elaboración de este borrador se debe poner a consideración de la alta administración, de los jefes de departamento y eventualmente de algunos empleados clave.

Este borrador debe ser cuidadosamente revisado, a fin de introducir las eventuales modificaciones. Desde luego las sugerencias que se aprovechen para la relación definitiva pueden proceder de los más diversos niveles jerárquicos (Jefes y empleados).

Elaboración del manual

Para la elaboración del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que mantengan un sentido de continuidad y de unidad.

Pueden surgir durante la elaboración de manuales de políticas algunas dificultades al determinarse políticas y normas en forma escrita, ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por determinar con éxito dichos manuales. o bien en que no operen las especificaciones en los mismos de la manera establecida.

Algunas de las políticas que tratan con los niveles jerárquicos intermedios o inferiores son formuladas comúnmente por los jefes en sus respectivas áreas.

Formato. Para lograr un eficiente manual de políticas que ayude a llevar a cabo el trabajo administrativo, conviene analizar con cuidado el "formato" con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta y estudio. Además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.

Numeración de páginas. Después de seleccionar el formato, hay que decir cómo numerar las páginas. Existen tres métodos para numerar las páginas del manual de políticas y son:

a) Numeración consecutiva de páginas. Es el método más sencillo.

Pero también el menos flexible. En éste método las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del número 1.

b) Numeración de páginas por secciones. Consiste en que, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión.

Encabezamiento de páginas. Consiste en establecer una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como el título de la política, número de control, unidad orgánica, fecha de elaboración y vigencia, etc.

Autorización del manual. Una vez elaborado el manual de políticas y para poder facilitar su implantación, se recomienda que sea autorizado por quienes intervienen en el proceso:

- Por la alta Administración, para darle la formalidad y el apoyo necesario.

- Por el responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- Por el responsable de la elaboración de los manuales administrativos, si la hay, o del grupo de técnicos en su caso.
- Por el consultor externo en su caso.

Distribución del control del manual

La "Distribución" del manual de políticas es un aspecto delicado, especialmente en organismos grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido íntegramente a todos los miembros del organismo.

En particular basta con que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones sobre las políticas que debe observar. Sólo los administradores, los ejecutivos y los jefes de departamento pueden recibir las ediciones completas.

Hoja de aprobación

La indicación de haber sido dada la aprobación al manual de políticas por parte de los órganos competentes es uno de los elementos que deben siempre aparecer en el manual.

Revisiones y actualizaciones

Las políticas se hacen anticuadas y para mantener su efectividad. Deben ser revisadas periódicamente en forma sistemática para ser reacomodadas y vueltas a enunciar, de acuerdo con las oportunidades y condiciones existentes.

Al fin de contra restar la obsolescencia, habrá necesidad de planear revisiones y actualizaciones por parte de la unidad administrativa y responsable (sistemas y procedimientos, organización y métodos) o de su equivalente.

Actualizaciones irregulares. Consiste en llevar a cabo actualizaciones de acuerdo a las necesidades (cambio de algunas políticas, eliminación, reestructuración, etc.).

Actualizaciones regulares. Consiste en establecer un programa de actualizaciones periódicas. Hay que realizar de acuerdo a un programa una revisión de los manuales de políticas. Cuando menos una vez al año y, si los apartados cambian con rapidez. Será necesario efectuar esas revisiones dos veces al año.

Recomendaciones para la actualización. Desde un punto de vista general, es conveniente recabar opiniones tanto en favor como en contra de una política existente, procurando obtener los hechos, analizarlos y aplicar el criterio en la forma más imparcial posible.

Análisis Crítico

Considero de gran importancia que una empresa cuenta con un manual de políticas pues en éste se establecen las normas y procedimientos a seguir para garantizar la administración efectiva y adecuada de la entidad.

También puedo mencionar que consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

1. Agilizar el proceso de toma de decisiones
2. Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
3. Servir de base para una constante y efectiva revisión.
4. Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

5. Además, se establecen las responsabilidades y tareas correspondientes de cada área administrativa, así como su nivel jerárquico en la estructura organizacional.

Capítulo 4

Los Manuales por Función Específica

- 4.1 Objetivos de los Manuales por Función Específica
- 4.2 Importancia de los Manuales por Función Específica
- 4.3 Tipos de Manuales por Función Específica
- 4.4 Cómo elaborar el Manual por Función Específica
- 4.5 Contenido de los Manuales por Función Específica
- 4.6 Manual de Reclutamiento y Selección
- 4.7 Manual específico de Auditoría y Sistemas



4.1 Objetivos de los Manuales por Función Específica

Un manual por función específica en esencia es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede contribuir a que las instrucciones sean definidas, a fijar la responsabilidad, a proporcionar, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos organizacionales, así como a sus relaciones con otros empleados.

A continuación se mencionan los objetivos de los manuales por función específica:

1. Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.
2. Precisar instrucciones para llevar a cabo actividades que deben realizarse en un área determinada.
3. Establecer las responsabilidades para una determinada área.
4. Proporcionar soluciones rápidas para evitar malos entendidos.
5. Facilitar la descentralización al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros a seguir.
6. Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativa.

Mediante este tipo de manuales se libera a los miembros de niveles superiores de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares. Entre sus ventajas están la uniformidad, la accesibilidad y la reflexión.

4.2 Importancia de los Manuales por Función Específica

En las organizaciones, junto con las áreas básicas, como la de producción, comercialización, finanzas y administración, existen otras áreas

operacionales como las compras, las ventas, la publicidad, los recursos humanos y los servicios administrativos.

La importancia de estas funciones operacionales depende de la naturaleza del organismo social de que se trate. Por ejemplo, en una organización de tipo comercial la función de compras sería más importante que en una de servicios; mientras que en una empresa pública de transporte colectivo la función de compras sería básica.

Esto ha generado la necesidad de elaborar manuales que rigen funciones específicas por ejemplo, proporcionar información de carácter más estable, referida a funciones operacionales de la organización de que se trate, se a este del sector privado o público.

La importancia de este tipo de manual depende del crecimiento de una organización, conforme ésta crece aumenta la necesidad de disponer de manuales por función específica para seguir operando de manera efectiva. En otras palabras, estos manuales son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa moderna orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades de un organismo social.

En la actualidad un gran número de organismos sociales ha adoptado el uso de este tipo de manuales como medio para la satisfacción de distintos tipos de necesidades.

Cuando en una organización ya existen otros manuales administrativos, los de función específica no pueden ser autónomos respecto a éstos. Es decir, pueden ser únicos pero no autónomos.

En conclusión, la importancia de los manuales de función específica en que se relacionan con los que ya existen o pueden existir en las organizaciones.

4.3 Tipos de Manuales por Función Específica

Es importante comprender que un manual no es la solución mágica de todos los problemas, sino que muchos pueden resolverse con un manual adecuado.

Este tipo de manuales obedece a una segunda clasificación de acuerdo con la función específica o área de actividad de que se trata el manual.

Los manuales por función específica se clasifican como a continuación.

- Manual de producción
- Manual de almacén
- Manual de ventas
- Manual de publicidad
- Manual de Finanzas
- Manual de Contabilidad
- Manual de Crédito y Cobranzas
- Manual de personal
- Manual de Reclutamiento y Selección
- Otras funciones

La necesidad de coordinar y controlar las actividades en cada una de las funciones operacionales de la empresa es tan evidente que las operaciones de cada área registrada en un manual se aceptan y se usan extensamente.

4.4 Cómo elaborar el Manual por Función Específica

La preparación efectiva de un manual por función específica implica el cumplimiento de un proceso integrado por una serie de tareas relacionadas en forma secuencial, cuyo apartado facilita la programación del trabajo.

Las etapas que conforman el proceso para la elaboración de este tipo de manuales son las siguientes.

- 1) Definición de objetivos a cumplir. Es imprescindible definir claramente la necesidad que se pretende satisfacer, ya que de ella depende todo el trabajo posterior.
- 2) Elección de los responsables de la preparación. Una vez definida la necesidad y el tipo de manual adecuado para satisfacerla, debe elegirse a quién o quienes serán responsables de la preparación.

Como es lógico, el responsable de prepararlo debe contar con la colaboración del personal subordinado de acuerdo con la magnitud del trabajo.

- 3) Estudio preliminar de la organización. En esta etapa los analistas deben conocer con profundidad el trabajo a realizar, así como los objetivos y alcances del mismo. Estos aspectos adquieren una particular importancia en el caso de que el analista contratado sea externo, ya que le posibilitará entrar en contacto con el organismo social y captar sus características. Es vital que el analista comprenda con suficiente claridad que es lo que se espera de su trabajo ya que las malas interpretaciones llevarán a resultados deficientes.

Los responsables de esta labor deben efectuar entrevistas planeadas con el personal, visitar las instalaciones de la empresa, estudiar la documentación al respecto (organigramas, informes, reglamentos, etc.) y, en general realizar todo tipo de actividades que les permitan adquirir conocimiento global del organismo.

4.5 Contenido de los Manuales por Función Específica

En esta sección se enunciará de manera sintética los distintos apartados que contiene un manual por función específica en la secuencia en que se presentaron.

Se recomienda que este tipo de manuales se dividan en secciones, capítulos y asuntos.

Un modelo contenido es el siguiente:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Secciones
- Glosario de términos (en su caso)

Los anteriores apartados son válidos si se opta por la política que establece que sólo debe existir un manual por función específica para cada departamento (o división), con actividades especializadas claramente operativas.

En este capítulo, por razones de espacio y para tener más claro como se estructuran los manuales administrativos por función específica, se hará referencia sólo a dos casos concretos de manuales: el manual de Reclutamiento y Selección, y el Manual de Auditoría y Sistemas.

4.6 Manual de Reclutamiento y Selección

Este tipo de manual agrupa pautas e instrucciones de aplicación específica sobre el reclutamiento y selección de personal en una determinada organización.

La preparación de este tipo de manuales es recomendable en una empresa cuando el número de empleados que los utiliza es muy grande como para justificarlo.

Este manual, en el que se aborda una fase de la administración de personal, puede elaborarse a tres clases de usuarios:

1. Al personal en general En este caso dan a conocer las políticas y proceso de reclutamiento y selección.
2. A los supervisores. En este caso su objetivo es comunicar las actividades y políticas respecto a la forma en que el personal será integrado a la organización.
3. Al personal del departamento de Recursos Humanos. En este caso se trata de un manual específico a cargo del departamento, como reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos, calificación, etcétera.

Preparación del manual

El primer paso para elaborar un manual es determinar lo que se desea alcanzar. Par ello hay que responder las siguientes preguntas:

- ⇒ ¿Cuál es el objetivo que persigue este organismo al crear este manual?
- ⇒ Su principal propósito es el de entrenar y capacitar a los empleados del departamento de personal.
- ⇒ ¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?
Es probable que el manual les permita disponer de un elemento de consulta para la realización de las tareas asignadas.
- ⇒ ¿Qué espero yo (o mi departamento) lograr con este manual?
Alcanzar los objetivos del organismo social y los del departamento.

Contenido del manual específico de reclutamiento y selección

Los manuales específicos son medios de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las políticas, pautas e instrucciones sobre el reclutamiento y selección de personal.

El contenido de un manual específico de reclutamiento y selección varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso concreto se describen las secciones que comprenden.

Las secciones que debe contener un manual específico de reclutamiento y selección, a fin de uniformar su presentación, son las siguientes:

1. Identificación.
2. Índice
3. Introducción
 - Objetivos del manual
 - Ámbito de aplicación
 - Autorización
 - Cómo usar el manual
4. Políticas

- De requisición
 - De reclutamiento
 - De selección
5. Proceso de reclutamiento
- De requisición
 - De reclutamiento (fuentes)
6. Proceso de selección
- Procesos de selección
 - Procedimientos de reclutamiento y selección.

A continuación se explicará con detalle cada una de las secciones mencionadas para que se comprenda con mayor claridad.

1. Identificación

En esta sección del manual se debe indicar, en primer término, los siguientes datos de identificación:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del manual (específico)
- Lugar y fecha de publicación.
- Número de revisión, en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición.

2. Índice

En esta sección se enlistan los apartados que conforman el documento, es decir, la revisión de su esquema, además de los números de formato de referencia.

3. Introducción

En este apartado se incluye una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, y de los objetivos principales que con él se pretenden cumplir. Se incluye también información sobre sus objetivos básicos, su ámbito de aplicación, de quienes va dirigido, como se usará, y cómo y cuándo se harán

las revisiones y actualizaciones. Conviene que tenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

A continuación se muestran ejemplos de aspectos que deben considerarse en esta sección.

- **Objetivos del manual.** Precisar a los usuarios un sistema de reclutamiento y selección de personal. Para lograr la uniformidad necesaria en esta actividad.
- **Ámbito de aplicación.** El ámbito del presente manual abarcará al departamento de personal.
- **Autorización.** La aprobación oficial del presente manual la hizo el gerente de administración.
- **Como usar el manual.** El manual contiene siete secciones y el usuario debe mantenerlo actualizado y devolverlo cuando deje de prestar sus servicios a la organización.

4. Políticas

En esta sección se describen en forma detallada los lineamientos a seguir por lo usuarios en la toma de decisiones para el logro de los objetivos del área. Continuación se dan algunos ejemplos:

- **Requisición**
 - Toda solicitud de personal deberá canalizarse por escrito a la Subgerencia de administración mediante una requisición de personal.
 - La autorización de la requisición de personal corresponderá a la Gerencia de Administración de personal, la cual se basará en la plantilla de personal autorizado.-

- Reclutamiento
 - Se procurará promover al personal de la empresa hacia nuevos puestos vacantes de mayor nivel antes de recurrir a fuentes externas de reclutamiento.
 - Sólo el departamento de personal está autorizado para reclutar personal.
- Selección
 - Se deberá seleccionar al personal que se apegue al perfil del puesto requerido.
 - La aceptación definitiva de los candidatos corresponde al jefe del área solicitante.

5. Proceso de reclutamiento

En esta sección se establecen reglas a seguir en el proceso de reclutamiento.

- **De requisición.** El elemento principal para dar inicio al proceso de reclutamiento lo constituye la requisición de personal, a través de la cual se da a conocer la vacante existente.
- **De reclutamiento.** Mediante este elemento se hace de personas totalmente ajenas a la organización parte de la misma, y se recluta a los más capaces a través de las fuentes de reclutamiento interno y externo.

6. Proceso de selección

En esta sección se incluyen aquellos aspectos que se relacionan con el proceso de selección, mediante el cual se obtiene y elige al candidato de acuerdo con los requisitos específicos para cubrir el puesto.

- **Técnicas para la selección.** Para efectos de una selección objetiva deberá recurrirse al uso de técnicas como: análisis de puestos, descripción del puesto y perfiles del puesto.

- **Elementos para la selección.** Los elementos necesarios que proporciona información del candidato son. La solicitud de empleo, la entrevista, las pruebas diversas y baterías de pruebas.

7. Procedimientos de reclutamiento y selección

En esta sección se describen los procedimientos mediante los cuales se canaliza la actividad operativa de reclutamiento y selección de la empresa, y se establecen normas de funcionamiento básicas a las que sus miembros deberán ajustarse.

Este tipo de manual especialmente útil para niveles intermedios e inferiores. Existe un sinnúmero de factores que intervienen en la preparación de un manual de este tipo que deberán tenerse muy en cuenta para que resulte efectivo.

4.7 Manual específico de Auditoría y Sistemas

Otro tipo de manual técnico que corresponda a la clasificación por función específica es el manual de Auditoría y Sistemas, en él se incluyen los principios y técnicas de la actividad de auditoría interna y sistemas, y como medio de comunicación específica para todo el personal relacionado con esta actividad.

Uno de los primeros proyectos que debe emprender una unidad de Auditoría y Sistemas, es la elaboración de un manual en el que se establezcan los principios y técnicas de Auditoría y Sistemas. Éste servirá como fuente básica de referencia para la unidad y ayudará a capacitar a los nuevos miembros del personal de asesoría, y al mismo tiempo ayudará a difundir la información básica relacionada con al auditoría interna y los sistemas y procedimientos que existen en toda la organización.

Se recomienda que la empresa prepare este tipo de manual técnico cuando el número de empleados que los utilizará es suficiente como para justificarlo.

Preparación del manual

El primer paso para preparar el manual es determinar lo que se desea alcanzar: Para ello es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual?
El propósito que se persigue con su preparación es el de contar con una fuente básica de referencia y ayudar a capacitar a los integrantes de esta unidad.
- ¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?
Es probable que el manual técnico permita a los usuarios contar con un elemento de consulta para la realización de las actividades asignadas.
- ¿Qué espero yo (o mi departamento) lograra con este manual?
Contar con pautas e instrucciones de aplicación específica.

Una vez determinados los objetivos de este tipo de manual habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudará al usuario a aclarar sus pensamientos y asegurará que se comporte de una manera específica.

Contenido del manual específico de Auditoría y Sistemas

Los manuales técnicos son medios de comunicación y coordinación que facilitan el cumplimiento de normas, pautas e instrucciones de aplicación específica, en este caso sobre Auditoría Interna y sobre sistemas y procedimientos para lograr los objetivos que trata de alcanzar la unidad de auditoría y sistemas.

El contenido de un manual específico de Auditoría y Sistemas, varía de acuerdo con tipo y la cantidad de material que se desea explicar en forma detallada, en este caso concreto los apartados que deberá contener un

manual técnico y de Auditoría y Sistemas, a fin de uniformar su presentación, pueden ser los siguientes:

1. Identificación

2. Índice

3. introducción

- Objetivos del manual
- Ámbito de aplicación
- Autorización
- Cómo usar el manual
- Programas de Auditoría Interna
- Programas de estudio de sistemas y procedimientos.

A continuación se explicará de manera detallada cada una de las partes del manual para que lo antes expuesto se comprenda con mayor claridad.

IDENTIFICACIÓN

En esta parte se incluyen de manera sintética los datos de identificación; éstos pueden ser los siguientes:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del manual (específico).
- Lugar y fecha de publicación
- Número de revisión, si es el caso.
- Unidad responsable de su expedición.

ÍNDICE

Contiene la lista de las distintas secciones que comprende el manual incluyendo el número de página si se requiere. Cuanto más detallado sea, más rápido se localizará la información que contiene.

INTRODUCCIÓN

En esta sección se explica al usuario qué es el documento, cuáles son sus objetivos, cuál es su ámbito de aplicación, a quién va dirigido, cómo se usará, y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que incluya un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área a la que el manual esté destinado.

Es importante redactar la introducción en el tono conveniente para dar la pauta de la exigibilidad de su utilización. También conviene que al pie del texto se coloque impreso el nombre y firma del funcionario que tiene autoridad para implantar el uso del manual.

En seguida se describen los aspectos que deben considerarse en este apartado.

- **Objetivos del manual.** Explicar a los usuarios de manera precisa lo referente a principios o técnicas de Auditoría Interna y Sistemas y Procedimientos para entrenar y capacitar a los empleados, así como servir de elementos de consulta en la realización de las tareas asignadas.
- **Ámbito de aplicación.** En esta sección se indica el alcance del manual, y las actividades del área de auditoría y sistemas que abarcará.
- **Autorización.** Se indica que la autorización para implantar el manual de auditoría y sistemas procede de la Gerencia General.
- **Cómo usar el manual.** Esta sección es de particular importancia, ya que de la claridad con que se exponga, dependerá el mayor uso que se haga de éste.

PROGRAMAS DE AUDITORÍA INTERNA

Esta sección es la más extensa e importante del manual técnico, ya que en ella se describen los objetivos que persigue.

Normalmente esta sección se divide en varias partes de acuerdo con algún criterio homogéneo.

En el caso concreto del manual de Auditoría y Sistemas las partes de los programas de Auditoría Interna pueden ser las siguientes:

- Caja y bancos
- Documentos y cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Inventarios
- Ventas
- Costo de ventas
- Gastos de operación
- Contabilidad general
- Impuestos
- Almacén
- Compras, etc.

PROGRAMAS DE ESTUDIOS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Esta sección también es muy extensa y es una parte importante del manual técnico. En ella se describen los objetivos que éste persigue.

Por lo general se divide en varias partes de acuerdo a algún criterio homogéneo.

A continuación se muestra un ejemplo de programa de auditoría interna en el que aparecen los objetivos de la revisión y los procedimientos de auditoría.

PROGRAMA: IMPUESTOS	
Objetivo de la revisión	Procedimientos de auditoría
1. Determinar lo adecuado del cálculo de los diferentes impuestos de la empresa.	a) Revisar el cálculo efectuado de los impuestos siguientes:
2. Cerciorarse de que los impuesto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ISPT/ retenciones ISR-IVA

<p>se paguen con oportunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporción acred. IVA ✓ 2% s/nóminas (si aplica) ✓ INFONAVIT ✓ IMSS ✓ I.A. ✓ Retenciones ISR-IVA <ul style="list-style-type: none"> • Verificar si los pagos de impuestos se hicieron en la fecha correspondiente. • Determinar el monto de las multas y recargos que se hayan pagado.
-----------------------------------	---

En el caso del manual de Auditoría y Sistemas las partes de los programas de sistemas y procedimientos pueden ser las siguientes:

- Sistemas de trabajo de oficina
- Valoración de los trabajos de oficina
- Diseño y control de formas-reportes
- Manejo de registros
- Estudio de procedimientos
- Organización y reorganización
- Distribución del trabajo
- Medición del trabajo
- Simplificación del trabajo
- Estudio del equipo de oficina
- Sistemas de control
- Evaluación del personal

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo de un programa de sistemas y procedimientos en el que aparecen los objetivos del estudio de sistemas.

PROGRAMA: ESTUDIO DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES	
Objetivo de la revisión	Procedimientos del estudio de Sistemas
<p>1. Obtener un programa general de las actividades de todas las funciones de una unidad administrativa para efectuar un análisis de los diversos elementos del trabajo.</p> <p>2. Presentar información detallada de las funciones y responsabilidades de todos los jefes, supervisores y empleados de oficina comprendidos en el análisis.</p>	<p>a) Estudiar todas las tareas que se ejecutan en una determinada área administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar una lista de tareas en la que se registre cada renglón de trabajo ejecutado. ✓ Elaborar un diagrama de distribución de trabajo. ✓ Efectuar el análisis propiamente dicho del diagrama.

Capítulo 5

Caso práctico

- 5.1 Situación actual de la empresa Alta Moda S.A de C.V
- 5.2 Análisis e interpretación de los datos
- 5.3 Resultados del diagnóstico
- 5.4 Propuesta de solución

El vestirme con Alta Moda te hace lucir impecable



5.1 Situación actual de la empresa Alta Moda S.A de C.V

Alta Moda S.A de C.V. , es una empresa mexicana enfocada a ofrecer a sus clientes ropa y servicios con la más alta calidad y que forma parte de un grupo empresarial, con gran experiencia en el mundo de la moda. Desde 1972, esta empresa viene trabajando en diferentes áreas del sector textil, tanto en la fabricación como en la distribución y venta directa, con una extensa cobertura de mercado, ya que cuenta con 138 tiendas a lo largo y ancho de la República Mexicana, con lo cual se mantiene con un reconocido prestigio en un ambiente de exclusividad.

Esta empresa es reconocida por su liderazgo en moda, calidad y servicio.

La Visión de la empresa Alta Moda, es ser antes del 2010, la tienda de ropa de moda con mayor prestigio en la Republica Mexicana, que se distinga por la calidad en sus productos y servicios a precios competitivos.

De esta forma traduce Alta Moda su Misión:

Somos una empresa que comercializa productos de moda, en la que nuestros colaboradores fomentan en cada una de sus actividades nuestra filosofía y valores, para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, proveedores, accionistas, comunidad y medio ambiente, para obtener de esta manera, una adecuada rentabilidad y garantizar así nuestra permanencia y crecimiento en el mercado.

Los valores que identifican a la empresa Alta Moda son:

Honestidad e Integridad. Significa congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace; respeto por las personas y las empresas; así como el compromiso con el entorno.

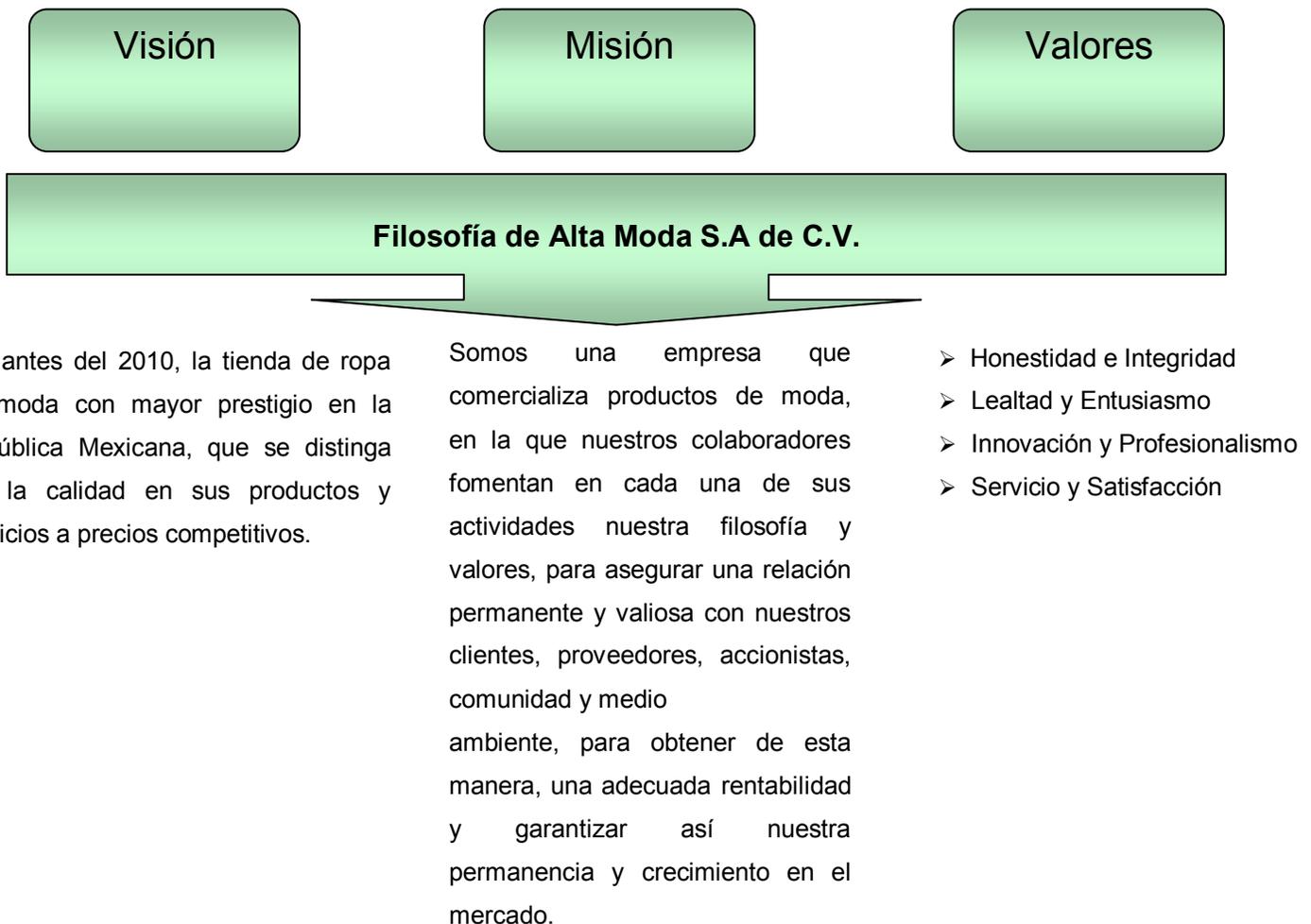
Lealtad y entusiasmo. Cumplir con el compromiso con sus accionistas, proveedores, clientes y empleados, buscando el sentido de pertenencia al grupo que comparte los mismos valores.

Innovación y Profesionalismo, Tener pasión por lo que se hace todos los días, para que surjan nuevas ideas y formas para desempeñar sus funciones.

Servicio y satisfacción. Tener una actitud proactiva para dar una atención oportuna y adecuada a las personas que nos rodean.

La Visión, Misión y Filosofía de Alta Moda se puede esquematizar como sigue:

ALTA MODA S.A DE C.V
Elementos estratégicos



LIDERAZGO EN MODA

Para mantener su liderazgo, la empresa Alta Moda selecciona las marcas que ofrece y tiene diseñadores exclusivos del más alto prestigio.

Cuenta también con servicios de ventas por Internet, por teléfono, ropa hecha a la medida como trajes, vestidos de novia, vestidos de noche, etc..

Con más de 35 años de ser parte integral de la vida de miles de sus clientes, Alta Moda reafirma su compromiso de calidad y servicio, de eficiencia y productividad para continuar ofreciendo el más alto nivel de valor.

A través de alianzas con sus proveedores, busca la consolidación de la mejor oferta de ropa de moda en México. De esta manera se asegura de la preferencia de los consumidores más exigentes y de sus clientes más conocedores de la moda en el mundo.

Alta Moda también conserva un liderazgo en publicidad e imagen por la infraestructura y diseño de sus tiendas, y sobre todo por su exitosa campaña publicitaria basada en su slogan **“El vestirse con Alta Moda te hace lucir impecable”** .

Formatos de negocio

La organización ofrece a sus clientes mercancía de alta calidad de prestigiadas marcas nacionales e internacionales, en sus 138 tiendas, ubicadas en diversos puntos estratégicos de la República Mexicana y área metropolitana.



Adicionalmente la organización cuenta con 5 outlets ubicados en las siguientes direcciones:

Outlet	Lugar de ubicación/año de apertura
Coapa	Villa Coapa 2001
Aeropuerto	Boulevard puerto aéreo 2002
Perinorte	Aut. México-Querétaro 2004
Acapulco	Renacimiento 25 2006
Guadalajara	Av. Plaza del Sol s/n. 2007

Marcas Propias

La organización es propietaria y posee todos los derechos de las siguientes marcas:





MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio describe la liga que existe entre las actividades realizadas dentro del negocio, las relaciones con entidades externas y otros factores que lo afectan.

Los componentes del modelo son los siguientes:

1. **Fuerzas y factores externos.** Son aquellos factores externos, entidades y personas que tienen influencia significativa en la operación y resultados del negocio:

- ✓ Tendencias y estilos de vida
- ✓ Regulación Gubernamental
- ✓ Nuevos Participantes y formatos
- ✓ Comercio Internacional
- ✓ Clientes
- ✓ Accionistas
- ✓ Proveedores
- ✓ Competencia
- ✓ Economía
- ✓ Tecnología
- ✓ Factores Socio-Culturales

2. **Mercados.** Segmentos de la industria que son aplicables a Alta Moda.

3. **Procesos de negocio.** Un proceso del negocio es un sistema de actividades dentro de una entidad que es diseñado para producir un

resultado específico. Un proceso de negocio acentúa el cómo se debe realizar un trabajo (en lugar de acentuar el trabajo que se está realizando) y es un conjunto de actividades del mismo trabajo a través de un lugar y el tiempo para transformar las entradas (tales como conocimiento, trabajo y materiales) en las salidas para los clientes u otros usuarios.

- ✓ **Administración estratégica.** Es el proceso que desarrolla la misión de Alta Moda, sus objetivos de negocio y planes para alcanzarlos.
- ✓ **Procesos clave.** Son aquellos procesos que se llevan a cabo para lograr los objetivos estratégicos de la empresa Alta Moda: Negociación y manejo de marcas, adquisición y administración de productos, definición y administración de precios y promociones, desarrollo y mantenimiento de infraestructura, servicio y atención a clientes, servicio y administración de financiamiento de clientes, administración de imagen corporativa, definición y entrega de ambiente visual y administración.
- ✓ **Procesos soporte.** Son aquellos procesos que apoyan para llevar a cabo los procesos clave.

4. **Alianzas.** Acciones llevadas con terceros para lograr objetivos en conjunto.

5. **Productos y Servicios.** Los productos y servicios que ofrece Alta Moda.

6. **Clientes.** Personas, objeto y medios para obtener recursos.

Ver modelo negocio de la organización Alta Moda en el siguiente cuadro (Figura 5.1.1)

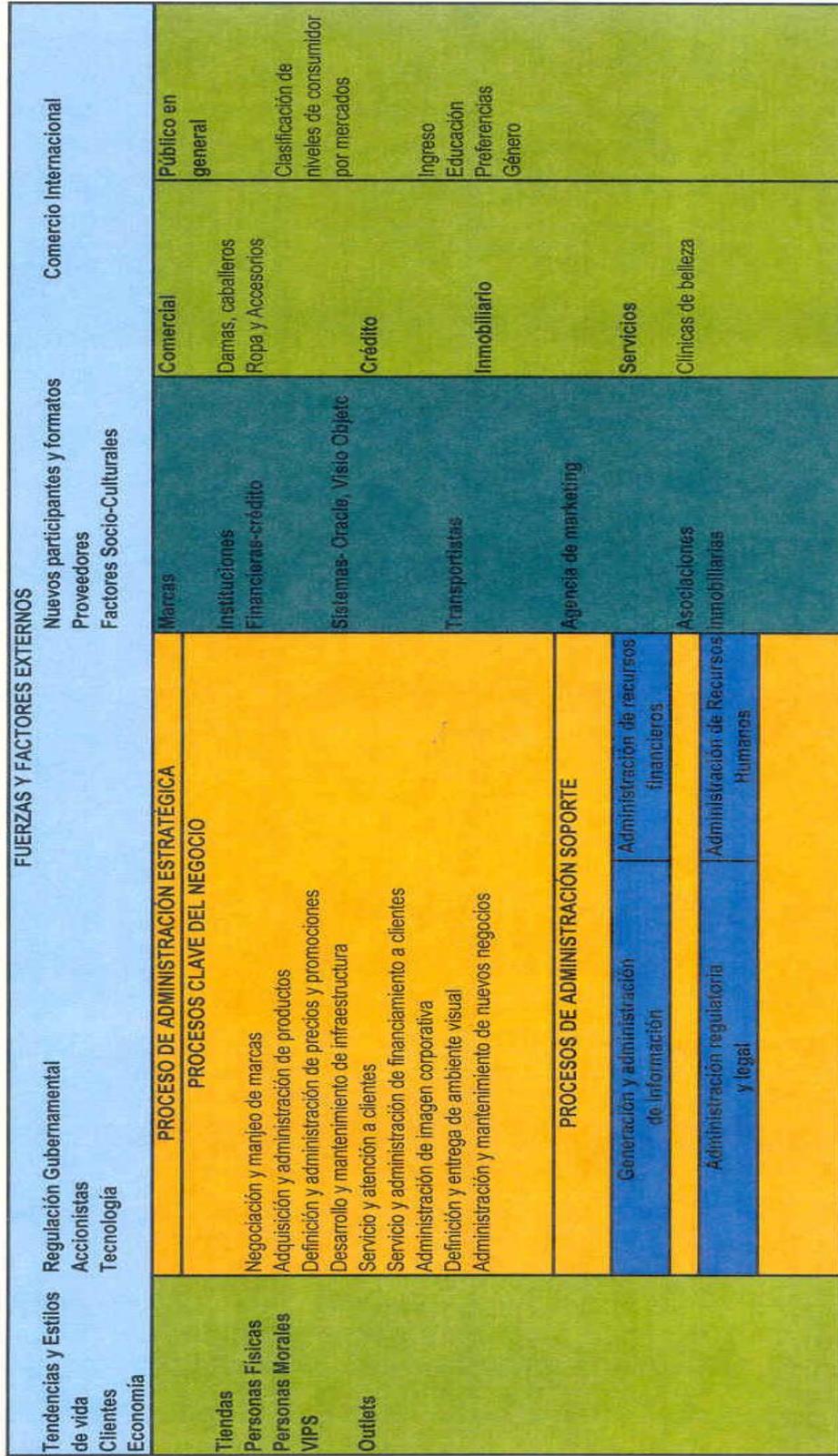
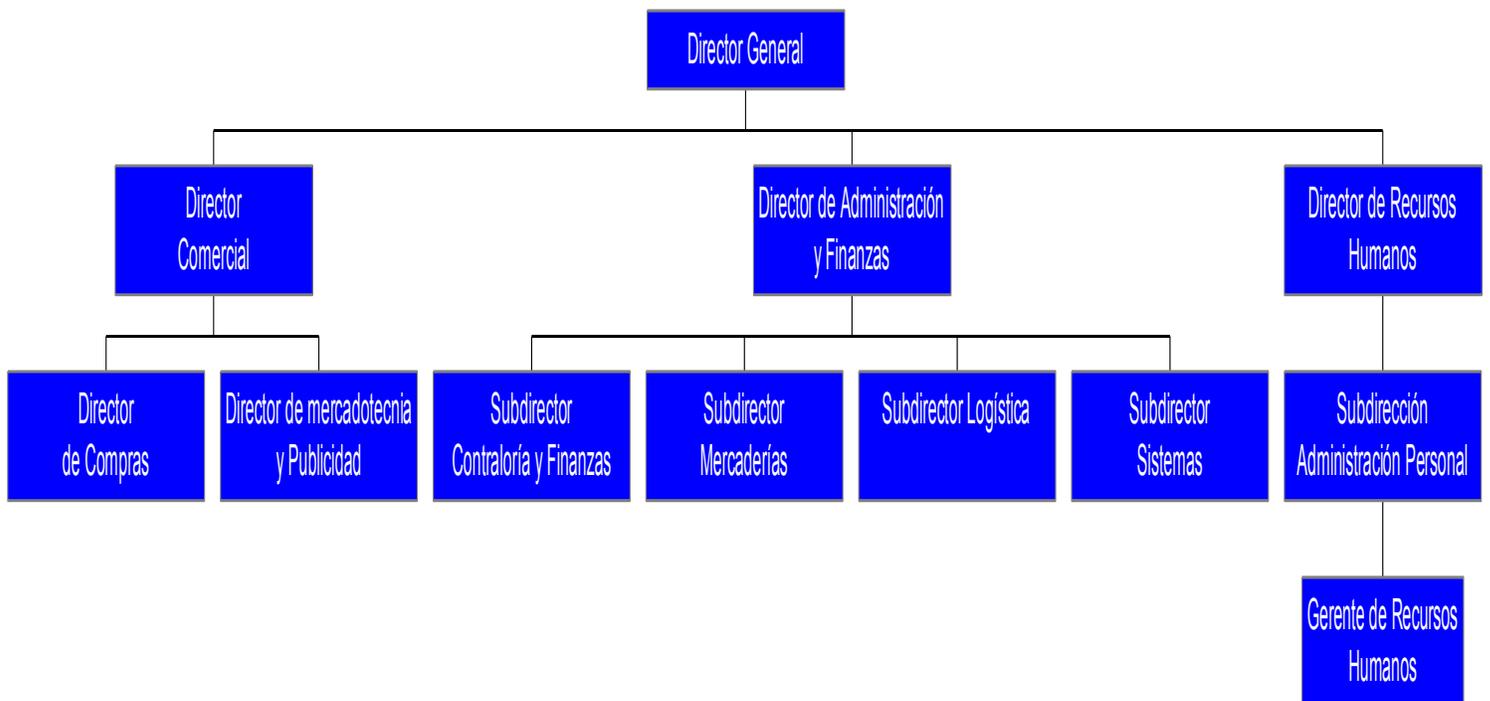


FIGURA 5.1.1

Estructura Organizacional Alta Moda SA de CV

La estructura de la empresa Alta Moda está enfocada al marco comercial, y se integra actualmente como sigue:



Importancia de El Capital Humano en la empresa Alta Moda

Para Alta Moda El Capital Humano es el recurso más importante y básico, ya que son los que desarrollan el trabajo para producir bienes o servicios, y satisfacer con valor agregado las necesidades de sus clientes.

Para que haya una buena relación del colaborador con la organización, Alta Moda desarrolla planes de apoyo; para que el personal de todos los niveles se capacite en las funciones que realiza, además los provee de las herramientas necesarias para que su desempeño sea más eficiente y para apoyar su desarrollo profesional. Estos programas buscan sensibilizar a los

colaboradores para que desarrollen de la mejor forma su potencial y se sientan comprometidos con la organización.

Todos los programas son diseñados por la Dirección de Recursos Humanos y difundidos por la Gerencia de Recursos Humanos.

Indicadores de personal de la empresa Alta Moda

Actualmente la empresa Alta Moda cuenta con el siguiente personal corporativo/administrativo y operativo:

Empleados activos en Alta Moda 2007

Mes	Corporativo	Tiendas	Outlets	Total
Enero	150	560	150	1060
Febrero	153	550	148	1051
Marzo	145	575	140	1060
Abril	162	570	145	1077
Mayo	153	565	145	1063
Junio	154	575	143	1072
Julio	145	575	144	1064
Agosto	140	570	142	1052
Septiembre	170	573	148	1091
Octubre	166	575	150	1091

5.2 Análisis e interpretación de los datos

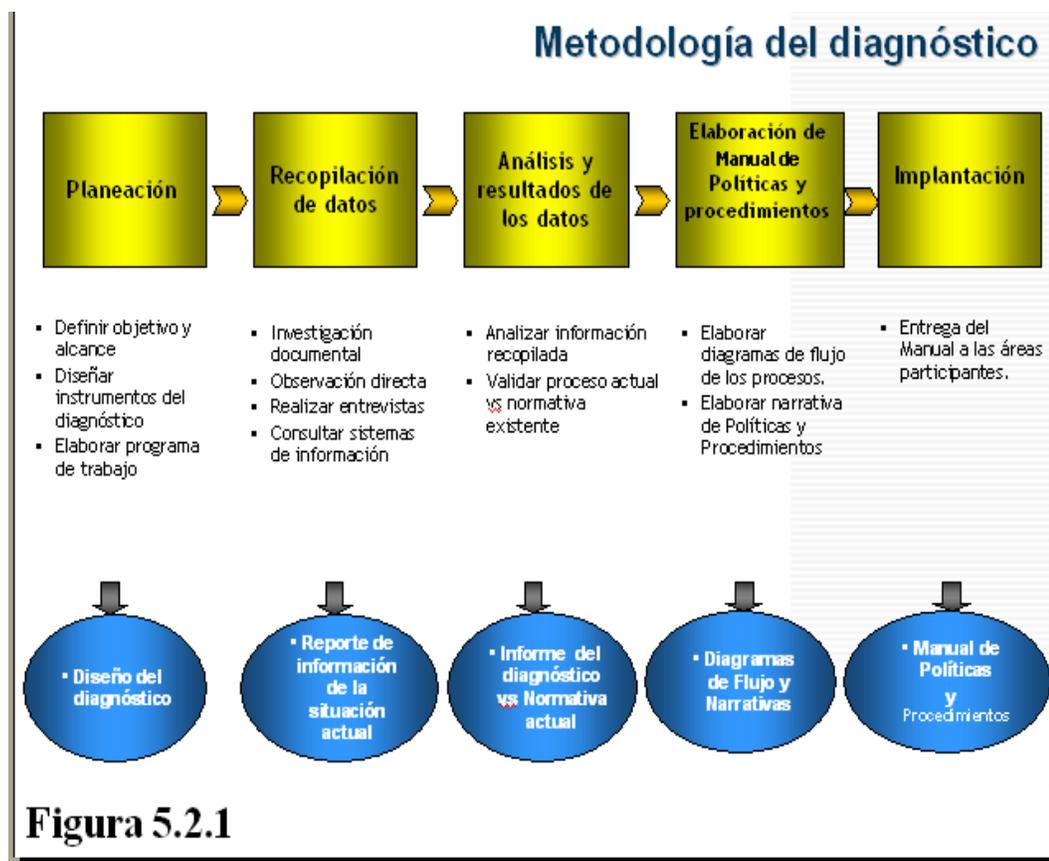
Alta Moda es una empresa competitiva en el mercado por los productos y servicios que ofrece a sus clientes, por tal motivo debe contar con personal eficiente y con sueldos competitivos para lograr que éstos brinden una atención y servicio con excelencia y con esto lograr satisfacer las expectativas que el mercado le exige. Por tal motivo, ha solicitado realizar un diagnóstico de los procesos del área de Recursos Humanos, con motivo de que se tienen problemas administrativos que no están permitiendo un control eficiente y un desempeño óptimo de sus colaboradores. El diagnóstico busca reunir la información necesaria en las diferentes áreas, para identificar las áreas de oportunidad con la finalidad de mejorar la operación y documentarla mediante la elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos, que sirva de instrumento y guía a los líderes y sus colaboradores para el desempeño correcto de sus funciones. El manual objeto de este trabajo, debe conservar el enfoque de la Visión, Misión y Valores de la organización que está basado en el crecimiento, competitividad e integridad.

No resulta fácil, analizar el medio, para diagnosticar el estado actual de los diferentes procesos que se estudiarán, pues la Dirección de Recursos Humanos, concentra “ el ambiente social, desarrollo humano y productivo de la organización” , ya que en ésta se originan todas las políticas que rigen: El reclutamiento y selección del personal, las contrataciones, los finiquitos, las compensaciones y otros conceptos importantes. Por tal motivo el alcance del estudio solamente estará enfocado a los procesos de:

- Reclutamiento y Selección de personal
- Contratación
- Compensaciones
- Administración de sueldos y salarios
- Plan de Prestaciones e incentivos
- Capacitación

Por otro lado, la necesidad de encontrar una mejor coordinación entre las funciones, hace indispensable, redefinir la funcionalidad del personal de primer mando, para obtener una mejor interacción entre los gerentes y sus colaboradores, que ayudará a fortalecer el trabajo en equipo y a motivar a todos los elementos que lo integran, para que en conjunto se formulen y determinen lineamientos generales y específicos que deben quedar documentados en el Manual de Políticas y Procedimientos .

Una vez identificado el objeto de estudio, el alcance y la profundidad de éste, a continuación se detalla la metodología que servirá de instrumento para lograr el objetivo solicitado por la organización, la cual se muestra en la figura 5.2.1



PRIMERA FASE: PLANEACIÓN

Objetivo del diagnóstico.

Conocer la situación actual de los procesos de las áreas de Recursos Humanos, con la finalidad de identificar sus áreas de oportunidad para proponer acciones de mejora en la operación, así como normalizarla mediante el diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos que sirva de instrumento para las áreas que integran la Dirección de Recursos Humanos para el logro y cumplimiento de sus objetivos.

Alcance del diagnóstico.

El alcance estará enfocado a los procesos:

- Reclutamiento y Selección de personal
- Contratación
- Compensaciones
- Administración de sueldos y salarios
- Plan de prestaciones e incentivos
- Capacitación

Instrumentos para realizar el diagnóstico

Con la finalidad de que la información que se pretende obtener sea objetiva y confiable se elaboró un manual que servirá de guía para el personal que realizará la evaluación, el cual contiene los siguientes temas:

En la etapa inicial para realizar el diagnóstico, el evaluador debe:

- ✓ Leer cuidadosamente los siguientes instrumentos de diagnóstico para conocer el concepto del criterio asignado:
- ✓ Guía de preguntas

- ✓ Identificar las áreas que deben visitarse.
- ✓ Contactar vía telefónica al personal que se evaluará para hacer cita.
- ✓ Elaborar el formato “ Programa de entrevistas”

Responsabilidad del grupo evaluador EN LA ENTREVISTA:

- ✓ Ser puntual
- ✓ Ser objetivo ante el personal evaluado
- ✓ Presentarse por su nombre
- ✓ Indicar a que área del corporativo pertenece
- ✓ Informar al personal evaluado el motivo de su visita
- ✓ Dar a conocer el objetivo del diagnóstico
- ✓ Tomar las preguntas únicamente como guía, para obtener la información deseada.
- ✓ Ser específico en el momento de realizar las preguntas.
- ✓ Usar la terminología del evaluado.
- ✓ Asesorar al personal evaluado sobre dudas y comentarios en los puntos revisados.
- ✓ Despedirse del personal evaluado, sin olvidar agradecer el apoyo brindado.

A continuación se presentan las guías de preguntas diseñadas para realizar las entrevistas en las diversas áreas: (Ver anexos)

AUTO EVALUACIÓN DE CALIDAD TOTAL (R)

Anote aquí el nombre de la organización
21 de Mayo de 2008

Información completa 1
Información parcial 0.5
Sin información 0

4.1 Compensación y Reconocimiento

Elemento	Pregunta	Escriba lo que sí tiene		Calif.
		Área sólida	Tareas por realizar Área de mejora	
Diseño	1. Qué evalúa para calificar el desempeño del personal, pagar sueldos y salarios y reconocer a los mejores "equipos de trabajo" (no a individuos).			0
	2. Cómo incluye en el pago de sueldos/salarios y en los reconocimientos, el valor creado a clientes y usuarios finales.			0
	3. Cómo incorpora en el pago de Sueldos/salarios y Reconocimientos, el cumplimiento de principios y valores, multihabilidades y decisiones oportunas.			0
	4. Cómo asegura la congruencia entre el diseño de puestos de trabajo, la evaluación del personal, el pago de sueldos/salarios y los reconocimientos.			0
	30% puntos de Diseño	Este dato se calcula automáticamente, no escriba en este espacio		0
	En qué documentos tiene registrada la información de evaluaciones, sueldos/salarios y reconocimientos.			0
	En qué manuales, guías o procedimientos se describe cómo evaluar al personal, cómo integrar su sueldo/salario, cómo reconocer a los equipos con aportaciones o mejores desempeños.			0
	Cómo participa el personal operativo para aportar nuevas y mejores formas de evaluar su propio desempeño, pagar sueldos/salarios y otorgar reconocimientos a los equipos de trabajo por mejor desempeño o aportaciones sobresalientes.			0
				Puntaje 0
				% Diseño 0

AUTO EVALUACIÓN DE CALIDAD TOTAL (R)

Anote aquí el nombre de la organización
21 de Mayo de 2008

Información completa 1
Información parcial 0.5
Sin información 0

4.1 Compensación y Reconocimiento

Elemento	Pregunta	Escriba lo que sí tiene		Calif.
		Área sólida	Tareas por realizar Área de mejora	
Diseño	1. Qué evalúa para calificar el desempeño del personal, pagar sueldos y salarios y reconocer a los mejores "equipos de trabajo" (no a individuos).			0
Implantación	En qué evidencias o hechos se basa para estar seguro de que las actividades para evaluar, pagar sueldos/salarios y reconocer al personal, se llevan a cabo.			0
	Qué capacitación imparte para que todas las personas de la organización estén informadas sobre los criterios de evaluación, pago de sueldos/salarios y reconocimientos, como se describió renglones arriba.			0
	Cómo logra que todas las personas de la organización se preocupen y responsabilicen de evaluar su desempeño, recibir y/o pagar sueldos y salarios, recibir y/o entregar reconocimientos, conforme lo diseñado, descrito en la sección "Diseño".			0
	Cómo promueve que todo el personal de la organización tome decisiones positivas y oportunas durante las evaluaciones, pagos de sueldos/salarios o entrega de reconocimientos a los equipos de trabajo (no a las personas en lo individual).			0
Puntaje				0
% Implantación				0
Medición	Qué mediciones o conteos hace de las evaluaciones, pagos de sueldos y salarios y reconocimientos entregados al personal.			0

AUTO EVALUACIÓN DE CALIDAD TOTAL (R)

Anote aquí el nombre de la organización
21 de Mayo de 2008

Información completa 1
Información parcial 0.5
Sin información 0

4.1 Compensación y Reconocimiento

Elemento	Pregunta	Escriba lo que sí tiene		Calif.
		Área sólida	Tareas por realizar Área de mejora	
Diseño	1. Qué evalúa para calificar el desempeño del personal, pagar sueldos y salarios y reconocer a los mejores "equipos de trabajo" (no a individuos).			0
	Qué tablas y gráficas elabora de las evaluaciones, pagos de sueldos y salarios y entregas de reconocimientos a equipos de trabajo.			0
	Qué mediciones hace de las actividades para evaluar, pagar y reconocer al personal.			0
	Los resultados y mediciones de las evaluaciones de desempeño, pago y reconocimientos al personal ¿son satisfactorias para usted? ¿por qué?			0
	Los resultados y mediciones de las evaluaciones de desempeño, pago de sueldos y salarios y reconocimientos a equipos de trabajo, ¿apoyan las metas u objetivos de su negocio o institución?			0
Puntaje				0
% Medición				0

Mejora	Qué mejoras o modificaciones ha aplicado a sus métodos y formatos de evaluación del desempeño, pago de sueldos y salarios y reconocimientos.			0
	Qué reglamentos o normas tiene que cumplir relacionadas con las evaluaciones al personal, pago de sueldos y salarios y reconocimientos a los equipos de trabajo.			0
	Cuál es el origen del método que utiliza para evaluar, pagar y reconocer al personal, como describió renglones arriba.			0
Puntaje				0
% Mejora				0

(R) Sociedad Mexicana para el Desarrollo de Calidad Total, S.C.
Concepción Béistegui No. 309, Colonia del Valle, C.P. 03100, México, D.F.
Tel. (01-55) 5682-3154, fax 5682-3073
www.fundameca.org.mx, calidadtotal@fundameca.org.mx

AUTO EVALUACIÓN DE CALIDAD TOTAL (R)

Anote aquí el nombre de la organización
21 de Mayo de 2008

Información completa 1
Información parcial 0.5
Sin información 0

4.1 Compensación y Reconocimiento

Elemento	Pregunta	Escriba lo que sí tiene	Tareas por realizar	Calif.
		Área sólida	Área de mejora	
Diseño	1. Qué evalúa para calificar el desempeño del personal, pagar sueldos y salarios y reconocer a los mejores "equipos de trabajo" (no a individuos).			0

NOTA:
El total no es suma
ni promedio aritmético,
se define en múltiplos de 5
con base en el % de cada
elemento.

	%
Diseño	0
Implantación	0
Medición	0
Mejora	0
TOTAL	0

AUTO EVALUACIÓN DE CALIDAD TOTAL (R)

Anote aquí el nombre de la organización
21 de Mayo de 2008

Información completa 1
Información parcial 0.5
Sin información 0

4.2 Formación integral y desarrollo

Elemento	Pregunta	Escriba lo que sí tiene		Calif.
		Área sólida	Tareas por realizar Área de mejora	
Diseño	1. Cuáles son sus planes de carrera dentro de la organización del personal clave.			0
	2. Cuáles son sus programas de capacitación y desarrollo del personal directivo y operativo.			0
	3. Cómo considera en los programas de capacitación y desarrollo, las estrategias de la organización y las necesidades de los clientes.			0
	4. Qué métodos de capacitación y entrenamiento utiliza para lograr que realmente se apliquen al trabajo, los conocimientos y experiencias adquiridas.			0
	30% puntos de Diseño	Este dato se calcula automáticamente, no escriba en este espacio		0
	En qué documentos tiene registrada la información de sus programas de capacitación y desarrollo del personal.			0
	En qué manuales, guías o procedimientos se describen las actividades para capacitar y desarrollar a su personal.			0
	Cómo participa el personal operativo para proponer nuevas y mejores formas de capacitarse y desarrollarse.			0
				Puntaje 0
				% Diseño 0
Implantación	En qué evidencias o hechos se basa para estar seguro de que los programas de capacitación y desarrollo del personal, se llevan a cabo.			0
	Qué capacitación imparte a las personas que elaboran los programas de capacitación y desarrollo.			0

AUTO EVALUACIÓN DE CALIDAD TOTAL (R)

Anote aquí el nombre de la organización
21 de Mayo de 2008

Información completa 1
Información parcial 0.5
Sin información 0

4.2 Formación integral y desarrollo

Elemento	Pregunta	Escriba lo que si tiene		Calif.
		Área sólida	Área de mejora	
Diseño	1. Cuáles son sus planes de carrera dentro de la organización del personal clave.			0
	Cómo logra que todas las personas de la organización se preocupen y responsabilicen de hacer bien las actividades relacionadas con su propia capacitación y desarrollo.			0
	Cómo promueve que todo el personal de la organización tome decisiones positivas y oportunas relacionadas con los programas de desarrollo y capacitación.			0
				Puntaje 0
				% Implantación 0
Medición	Qué mediciones o conteos hace de la capacitación y acciones de desarrollo del personal.			0
	Qué tablas y gráficas de mediciones lleva de la capacitación y los programas de desarrollo.			0
	Qué mediciones hace de las actividades realizadas para elaborar los programas de desarrollo y coordinar que se lleven a cabo.			0
	Los resultados y mediciones de sus programas de capacitación y desarrollo ¿son satisfactorias para usted? ¿por qué?			0
	Los resultados y mediciones de los programas de capacitación y desarrollo del personal, ¿apoyan las metas u objetivos de su negocio o institución?			0
				Puntaje 0
				% Medición 0
Mejora	Qué mejoras o modificaciones ha aplicado a sus programas de desarrollo y capacitación de personal.			0

(R) Sociedad Mexicana para el Desarrollo de Calidad Total, S.C.
Concepción Béistegui No. 309, Colonia del Valle, C.P. 03100, México, D.F.
Tel (01-55) 5682-3154, fax 5682-3073
www.fundameca.org.mx, calidadtotal@fundameca.org.mx

AUTO EVALUACIÓN DE CALIDAD TOTAL (R)

Anote aquí el nombre de la organización
21 de Mayo de 2008

Información completa 1
Información parcial 0.5
Sin información 0

4.2 Formación integral y desarrollo

Elemento	Pregunta	Escriba lo que sí tiene		Calif.
		Área sólida	Tareas por realizar Área de mejora	
Diseño	1. Cuáles son sus planes de carrera dentro de la organización del personal clave.			0
	Qué reglamentos o normas tiene que cumplir relacionadas con la capacitación y desarrollo del personal.			0
	Cuál es el origen del método que utiliza para capacitar y desarrollar al personal, de la forma en que se describió renglones arriba.			0
				Puntaje 0
				% Mejora 0

NOTA:
El total no es suma ni promedio aritmético, se define en múltiplos de 5 con base en el % de cada elemento.

	%
Diseño	0
Implantación	0
Medición	0
Mejora	0
TOTAL	0

AUTO EVALUACIÓN DE CALIDAD TOTAL (R)

Anote aquí el nombre de la organización
21 de Mayo de 2008

Información completa 1
Información parcial 0.5
Sin información 0

4.3 Calidad de vida

Elemento	Pregunta	Escriba lo que sí tiene		Calif.
		Área sólida	Tareas por realizar Área de mejora	
Diseño	1. Cómo se identifican y mejoran los factores críticos de bienestar físico, emocional, seguridad, protección, ergonomía, satisfacción y calidad de vida en el trabajo del equipo líder, el personal directivo y el operativo.			0
	2. Cómo prepara al equipo líder, el personal directivo y operativo, así como los lugares de trabajo, para enfrentar emergencias y desastres.			0
	3. Cómo asegura el respeto al tiempo personal del equipo líder, directivos y operativos, el cumplimiento de horarios de trabajo, así como facilidades para realizar trámites y recibir las prestaciones laborales que correspondan.			0
	4. Cómo propicia el desarrollo físico, emocional, social y cultural del equipo líder, el personal directivo y operativo, y de sus familias.			0
	5. Cómo se considera la información sobre calidad de vida del equipo líder, el personal directivo y operativo, en la mejora de servicios, productos, procesos, políticas y estrategias.			0
	30% puntos de Diseño	Este dato se calcula automáticamente, no escriba en este espacio		0
	En qué documentos tiene registrada la información de calidad de vida.			0
	En qué manuales, guías o procedimientos se describen las actividades que lleva a cabo en relación a calidad de vida laboral, social y familiar.			0
	Cómo participa el equipo líder, el personal directivo y operativo para proponer nuevas y mejores formas de mejorar la calidad de vida laboral, social y familiar.			0

(R) Sociedad Mexicana para el Desarrollo de Calidad Total, S.C.
Concepción Béistegui No. 309, Colonia del Valle, C.P. 03100, México, D.F.
Tel. (01-55) 5682-3154, fax 5682-3073
www.fundameca.org.mx, calidadtotal@fundameca.org.mx

1

AUTO EVALUACIÓN DE CALIDAD TOTAL (R)

Anote aquí el nombre de la organización
21 de Mayo de 2008

Información completa 1
Información parcial 0.5
Sin información 0

4.3 Calidad de vida

		Escriba lo que sí tiene	Tareas por realizar	
				Puntaje 0
				% Diseño 0
Implantación	En qué evidencias o hechos se basa para estar seguro de que las actividades relacionadas con calidad de vida, se llevan a cabo.			0
	Qué capacitación imparte para asegurar que los programas de calidad de vida se lleven a cabo de la forma esperada.			0
	Cómo logra que todas las personas de la organización se preocupen y responsabilicen de hacer bien las actividades relacionadas con la calidad de vida laboral, social y familiar.			0
	Cómo promueve que todo el personal de la organización tome decisiones positivas y oportunas durante las actividades relacionadas con la calidad de vida laboral, social y familiar.			0
				Puntaje 0
				% Implantación 0
Medición	Qué mediciones o conteos hace de la calidad de vida del equipo líder, el personal directivo y operativo.			0
	Qué tablas y gráficas de mediciones lleva de calidad de vida laboral, social y familiar.			0
	Qué mediciones hace de las actividades relacionadas con calidad de vida.			0
	Los resultados y mediciones de calidad de vida ¿son satisfactorias para usted? ¿por qué?			0
	Los resultados y mediciones de calidad de vida ¿apoyan las metas u objetivos de su negocio o institución?			0
				Puntaje 0
				% Medición 0

AUTO EVALUACIÓN DE CALIDAD TOTAL (R)

Anote aquí el nombre de la organización
21 de Mayo de 2008

Información completa 1
Información parcial 0.5
Sin información 0

4.3 Calidad de vida

		Escriba lo que sí tiene	Tareas por realizar	
Mejora	Qué mejoras o modificaciones ha aplicado a sus programas de calidad de vida laboral, social y familiar del equipo líder, el personal directivo y operativo.			0
	Qué reglamentos o normas tiene que cumplir relacionadas con calidad de vida.			0
	Cuál es el origen del método que utiliza para mejorar la calidad de vida de la manera en que describió renglones arriba.			0
Puntaje				0
% Mejora				0

NOTA:
El total no es suma ni promedio aritmético, se define en múltiplos de 5 con base en el % de cada elemento.

	%
Diseño	0
Implantación	0
Medición	0
Mejora	0
TOTAL	0

SEGUNDA FASE: RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizaron para recopilar la información fueron las siguientes:

- ✓ Investigación documental
- ✓ Observación directa
- ✓ Realizar entrevistas
- ✓ Consultar sistemas de información

5.3 Resultados del diagnóstico

(Análisis y resultados de los datos 3ª. etapa de la metodología)

De las entrevistas realizadas al personal de las áreas que integran la Dirección de Recursos Humanos en la empresa Alta Moda S.A de C.V., se procedió a realizar un análisis profundo. Con la información obtenida se obtuvieron los siguientes resultados:

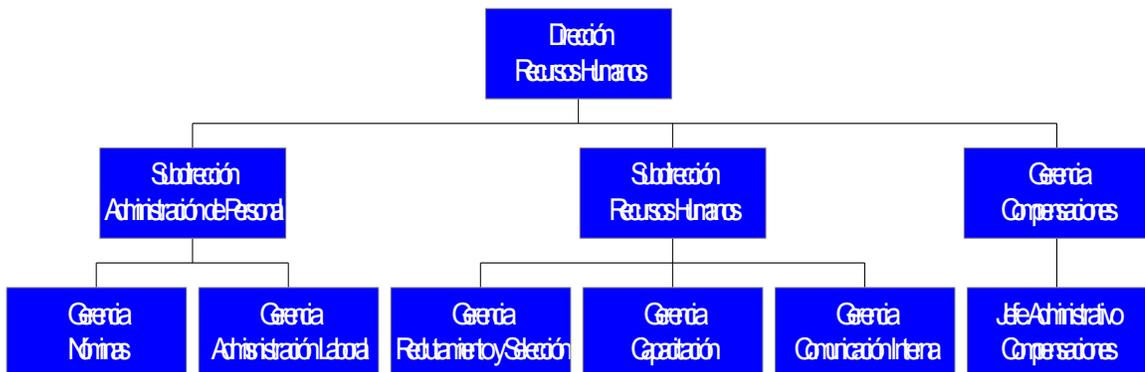
La Dirección de Recursos Humanos tiene bajo su responsabilidad establecer, sistematizar y difundir las estrategias, políticas, normas y procedimientos de la nueva estructura propuesta y que la integrarían las Subdirecciones de Administración de Personal, de Recursos Humanos y la Gerencia de Compensaciones, para que sean conocidas y aplicadas en la organización, con la finalidad de que éstas puedan ejercer la administración de sus funciones, bajo un enfoque integrado hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Además dirige las actividades de comunicación interna y externa de la empresa.

Descripción de cargos

Es necesario aclarar que la estructura y procesos que se describen en el estudio, corresponden solamente a aquellos en los que la empresa tiene interés en analizar.

A continuación se da a conocer la nueva estructura organizacional de la Dirección de Recursos Humanos:



Puesto: Director de Recursos Humanos

Roles y Responsabilidades:

- Establece los procedimientos y determina en coordinación con la Subdirecciones y Gerencias la responsabilidad y autoridad que le corresponde a cada cargo, con el fin de estructurar y mantener al día la organización más adecuada para el logro de los objetivos corporativos.
- Establece, propone y asesora en la determinación de políticas y procedimientos de las áreas a su cargo.
- Dirige la planificación de personal, garantizando que ésta se ajuste a los objetivos de la empresa y a los requerimientos de las diferentes áreas de la organización.

- Evalúa permanentemente el entorno de la organización con el fin de identificar fuentes de cambio, que puedan tener incidencia a su quehacer.
- Se mantiene involucrado directamente sobre toda la composición del personal en la empresa.
- Desarrolla estrategias de mejoras en las relaciones humanas, entre las diversas áreas de la organización, enfocándose sobre todo en las relaciones laborales.
- Coordina y asesora en el proceso de negociación colectiva.
- Debe mantenerse actualizado con respecto a tendencias actuales de administración y nuevas prácticas de Calidad Total, Reingeniería, Métodos de reclutamiento y selección de personal, etc.).
- Debe conocer y aplicar las normas que rigen las relaciones laborales, sociales y gubernamentales.
- Debe establecer y mantener contacto con otras empresas privadas o de gobierno, como un aporte a su gestión y al desarrollo de la empresa.
- Establece el presupuesto anual de operación e inversiones de las áreas a su cargo, planificando su ejecución y control.
- Debe conocer y estar totalmente comprometido con la permanente y efectiva puesta en ejecución de los programas establecidos para su operación.

Puesto: Subdirector de Administración de Personal

Roles y Responsabilidades:

- La naturaleza del puesto radica en la supervisión y delegación de funciones de las Gerencias de Administración laboral y de Nóminas,

más algunos aspectos específicos de Administración de Personal en las áreas operativas de la organización (Tiendas).

- Vigila el cumplimiento de las normas, estándares y procedimientos establecidos para sus áreas.
- Su gestión la reporta directamente al Director de Recursos Humanos.

Puesto: Subdirector de Recursos Humanos

Roles y Responsabilidades:

- La naturaleza de su puesto radica en la organización de las funciones de las siguientes áreas a su cargo:
 - a) Reclutamiento y Selección de Personal
 - b) Capacitación
 - c) Comunicación Interna
- Debe asegurar que el personal reclutado y seleccionado para su contratación, cumpla con los perfiles de los puestos a cubrir.
- Debe asegurar el desarrollo del talento humano, estableciendo programas de capacitación adecuados y acordes a las funciones que desempeñe el personal en los diversos puestos que ocupan.
- Debe desarrollar y mantener herramientas de comunicación en línea, para lograr mantener informado al personal de los acontecimientos, eventos, noticias, etc., que se generen en la organización.
- Vigila el cumplimiento de las normas, estándares y procedimientos establecidos para sus áreas.
- Reporta directamente al Director de Recursos Humanos.

Puesto: Gerencia de Compensaciones

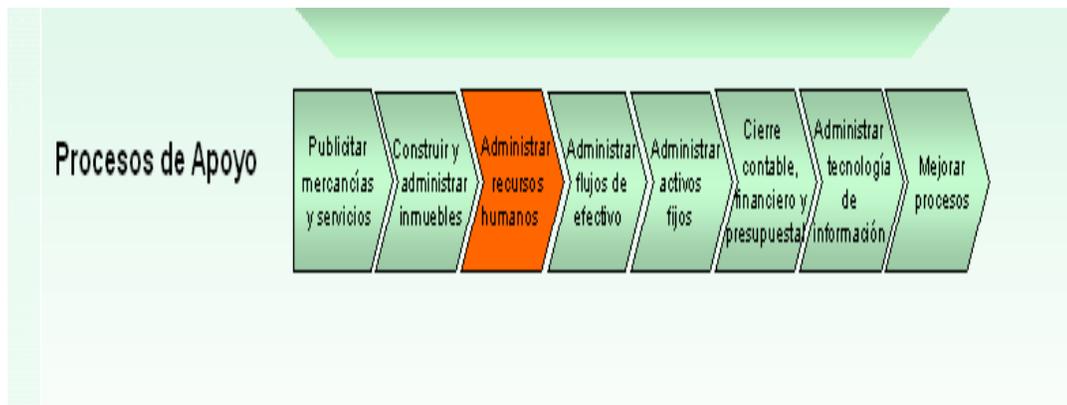
Roles y Responsabilidades:

- Organiza, coordina e implementa el proceso de análisis y descripción de puestos, participando activamente en la evaluación de los mismos.
- Organiza, coordina el proceso de evaluación de resultados y desempeño del personal en todos los niveles.
- Debe cumplir con las normas, estándares y procedimientos establecidos de compensación y valuación de puestos.
- Participa en la elaboración de los presupuestos anuales de nómina, para prospectar los sueldos y salarios anuales del personal de base y de contrataciones por eventualidades y puestos nuevos.
- Debe mantener actualizadas las plantillas del personal considerando oportunamente las altas, bajas o modificaciones de puestos que se realicen en la organización.
- Vigila el cumplimiento de las normas, estándares y procedimientos establecidos para sus áreas.
- Reporta directamente al Director de Recursos Humanos.

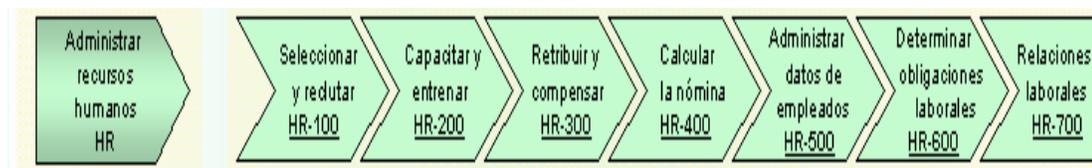
Con lo anterior se concluye con la descripción de roles y responsabilidades que tiene la primer línea de mando de la Dirección de Recursos Humanos.

PROCESOS IDENTIFICADOS

Como parte del análisis se identificó el proceso de “ Administrar Recursos Humanos”, el cual se encuentra dentro de la línea de procesos de apoyo que se representa en la siguiente figura:



Los Subprocesos que se identificaron dentro del proceso de “ Administrar Recursos Humanos” se representan en la siguiente figura.



5.4 Propuesta de solución

Como resultado de la identificación de los subprocesos que conforman la operación de la Dirección de Recursos Humanos y al realizar la investigación documental de las políticas y procedimientos que norman a los mismos, se encontró que para algunos de ellos no existe normativa y para otros la normativa existente no está actualizada, por lo tanto se planteó a la Dirección la necesidad de diseñar e instrumentar un Manual de Políticas y Procedimientos que norme los subprocesos que se definieron en el alcance de este estudio.

Una vez autorizada la propuesta de instrumentación del manual por la Dirección de Recursos Humanos, se procedió a trabajar conjuntamente con los representantes asignados de las áreas relacionadas, quienes participaron activamente en el desarrollo, actualización, revisión y aprobación de la

normativa y en el diseño y contenido del Manual, lo cual les permitió, sensibilizarse y comprender la importancia de la existencia de este instrumento para incrementar la eficacia y eficiencia de su operación, conocer puntualmente el flujo de las actividades que deben realizar en el día a día, así como, los puestos responsables de realizarlas y sobre todo se dieron cuenta que les permitirá disminuir riesgos, evitar reprocesos y contar con un mejor control para el desempeño correcto y oportuno de sus funciones.

De acuerdo a la petición solicitada, a continuación se presenta el Manual que se presentó a la Dirección de Recursos Humanos, el cual fue autorizado para implementarlo en las áreas que aplica, a partir del mes de febrero del 2008:



ALTA MODA S.A DE C.V

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Clave: MA RH 001

Versión: 1

Fecha de elaboración: ENERO 2008

Fecha de revisión: JULIO 2008

Elaboró manual: Equipo funcional asignado

Autorizó manual: Director de Recursos Humanos

ÍNDICE GENERAL.

1. INTRODUCCIÓN.

1.1 Objetivo del Manual

1.2 Alcance

1.3 Cómo usar el manual

1.4 Revisiones y recomendaciones

2. ORGANIGRAMA.

3. PROCEDIMIENTOS.

3.1 Reclutamiento y Selección de Personal

3.2 Contratación del personal

3.3 Compensaciones

3.4 Administración de sueldos y salarios

3.5 Plan de prestaciones e incentivos

3.5.1 Prestación del Fondo de Ahorro

3.6 Capacitación y Desarrollo



INTRODUCCIÓN.

1.1 Objetivo del Manual

Con más de 35 años de ser parte integral de la vida de millones de habitantes de una de las mayores ciudades del mundo, **ALTA MODA** es reconocida por su liderazgo en moda, calidad y servicio y como una de las mejores tiendas departamentales de la República Mexicana.

ALTA MODA reafirma su compromiso de Calidad y Servicio, de eficiencia y productividad para ofrecer a sus clientes el más alto nivel de valor, para lo cual se ha creado este Manual Administrativo de la Dirección de Recursos Humanos que contiene las políticas y procedimientos que normarán nuestra operación diaria. A través de ellos lograremos trabajar bajo un esquema de normalización, que nos permitirá ofrecer a nuestros colaboradores herramientas que apoyen y contribuyan al buen desempeño de sus funciones.

Recuerda que el Área de Recursos Humanos juega un papel muy importante dentro de la organización, por lo tanto, al contar con un Manual de Políticas y Procedimientos, se tienen más cimentadas las bases de la operación de sus procesos, que conlleva a una administración más adecuada del recurso más importante para nosotros que es el “El factor humano” .

Por todo lo anterior te invitamos a conocer y trabajar bajo estos lineamientos que nos permitirán lograr los objetivos que juntos tenemos trazados.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.2 Alcance

El presente Manual aplica para las siguientes áreas que integran la estructura de la Dirección recursos Humanos:

- ✓ Subdirección de Administración de Personal
- ✓ Subdirección de Recursos Humanos
- ✓ Gerencia de Compensaciones

1.3 Cómo usar el manual

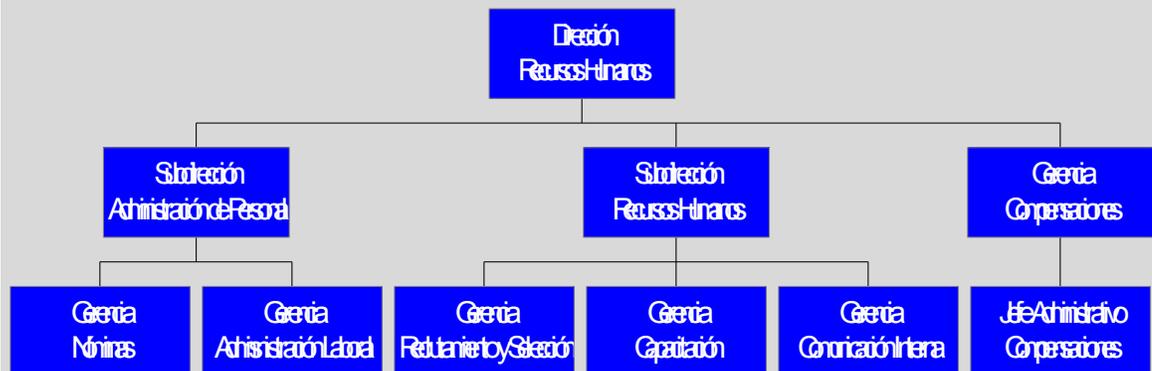
Para facilitar la comprensión del contenido de este Manual de Políticas y Procedimientos éste cuenta con un índice general, en el que te indica con detalle las secciones que contiene.

1.4 Revisiones y recomendaciones

Con la finalidad de que este Manual se mantenga actualizado, es responsabilidad directamente de los Subdirectores y Gerentes de las áreas, programar revisiones semestrales, o cuando sea necesario, para garantizar que éste está acorde a las funciones que realiza cada colaborador y para cumplir con los lineamientos establecidos

2. ORGANIGRAMA.

A continuación se presenta el organigrama de la Dirección de Recursos Humanos:



3. PROCEDIMIENTOS.

En la siguiente sección encontrarás los procedimientos que normarán los siguientes subprocesos:

RH-001 Reclutamiento y Selección de Personal

RH-002 Contratación del Personal

RH-003 Compensación variable de Compras

RH-004 Compensación variable de Unidades Operativas

RH-005 Administración de Sueldos y Salarios

RH-006 Prestación del Fondo de Ahorro

RH-007 Capacitación y Desarrollo

 <p><i>ALTA</i> <i>MODA</i></p>	<p>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</p>
<p>Nombre:</p> <p>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Clave: RH-001</p> <p>Fecha de vigencia: ENERO 2008</p> <p>No. Páginas: 8</p>

<p>Objetivo: Cumplir con la estructura organizacional autorizada por la Dirección General y establecer los criterios que normarán en Alta Moda el proceso de Reclutamiento y Selección, con el propósito de estandarizar los requerimientos y garantizar la contratación de empleados calificados y adecuados en el menor tiempo posible.</p>
<p>Alcance: Tiendas y Oficinas Generales</p>
<p>LINEAMIENTOS GENERALES</p>
<ol style="list-style-type: none"> I. El Centro de Evaluación y Selección, la Subdirección de Recursos Humanos y el área de Recursos Humanos de Tienda y de oficinas , son los únicos facultados para realizar las funciones de Reclutamiento y Selección. II. Los anuncios en el periódico y servicios de agencias de contratación deberán ser autorizados por la Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos. III. Las fuentes de Reclutamiento autorizadas son:

- Internas: Se considerarán a los empleados con posibilidades más próximas de cubrir la vacante, para realizar la evaluación, a fin de que el personal tenga oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, siempre y cuando cubra con las políticas de estancia en la empresa y autorización del jefe inmediato.
- Becarios: Dependiendo de los proyectos autorizados por la Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos se establecen convenios con estudiantes de la segunda mitad de la licenciatura a los cuales se les brinda la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos; a quienes se podrá considerar como candidatos para cubrir alguna vacante al terminar sus estudios.
- Externas: El Reclutamiento se realiza a través de:
 - Bolsas de Trabajo en escuelas, universidades y páginas de Internet
 - Juntas de Intercambio con otras empresas
 - Ferias de Reclutamiento
 - Boletines
 - Carteles, Volantes, periódicos y Anuncios fuera de la Tienda

REQUISITOS

Para que una persona sea considerada en el proceso de selección para cubrir cualquier puesto vacante deberá cubrir los siguientes requisitos:

- a) Edad mínima de 18 años y máxima de 40 años, en caso de pasar este límite se requiere de la autorización de la Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos, con excepción de costureras o fogoneros a quienes se podrá

contratar hasta con 50 años de edad.

- b) En caso del personal que atiende al público:
- c) Presentación aseada y pulcra
- d) Sin defectos físicos, tatuajes visibles y aretes
- e) El sueldo de su último trabajo deberá ser igual o menor al que se le ofrezca en Alta Moda
- f) Poseer los conocimientos técnicos o profesionales requeridos para el puesto.
- g) Contar con la experiencia laboral requerida
- h) Mostrar estabilidad laboral
- i) No haber trabajado o tener parentesco con algún colaborador que actualmente trabaje en la empresa identificarse con principios éticos que contribuyan a la superación de la calidad de vida en el trabajo de la empresa.
- j) Aprobar el proceso de selección.

RECLUTAMIENTO

- I. El proceso de Reclutamiento y Selección dará inicio cuando el área solicitante entregue el formato de Requisición de Personal o el formato de Baja de Personal debidamente autorizado.(anexo 1)
- II. El área de Reclutamiento y Selección será la única facultada para definir las fuentes de reclutamiento que se usarán para cada vacante.
- III. Se deberá especificar con el Jefe inmediato los requerimientos del puesto que solicita, los cuales están indicados en el formato de Requisición de Personal (anexo 1)
 - Edad
 - Escolaridad
 - Sexo
 - Estado Civil
 - Experiencia (¿en qué y cuánto tiempo?)

Conocimientos

Cobertura de vacante con personal interno

- Se autorizará la participación de un empleado en el proceso de selección para una posición vacante siempre y cuando su jefe inmediato este enterado, autorice y promueva su movimiento
- Si el empleado aprueba el proceso de selección el Jefe inmediato deberá elaborar el formato de Movimiento de Personal, donde el nuevo Jefe firmará también de aceptación.
- El cambio se realizará una vez que la posición vacante generada por Movimiento de Personal sea cubierta.
- Se deberá especificar con el Jefe inmediato los requerimientos del puesto que solicita, los cuales están indicados en el formato de Requisición de Personal (anexo 1)

Edad

Escolaridad

Sexo

Estado Civil

Experiencia (¿en qué y cuánto tiempo?)

Conocimientos

Habilidades

VII. El Centro de Selección y Evaluación será el único facultado para emitir reportes de evaluación de las posiciones con personal a su cargo, que aporten información para la selección.

VIII. Para la contratación de puestos vacantes se deberá dar preferencia en igualdad de condiciones a:

- Personal de la empresa

- Ciudadanos Mexicanos.
- Residentes de la localidad donde se ubique la tienda o departamento corporativo de la vacante

IX. El Centro de Evaluación y Selección, las Jefaturas de Recursos Humanos de Tienda deberán llevar estadísticas relacionadas con su función para tener información actualizada de la operación del área, por lo que se deberá entregar un informe semanal a la Gerencia de Reclutamiento y Selección.

- Índice de rotación por puestos, tiendas y motivos de salida
- Requisiciones recibidas
- Vacantes cubiertas
- Tiempo de cobertura
- Entrevistas y evaluaciones realizadas
- Efectividad de Fuentes de Reclutamiento
- Record de candidatos recibidos, entrevistados, evaluados y contratados

X. **AUTORIZACIONES**

El solicitante recabará en el Movimiento de Personal las firmas que se mencionan a continuación:

Reposición de una posición autorizada

Jefe de Recursos Humanos/Gerente o Director de Tienda
 Jefe inmediato/Responsable del área de oficinas

Posición Eventual

Jefe de Recursos Humanos/Gerente o Director de Tienda
 Jefe inmediato/Responsable del área de oficinas
 /Gerente de Compensaciones

Posición Nueva Creación

Director de Recursos Humanos y Director General

Posición nivel gerencial

Reingresos

Los reingresos sólo podrán ser autorizados por la Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos, previa revisión de la causa de salida y su nivel de desempeño.

Cualquier excepción a lo establecido en la presente política deberá ser autorizada por el Director General.

- XI. Todos los candidatos que concursen para el área de Ventas deberán ver el “Vídeo de Preselección” donde se habla de la naturaleza y responsabilidades del puesto, así antes de pasar a entrevista el candidato tendrá información para tomar una decisión de seguir con el proceso.
- XII. Si el candidato manifiesta su interés por continuar con el proceso de selección, el asesor de selección realizará una entrevista profunda sobre los datos de la solicitud.
- XIII. En caso de que el cambio no cumpla con los requisitos del puesto se le agradecerá amablemente su interés en el puesto.
- XIV. Las evaluaciones psicométricas a puestos de jefatura únicamente podrán ser aplicadas en el Centro de Evaluación y Selección, las cuales serán definidas por la Gerencia de Reclutamiento y Selección.
- XV. No se podrá contratar a ningún candidato que no haya sido entrevistado por el responsable del área, (con excepción de contrataciones masivas).
- XVI. El Centro de Evaluación y Selección o el área de Recursos Humanos de Tienda o de oficinas enviará máximo a tres candidatos por posición, en caso de ser rechazados, se concertará una cita con el responsable del área para revisar el perfil y mandar a otros dos candidatos.
- XVII. Al candidato que se le considere apto para el puesto, se le hará una oferta de trabajo dándole a conocer el sueldo, prestaciones, condiciones de

trabajo y se le orientará con respecto al proceso de capacitación e inducción.

XVIII. Antes de ser contratado el candidato, o bien durante se período de prueba que va de uno a tres meses dependiendo del puesto en el que se contrate se le aplicará una investigación socioeconómica. Si el resultado es no satisfactorio se procederá a darlo de baja en caso de haber sido contratado o bien en declinar su contratación. Se anexa relación de puestos autorizados para aplicación de estudio socioeconómico

XIX. Una vez contratado el candidato , este pasará por un período de prueba que va de uno a tres meses dependiendo del puesto para el que se contrate. Antes de otorgar la planta se realizará una investigación socioeconómica al personal, a excepción del personal de envíos, Cajeras de Máquinas Registradoras, y Auxiliares de Seguridad a quienes se les aplicará antes de la contratación.

XX Si en el estudio socioeconómico y examen médico la información resulto inadecuada no se le contratará y en caso de ya estar contratado no se le otorgará la planta.

Una vez contratado el candidato, éste pasará por un período de prueba que va de uno a tres meses dependiendo del puesto para el que se contrate. Antes de otorgar la planta se realizará una investigación socioeconómica al personal, a excepción del personal de envíos, Cajeras de Máquinas Registradoras, y Auxiliares de Seguridad a quienes se les aplicará antes de la contratación.

1. Seguir el proceso de entrevistas y evaluación psicológica establecido por el Centro de Evaluación y Selección.

Entrevista.

Será responsabilidad del asesor de reclutamiento y selección, realizar una entrevista profunda y enviar a entrevista cruzada con el jefe inmediato para la aprobación de su contratación.

(excepto procesos de contratación masiva)

Se deberá presentar máximo a tres candidatos viables por cada vacante.

Evaluación Psicométrica.

Será responsabilidad del asesor de reclutamiento y selección la aplicación e interpretación de la batería de pruebas autorizada, de acuerdo con el puesto para el cual el candidato está participando.

AUTORIZACIONES:

 <p><i>ALTA</i> <i>MODA</i></p>	<p>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</p>
<p>Nombre del procedimiento</p> <p>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Clave: RH-002</p>
	<p>Fecha de vigencia: ENERO 2008</p>
	<p>No. Páginas: 2</p>

<p>Objetivo: Realizar correctamente las contrataciones para dar cumplimiento con la políticas de la empresa y a requisitos fiscales y labores</p>
<p>Alcance: Tiendas y Oficinas Generales</p>

<p>LINEAMIENTOS GENERALES</p>
<p>Los responsables de la contratación correcta son:</p> <p>En Tiendas: Departamento de Personal de Tienda. En Oficinas: Departamento de Personal Corporativo.</p> <p>El procedimiento administrativo en la contratación de personal es el siguiente:</p>

El departamento de Personal Corporativo y Personal de Tiendas recibirán el número de posición que se asignara a cada candidato, la solicitud de empleo y la documentación del mismo para realizar su contrato y posteriormente enviar la documentación completa a la Subdirección de Administración de Personal.

La Subdirección de Administración de Personal verificará los expedientes y complementará la información del candidato en el sistema de nóminas para su alta.

Durante el proceso de Inducción se les entregará a los ya empleados su gafete para ingresar a la tienda o a oficinas.

El departamento de nóminas entregará a Personal Tienda la copia del aviso de inscripción al I.M.S.S. que corresponde al trabajador, la cual se le entregará así como una copia del contrato y se recabará su firma en el memorándum de envío.

Diez días antes del vencimiento del periodo de prueba, el departamento de nóminas enviará al Jefe Inmediato del empleado de nuevo ingreso la "calificación de méritos", en la que se anotará la decisión que haya tomado; si es continuar la relación por tiempo indeterminado, en caso de baja se deberá realizar el trámite de baja correspondiente.

El trámite de contratación para el personal eventual se realizará como si se tratará de personal de planta - arriba descrito - con la diferencia de que en el contrato se establecerá la fecha de terminación del mismo.

Ninguna persona podrá incorporarse a trabajar si no ha sido previamente inscrita al I.M.S.S.

EN EL MOMENTO DE OTORGAR LA PLANTA

El departamento de nóminas corporativo al ser el encargado de las contrataciones del personal que ingresa a la empresa, deberá de responsabilizarse del llenado de las cartas testamentarias y cartas de adhesión al plan de pensiones por fallecimiento e invalidez de **todo** el personal (incluyendo nómina confidencial), realizando los trámites pertinentes ante la compañía externa responsable.

El departamento de Personal Corporativo también se encargará de entregarle la solicitud de alta llamada “consentimiento individual para formar parte del seguro de grupo o colectivo de gastos médicos mayores” al personal de nuevo ingreso o que fue promovido con nivel de Jefe de Departamento en adelante de acuerdo a la política B.003 de Recursos Humanos, y una vez recabados los datos en esta solicitud, el departamento de Administración Laboral se los deberán enviar al área de Administración de Riesgos.

El departamento de Personal Corporativo, será responsable de llevar un estricto control de las cartas testamentarias y del seguro de gastos médicos mayores del personal de la empresa.

AUTORIZACIONES:

--

 <p><i>ALTA</i> <i>MODA</i></p>	<p>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</p>
<p>Nombre del documento</p> <p>COMPENSACIÓN VARIABLE DE COMPRAS</p>	<p>Clave: RH-003</p> <p>Fecha de vigencia: ENERO 2008</p> <p>No. Páginas: 2</p>

<p>Objetivo: Establecer las bases para el pago de compensación variable al área de compras de acuerdo con los resultados de sus evaluaciones.</p>
<p>Alcance: Compradores de Oficinas Generales</p>

<p>LINEAMIENTOS GENERALES</p>
<p>a) Los puestos autorizados para el pago del Bono son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directores de Compras - Gerentes de Compras <p>b) El bono se pagará únicamente a empleados que estén activos a la fecha del pago.</p>

c) La base para determinar el monto del bono será la calificación que resulte de la Evaluación de Resultados que se aplicará una vez por año y de acuerdo a las tablas de pago.

d) Los períodos inferiores a un año se pagarán de manera proporcional, siempre y cuando se haya cumplido un mínimo de seis meses de antigüedad en puestos autorizados para este bono.

e) Los formatos de Evaluación aplican para los siguientes puestos:

Directores de Compras

Gerentes de Compras

f) El bono se pagará en la nómina del mes de febrero con los resultados de enero a diciembre del año inmediato anterior.

g) El bono de los Directores y Gerentes de Compras debe ser autorizado por la Dirección General, la Dirección Comercial y la Dirección de Recursos Humanos.

h) Cuando un Director o Gerente de Compras cambie de Dirección o Departamento, la calificación se debe calcular en proporción a los resultados obtenidos en cada departamento en el que haya sido responsable durante el periodo de evaluación. (catálogos históricos)

La Dirección Comercial podrá tomar en cuenta otros factores que pudieran afectar los resultados positiva o negativamente para decidir si debe o no otorgarse este Bono y el monto del mismo, en caso de ser así, debe explicar por escrito los motivos del ajuste, mismos que se deben revisar de manera conjunta con la Dirección de Recursos humanos. En

caso de existir desacuerdo, debe tomar la decisión la Dirección General.

AUTORIZACIONES:

 <p><i>ALTA</i> <i>MODA</i></p>	<p>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</p>
<p>Nombre del documento</p> <p>COMPENSACIÓN VARIABLE DE UNIDADES OPERATIVAS</p>	<p>Clave: RH-004</p> <p>Fecha de vigencia: ENERO 2008</p> <p>No. Páginas: 3</p>

<p>Objetivo: Establecer para los puestos de las unidades operaciones (tiendas) un bono semestral de acuerdo con los resultados obtenidos en sus evaluaciones.</p> <p>Alcance: Los puestos autorizados para el pago del Bono son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Directores de Tienda Gerentes de Tienda Subgerentes de División Jefes de Departamento de Mercancías Vendedor Tiempo Completo Vendedor Medio Tiempo Vendedor Sábados y Domingos Auxiliar Optometrista
--

<p>LINEAMIENTOS GENERALES</p>
<p>a) La base para determinar el monto del bono será la calificación que resulte de la Evaluación de Resultados que se aplicará dos veces por</p>

año y de acuerdo a las tablas de pago.

b) Los formatos de Evaluación aplican para los siguientes puestos:

Directores y Gerentes de Tienda

Subgerentes de División

Jefe de Departamento de Mercancías.

Vendedor Tiempo Completo

Vendedor Medio Tiempo

Vendedor Sábados y Domingos

Auxiliar Optometrista

c) El bono se pagará en el mes de julio con los resultados de enero a junio y en el mes de enero con los resultados de enero a diciembre.

d) El bono de los Directores y Gerentes de Tienda deberá ser autorizado por la Dirección General; para el resto de los puestos los autorizará el Director ó Gerente de Tienda.

e) Mediante consulta en el sistema de nóminas se informará a cada participante que reciba este bono el detalle de su calificación y monto a percibir antes de aplicarlos en la nómina.

f) Cuando un Jefe de Departamento de Mercancías o un Subgerente de División cambie de puesto, el bono se pagará con la proporción de cada puesto en el semestre que esto ocurra.

g) El bono se pagará únicamente a empleados que estén activos a la fecha del pago.

h) La base para determinar el monto del bono será la calificación que resulte de la Evaluación de Resultados que se aplicará una vez por

año y de acuerdo a las tablas de pago.

- i) Los períodos inferiores a un año se pagarán de manera proporcional, siempre y cuando se haya cumplido un mínimo de seis meses de antigüedad en puestos autorizados para este bono.

La Dirección de Operaciones podrá tomar en cuenta otros factores que pudieran afectar los resultados positiva o negativamente para decidir si debe o no otorgarse este Bono y el monto del mismo, en caso de ser así, debe explicar por escrito los motivos del ajuste, mismos que se deben revisar de manera conjunta con la Dirección de Recursos humanos. En caso de existir desacuerdo, debe tomar la decisión la Dirección General.

AUTORIZACIONES:

 <p><i>ALTA</i> <i>MODA</i></p>	<p>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</p>
<p>Nombre del documento</p> <p>ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS</p>	<p>Clave: RH-005</p> <p>Fecha de vigencia: ENERO 2008</p> <p>No. Páginas: 5</p>

<p>Objetivo: Proporcionar una remuneración adecuada a los empleados de Alta Moda, en función del puesto que ocupan y de la contribución del mismo al logro de los objetivos de la Organización, así como de su desempeño personal en el puesto.</p>
<p>Alcance: Tiendas y Oficinas Generales</p>

<p>LINEAMIENTOS GENERALES</p>
<p>Los sueldos del personal se manejarán de forma confidencial.</p> <p>La remuneración que se otorgue a cada puesto de la organización será internamente equitativa, con un alto grado de competitividad y motivadora para el empleado.</p> <p>La competitividad de la remuneración a los empleados, será comprobada por lo menos anualmente, a través de encuestas de mercado de compensaciones. La Gerencia de compensaciones es responsable de la</p>

realización de éstas encuestas.

Cuando por alguna causa especial, el personal de otros departamentos requieran información de sueldos de algún mercado específico, deben dirigirse con el Subdirector de Administración de Personal para la obtención de la misma.

Para fijar los rangos de sueldo que estarán vigentes en la empresa para los diferentes puestos, de acuerdo a la equidad interna y a la situación del mercado, la Gerencia de Compensaciones preparará los correspondientes tabuladores de sueldos, mismos que entrarán en vigencia a partir de la autorización por la Dirección General y la Dirección de Recursos Humanos de la empresa.

La administración de sueldos y salarios de los empleados será un proceso personal e individual con base en resultados, fecha de aniversario de ingreso y posición de pago, y como tal se administrará.

No se le informará a ningún empleado su aumento hasta después de que éste sea operado y se reciba la forma de confirmación del aumento debidamente autorizado.

Los superiores jerárquicos aplicarán esta política, congruente con todos los objetivos de las áreas de las que son responsables, del desarrollo del personal a su cargo y de acuerdo con la equidad interna.

La Subdirección Administrativa de Personal, supervisará funcionalmente la aplicación de esta política.

Toda excepción a lo establecido en la presente política, debe ser autorizada por el Director General.

AUTORIZACIONES

Los aumentos serán autorizados por lo Gerentes correspondientes y con la aprobación del siguiente nivel respectivo de acuerdo con:

- ✓ Los presupuestos de sueldos para el personal que ocupe puestos valuados hasta nivel Gerencial, serán autorizados solo por el Director General del área y el Director de Recursos Humanos.

- ✓ Los presupuestos de sueldos para ejecutivos con valuación a partir de nivel de Subdirección, debe ser autorizados por el Director General y el Director de recursos Humanos.
- ✓ En todos los casos la Gerencia de compensaciones, supervisará el cumplimiento de las autorizaciones requeridas, ya sea en el presupuesto de sueldos o en los movimientos de modificación de sueldos.

RANGO DE SUELDOS PARA CONTRATACIONES

Las contrataciones del personal de nuevo ingreso se realizarán dentro del rango "E" del tabulador correspondiente al nivel del puesto de que se trate. No se autorizarán contrataciones con sueldos inferiores al mínimo del rango del nivel correspondiente.

La subdirección de Recursos Humanos podrá autorizar contrataciones con sueldos superiores al rango "E" del tabulador, siempre y cuando el Gerente del área solicitante lo requiera, presentando una justificación para su aprobación, sin que exceda la posición "C" del tabulador.

AUMENTOS

Los aumentos de sueldos se otorgarán por cualquiera de las siguientes razones y cuidando siempre la equidad interna:

Por desempeño.- Este tipo de aumentos podrán hacerse efectivos al aplicar el presupuesto de sueldos en función del desempeño, calidad y cumplimiento de objetivos, de acuerdo a lo siguiente.

- a) Los empleados cuyos resultados SUPERAN de manera sobresaliente lo requerido o necesario para desempeñar el puesto (Evaluación del desempeño "A" EXCEPCIONAL) podrán ser pagados como máximo, dentro de la posición "A" del tabulador.
- b) Los empleados cuyos resultados CUMPLEN AMPLIAMENTE con lo requerido o necesario para desempeñar el puesto (Evaluación del desempeño "B" MUY BUENO) podrán ser

pagados como máximo dentro de la posición "B2" del tabulador.

- c) Los empleados cuyos resultados CUMPLEN con lo requerido o necesario para desempeñar el puesto (Evaluación del desempeño "D" REGULAR) podrán ser pagados como máximo dentro de la posición "D" del tabulador.
- d) Los empleados cuyos resultados CASI CUMPLEN con lo requerido o necesario para desempeñar el puesto (Evaluación del desempeño "C" BUENO) podrán ser pagados como máximo dentro de la posición "C" del tabulador.
- e) Los empleados no evaluados o nuevos en el puesto, cuyos resultados aún NO CUMPLEN con lo requerido o necesario para desempeñar el puesto (Evaluación del desempeño "E" BAJO) podrán ser pagados como máximo dentro de la posición "E" del tabulador. (**Se anexa Tabulador de Sueldos y Salarios al final del manual**).

Con base en estos criterios, los superiores jerárquicos administrarán los sueldos de sus empleados siguiendo la carrera de éstos, dentro de su rango de tabulador a través de estas posiciones.

Esta carrera comenzará desde el rango de sueldo de la posición "E" y de acuerdo al cumplimiento de objetivos y dominio del puesto, pasando gradualmente hasta el rango de la posición "C".

La posición "C" garantiza la competitividad de la retribución del puesto respecto al mercado y corresponde al desempeño del empleado para cumplir con todos los requisitos u objetivos del puesto tal y como fue diseñado.

Retribuciones en las posiciones "B" y "A" corresponden a desempeños que superan los resultados esperados en el puesto.

POR PROMOCIÓN: Se otorgarán a los empleados que sean promovidos a un puesto de mayor nivel. La regla general será otorgar un aumento que sitúe al empleado dentro del rango de sueldo de nivel de su nuevo puesto.

El nuevo sueldo en ningún caso puede ser superior a la posición "C" del tabulador del nuevo nivel y no será mayor a un 25%. En caso de requerir un aumento mayor debe realizarse cada 3 meses hasta llegar al punto "E" del tabulador.

POR EVALUACIÓN DE PUESTO: Se otorgará a los empleados con evaluación de desempeño "A", "B" y "C" cuyo puesto haya sido reevaluado por lo comités de valuación autorizados, otorgándose un porcentaje de aumento tal que los sitúe dentro del rango de su nuevo nivel. El nuevo sueldo en ningún caso puede ser superior a la posición "C".

TIEMPO: Los aumentos que se autoricen al personal de ejercerán en la fecha prevista mediante confirmación del Director de Área correspondiente, quién podrá también diferir o suspender el ejercicio del aumento autorizado.

En ningún caso se otorgará un aumento de sueldo si no han transcurrido por lo menos tres meses a partir del último aumento concedido.

Al personal de reciente ingreso se le autorizará aumento de sueldo, sólo hasta que haya cumplido seis meses de antigüedad, excepto a aquellos empleados cuyo sueldo quede ubicado abajo del mínimo de su rango por efecto de aumento a los tabuladores. En este caso se podrá autorizar un aumento de sueldo al cumplir tres meses de antigüedad, siempre y cuando el nuevo sueldo no exceda de la posición "E" del nuevo tabulador.

POR NINGÚN MOTIVO SE DEBEN AUTORIZAR AUMENTOS RETROACTIVOS.

PERSONAL EVENTUAL: Cuando por la naturaleza del trabajo exista personal eventual, se le autorizará aumento de sueldo solamente sí la duración de su contrato es mayor a seis meses. En ambos casos los aumentos cumplirán con los requisitos establecidos para el personal de planta.

AUTORIZACIONES:	
 <p><i>ALTA</i> <i>MODA</i></p>	<p>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</p>
<p>Nombre del documento</p> <p>PRESTACIÓN DEL FONDO DE AHORRO</p>	<p>Clave: RH-006</p>
	<p>Fecha de vigencia: ENERO 2008</p>
	<p>No. Páginas: 3</p>

<p>Objetivo: Fomentar el ahorro a los empleados y otorgar préstamos a sus participantes.</p> <p>Alcance: Todo el personal</p>

LINEAMIENTOS GENERALES
<p>a) El fondo de ahorro es una prestación que Alta Moda de manera general a sus empleados.</p> <p>b) La empresa administra el Fondo de Ahorro de acuerdo a los Estatutos autorizados por el Comité del Fondo de Ahorro.</p> <p>c) Las solicitudes de préstamo de Fondo de Ahorro son tramitadas a través de el sistema de nómina, en donde se validará que los préstamos cumplan con los estatutos.</p>

- d) Se podrán solicitar hasta dos préstamos en el año, a partir de la primera quincena de enero, siempre y cuando se cubran los requisitos que marca el artículo 42 fracción III del Reglamento del ISR.
- e) El monto máximo del préstamo para todos los empleados sin excepción, será el importe ahorrado a la fecha de la solicitud del mismo, el cual incluye también el monto aportado por la empresa.
- f) El importe del préstamo debe ser múltiplo de \$100.00 MN (cien pesos).
- g) Para tener derecho a un segundo préstamo en el mismo año, deben transcurrir seis meses a partir de la fecha en que se liquidó el primer préstamo.
- h) El porcentaje de interés que se cobra en los préstamos, es equivalente a los CETES a 91 días, correspondiente a la última semana de cada mes, multiplicados por 1.15 este interés se descuenta por anticipado.
- i) El sistema de nómina validará que los importes de los préstamos cumplan con todos los requisitos para su autorización inmediata.
- j) El sistema de nómina **NO** autoriza préstamos para los empleados que reciban en nómina, un neto quincenal inferior a 10 salarios mínimos generales.
- k) Una vez que el préstamo haya sido solicitado en el sistema de nómina, el empleado de tienda debe acudir, a firmar el pagaré,

con el jefe de Recursos Humanos de tienda. Posteriormente debe enviarlo a la Subdirección de Administración de Personal. El personal de oficinas se presentará directamente en la Subdirección de Administración de Personal.

- l) Los préstamos son depositados en la cuenta individual de nómina del empleado. Si el pagaré firmado es entregado en la Subdirección de Administración de Personal el lunes antes de las 9:00 AM el depósito se realizará el miércoles, y si es entregado el miércoles antes de las 9:00 AM el depósito se realizará el siguiente viernes.

- m) Los empleados que causen baja y adeuden préstamo del Fondo de Ahorro, el saldo les será descontado a través del finiquito.

- n) Si algún empleado desea pagar por anticipado el préstamo, debe dirigirse a la Subdirección de Administración de Personal para que le calculen la bonificación del interés y le proporcionen el importe total a pagar.

AUTORIZACIONES

 <p><i>ALTA</i> <i>MODA</i></p>	<p>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</p>
<p>Nombre del documento</p> <p>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</p>	<p>Clave: RH-007</p> <p>Fecha de vigencia: ENERO 2008</p> <p>No. Páginas: 4</p>

<p>Objetivo: Definir los aspectos de carácter normativo, administrativo y Legal, relacionados con la capacitación de los empleados.</p>
<p>Alcance: Tiendas y Oficinas Generales</p>

<p>LINEAMIENTOS GENERALES</p>
<p>ENTORNO JURÍDICO</p> <p>Dentro de las actividades de capacitación se cumplirá con las “Disposiciones Legales referentes a la capacitación y Adiestramiento de acuerdo a lo establecido por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social”, La Dirección de Recursos Humanos o la Subdirección de Recursos Humanos serán responsables del cumplimiento legal en cuanto a.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constitución y funcionamiento de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. ✓ Formulación e implantación de Planes y Programas.

✓ Otorgamiento y Registro de Constancias de Habilidades Laborales.

POLÍTICAS GENERALES

El Alta Moda la capacitación estará orientada a incrementar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere cada empleado para realizar en forma efectiva las funciones y responsabilidades de su puesto actual y a proporcionarle elementos que le permitan su desarrollo profesional dentro de la Organización.

La capacitación permitirá al empleado cubrir necesidades reales de actualización y adecuación a los cambios que afectan la realización de su puesto, previo análisis, diseño, implantación y evaluación del impacto sobre su productividad.

Cada tienda y Dirección Corporativa contará con un programa anual de capacitación para los empleados realizado con la colaboración de la Gerencia de Capacitación.

Para cada programa se contará con instructores internos capacitados, quienes impartirán aquellos cursos que se requieran, de acuerdo con su área de especialidad. Cuando no se tengan se contratarán externamente con la correspondiente autorización:

Tiendas: Director/Gerente y Director de Recursos Humanos

Personal de oficinas: Director de área y Director de Recursos Humanos.

La Gerencia de Capacitación será la responsable de definir el capacitador externo, así como de la supervisión de contar con el material didáctico actualizado que se requiera para los cursos.

El jefe inmediato es el primer capacitador y responsable de que su personal cuente con las habilidades, conocimientos y actitudes que requiera en el desempeño de sus funciones.

La evaluación de desempeño es el proceso más directo para determinar y reflejar las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores.

Cada jefe realizará la detección de necesidades de capacitación y elaborará un programa de capacitación del personal a su cargo, contando con el apoyo de la Gerencia de Capacitación, así mismo llevará un adecuado registro y control del avance en el entrenamiento de su personal. El programa debe ser entregado durante el mes de diciembre de cada año.

Todos los empleados participarán por lo menos en un curso de capacitación al año relacionado con su trabajo.

La Gerencia de Capacitación será responsable de verificar que toda actividad de capacitación se lleve a cabo de acuerdo con la presente política e integrar un registro y control de toda actividad de capacitación, con el fin de evaluar el aprovechamiento de los empleados, su impacto y contribución en el logro de objetivos del negocio.

La Gerencia de Capacitación en oficinas, será directamente responsable de los programas generales de capacitación a Ejecutivos y apoyará la realización de los programas de capacitación de los departamentos y tiendas.

La Gerencia de Capacitación, realizará funciones de investigación, asesoría y normatividad en lo referente a capacitación y desarrollo a nivel grupo.

De acuerdo con los programas de capacitación solicitados por cada Dirección la Gerencia de Capacitación elaborará el presupuesto correspondiente el cual debe ser presentado por la dirección de Recursos Humanos para la autorización de la dirección General.

Para efectuar cualquier pago por concepto de participación en programas de capacitación se deberá presentar para su autorización por escrito a la Dirección de Recursos Humanos o a la subdirección de Recursos Humanos debiendo presentar el formato de solicitud de cursos externos con los datos completos y debidamente firmado por el Director del área solicitante y adjuntar temario y datos del curso solicitado. No serán

autorizados curso por las áreas que no cuenten con presupuesto.
 Cualquier excepción a lo establecido en la presente política debe ser autorizada por la Dirección General.
 Los cursos internos se realizarán preferentemente con instructores de la empresa y se llevarán a cabo en instalaciones propias.
 En caso de no contar internamente con personal preparado para impartir determinada capacitación, la empresa podrá contratar a una institución especializada o a un instructor externo para cubrir estos cursos.
 La capacitación nunca será limitativa, siempre y cuando obedezca a requerimientos reales de trabajo.

AUTORIZACIONES:

ALTA MODA S.A DE C.V.		
Tabulador de Sueldos y Salarios		
Límites mínimos y máximos de percepciones por puesto de empleados activos y eventuales		
Nivel o posición	Mínimo	Máximo
A	\$112,500.00	\$140,000.00
B	\$85,500.00	\$112,000.00
C	\$30,500.00	\$85,000.00
D	\$15,000.00	\$30,000.00
E	\$3,500.00	\$14,500.00

CONCLUSIONES

Una de las tendencias actuales en las empresas Comerciales y/o de Servicio, concretamente las tiendas departamentales, buscan adquirir una ventaja competitiva sostenible, mediante la certificación de sus procesos clave de negocio, que les permitan hacer más eficiente su operación y dar un mejor servicio a sus clientes. Para cumplir con este objetivo las organizaciones deben contar con instrumentos prácticos para formalizar tanto el quehacer administrativo como operativo del negocio.

Un ejemplo, es la empresa “ Alta Moda S.A. de C.V” que está enfocada a ofrecer a sus clientes ropa y servicios con la más alta calidad y que forma parte de un grupo empresarial, con gran experiencia en el mundo de la moda, la cual tiene la necesidad de mejorar sus procesos operativos y de servicio, además de contar con personal altamente capacitado que conozca que debe hacer y como lo debe realizar, para dar un mayor valor agregado a sus clientes y sostener una mejor imagen en el mercado. Por tal motivo en abril del 2007, surgió la necesidad de la Dirección General de esta empresa, solicitar un diagnóstico de la situación actual enfocado a las áreas de Recursos Humanos, con la finalidad de identificar áreas de oportunidad, fortalecer el marco de control y optimizar los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, Contrataciones, Compensaciones, Sueldos y Salarios, prestaciones y capacitación y desarrollo, para obtener como producto final, un Manual de Políticas y Procedimientos como herramienta de operación.

Para lograr el cumplimiento de la necesidad planteada, se procedió a realizar una investigación bibliográfica complementada con la práctica profesional para concretar la propuesta metodológica para el desarrollo del proyecto y para el desarrollo del Manual solicitado, lo cual implicó un análisis conceptual de acuerdo a las condiciones propias del alcance objeto de este estudio. Así también se realizaron entrevistas con el Director, Subdirectores, Gerentes y

los Colaboradores de las áreas involucradas, quienes participaron activamente en éstas y que finalmente quedaron convencidos de la importancia que tiene el manual administrativo para su operación. De ésta manera fue posible recolectar y procesar la información necesaria, obteniendo como entregable El Manual de Políticas y Procedimientos que incluye su implementación y que contribuye al logro de los objetivos organizacionales, **con lo cual queda comprobada la hipótesis planteada en el presente trabajo que expresa:**

“Sí se establece y comprende la importancia, que tienen actualmente los Manuales de Políticas y Procedimientos y la manera en como contribuyen en los resultados de las organizaciones, entonces estaremos en condiciones de promover e implementar su manejo en la empresa Alta Moda S.A. de C.V.”

Bibliografía

Libros de texto

ALVAREZ TORRES, MARTÍN G.

Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos

México, Panorama, 2002

ETZIONI, A.

Organizaciones Modernas

México, UTEHA, 1979

GOMEZ CEJA, G.

Planeación y organización de empresa

México, EDICOL, 1989

HEOLOG, M.GRALELAM

Preparación del manual de oficina

México, Reverte, 1979

LABERGUE, E.P

Elaboración y uso de manuales administrativos

Revista No. 231, ESAPAC, Sn José Costa Rica

LAZARO, V.

Sistemas y procedimientos

México, Diana, 1972

MAIX, JAIME

Organización empresarial

Madrid, Bruno, 2001

PIFFNER J. Y SERWOOD F.

Organización administrativa

México, Herrero, 1971

RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN

Estudio de sistemas y procedimientos administrativos

México, Ed. Color, 2002

RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN

Cómo elaborar y usar los manuales administrativos

México, Ed. Color, 2002

SAROKA R.H. Y GAYTAN

Manuales administrativos, revista administración de empresas

México, Año 2, No. 16, B.A., 1972

Normas oficiales

NORMA ISO 9001-2000

Revistas

Revistas planeación y programas, IMSS, volúmenes 2 y 4

Revista serie: Técnicas manuales administrativas

Secretaría de la Presidencia, México, 1984

Direcciones electrónicas

<http://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlintorno.htm>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manual_esdenormasyprocedimientos/

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>

<http://www.uv.mx/iiesca/revista2002No.2/manuales.pdf>

http://www.solomanuales.org/manuales_gestion_administrativa-manual1214464.htm

<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/proceso_administrativo/default3.asp