

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

18

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



COMO ELABORAR MANUALES ADMINISTRATIVOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

SIMON MORENO RODRIGUEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GUADALAJARA, JALISCO, 2002



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.

H. JURADO REVISOR

PRESIDENTE: Lic. Alejandro Bolaños Gil de Montes
Director de la Escuela de Administración

SECRETARIO: L. E. Gabriel Martínez Moreno

VOCAL I: L.A.E. Guadalupe Piña Navarro

VOCAL II: L.A.E. Diego Real García
M. A. Administración Pública

DIRECTOR DEL SEMINARIO DE TESIS:

Lic. Alejandro Bolaños Gil de Montes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El presente seminario lo dedico con mucho respeto y cariño:

A mis padres. Pablo y Cecilia. Que con su amor, protección y vida, lucharon por hacer de mí, un hombre de bien.

A mis Hermanas: Elena, Guadalupe, Margarita, Socorro, Edwiges, Rosa.

Por tener, su apoyo, respeto.

Porque sólo Dios sabe que hemos luchado juntos y de frente a la vida.

A mis compañeros: Sinceramente le doy gracias a la vida por haberlos puesto en mi camino y ser digno de su amistad. Carlos, Zaragoza, Hans, Igartúa, Pedro, Olga, Jesús. Quienes fueron mis hermanos y que juntos forjamos carácter en la vida.

A todos ellos que Dios les dé Fuerza, Salud y Felicidad

Simón

16/12/84

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCION	
CAPITULO I LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS	
1.- Definición	1
2.- Objetivos	3
3.- Partes del Manual	5
a) Texto	5
b) Diagramas	9
c) Las Formas	10
4.- Tipos de Manuales	11
a) Manuales de Historia	12
b) Manuales de Políticas	13
c) Manuales de Organización	14
d) Manuales de Procedimiento	15
e) Manuales de Contenido Múltiple	17
CAPITULO II PLANEACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS	
1.- Necesidad del Manual	19
2.- Definición de Objetivos	22
3.- Cómo planear la elaboración del Manual	24
4.- Desventajas de los Manuales	28

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	PAG.
CAPITULO III RECOPIACION DE DATOS Y ANALISIS DE LA INFORMACION	
1.- Recopilación de datos para el Manual	31
a) Investigación Documental	32
b) Observación Directa	32
c) La Entrevista	33
d) Entrevistas con los Empleados	33
e) Entrevistas con los Superiores Inmediatos	33
f) Cuestionarios Escritos	34
g) Presentación del Proyecto	35
h) Quién debe Recopilar los Datos	35
2.- Observaciones en la Recopilación de Datos.	38
3.- Organización de Datos por medio de Esquemas de Trabajo.	41
4.- Selección y Evaluación de la Información.	43
5.- Análisis de la Situación Actual	46
CAPITULO IV FORMACION Y ESTRUCTURACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS	
1.- Descripción y Análisis del Puesto	48
a) Identificación del Puesto	49
b) Descripción Genérica	50
c) Funciones	50

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	PAG.
d) Formato para la descripción del Puesto del Empleado	51
2.- Análisis de Puestos	56
a) Plantilla para el Análisis de Puestos	58
3.- Simbología utilizada para la descripción de Procedimientos	61
a) Símbolos Simples	62
b) Simbología ASME	64
c) Simbología ANSI	65
4.- Fluxogramas	66
5.- Las Formas	68
6.- Tipos de Organigramas	70
7.- Qué es la Autoridad	73
a) La Autoridad de Línea	73
b) La Autoridad Funcional	73
c) La Autoridad Staff	74
d) La Cadena de Mando	74
e) El Tramo de Autoridad	74
f) La Delegación de Autoridad	75
g) Los Límites de Autoridad	75
8.- Tipos de Organigramas	77
a) Generales o Maestros	77
b) Complementarios	77

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	PAG.
c) Verticales	78
d) Horizontales	79
e) Circulares	80
f) Mixtos	81
9.- Errores más Comunes en la Elaboración de Organigramas	82
 CAPITULO V EL MANUAL EFECTIVO	
1. a. Presentación del Manual a los Usuarios	91
1. b. Preparación del Indice	93
1. c. Preparación de la Introducción	93
1. d. Finalidad	93
1. e. Alcance	94
1. f. Autoridad	94
1. g. Cómo usar este Manual	94
1. h. Empastados	95
1. i. Marcadores de Indice	96
1. j. Papel	96
2.- Cómo motivar a los Usuarios	97
a) Cómo realizar Sesiones eficaces de Adiestramiento	98

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	PAG.
3.- Revisión y Actualización del Manual	101
a) Manejo de Actualizaciones Irregulares	101
b) Cómo realizar Actualizaciones Regulares	102
c) Cómo motivar a los Usuarios para que tengan actualizados sus Manuales	103
GLOSARIO DE TERMINOS MAS COMUNES	105
CONCLUSIONES	117
BIBLIOGRAFIA	121

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N T R O D U C C I O N

La actual época en que vivimos; caracterizada por -- las rápidas y constantes transformaciones del medio ambiente, los recursos, los satisfactores y consecuentemente una rápida evolución, de los medios que emplea la sociedad para conseguir los.

La empresa; cualquiera que sea su tipo, no escapa a esta frenética evolución, a medida que surgen nuevos instrumentos y conceptos administrativos, los sistemas y procedimientos de la empresa se vuelven más complicados y exigentes.

Y es nuestra obligación como dirigentes empresariales, aplicar las técnicas administrativas que resuelvan los -- problemas y delimiten las acciones para evitar irregularidades.

Los manuales administrativos surgen de esta necesidad, y es mi objetivo principal, incluir todos aquellos aspectos de importancia, que a través del estudio e investigación -- realizados se consideran imprescindibles, para la realización de un buen seminario.

Es para mí un reto personal, realizar un seminario -- de investigación el cual su principal virtud es que sea práctico.

Por lo tanto no pretendo agotar el tema y caer en el error, de que este seminario, se convierta en una máquina de -- elaborar manuales; todos los manuales deben ser elaborados con conocimientos, criterio y a la medida de la empresa.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El presente Seminario se compone de cinco capítulos, en los cuales se aprecia la siguiente temática:

El primer capítulo, habla de los aspectos generales, y los tipos de manuales que podemos desarrollar, o sea los elementos que le dan las características muy particulares a los manuales.

El segundo capítulo comenta acerca de la necesidad de elaborar manuales. Cuáles son los primeros pasos y como es lógico hago notar las ventajas y desventajas de los manuales.

Estos dos capítulos forman la parte teórica y establecen las bases fundamentales para el desarrollo del seminario.

Los capítulos tres y cuatro, son los que establecen el trabajo de realizar el manual.

El capítulo tres gira en torno a la recopilación y la selección de la información y se establecen sugerencias para aumentar la eficiencia de los manuales.

El capítulo cuatro que integra la información y se establecen los criterios para formar Fluxogramas, Organigramas y reconocer las formas.

El capítulo cinco es un capítulo por demás interesante. Creo que la eficacia, uso y aceptación del manual depende de la correcta observancia.

Porque en este capítulo se reconocen los recursos humanos, como el factor principal en la administración efectiva. Y se demuestra que los manuales administrativos tienen como --

finalidad, darle continuidad al proceso administrativo.

Sinceramente espero que el presente seminario que se titula "Cómo elaborar manuales administrativos" sea de utilidad práctica y de consulta a profesionistas y estudiantes que se interesen por el tema.

Quisiera agradecer por este medio a las personas que influyeron notablemente en la formación profesional como son: El maestro Manuel Mercado Rangel, el maestro Ismael Durán - Ornelas, el maestro Bolaños Gil de Montes y una Gran compañera Catalina García de Quevedo. Para todos ellos mi eterno agradcimiento y a todos aquellos compañeros que fueron mi familia - en la escuela.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I

LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS

I.1 DEFINICION

La Real Academia Española, establece una definición para la palabra Manual: "Libro que contiene abreviadas las nociones principales de un arte o ciencia".

También existen muchas definiciones, dadas por los expertos en Administración Moderna, así tenemos a George R. Terry dice: "Que un Manual es un registro escrito de información e instrucciones, que conciernen al empleado y que pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado, de una empresa. En realidad es un Libro Gufa, una fuente de datos -- que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas".

Tengo una breve definición de lo que es Manual de Organización según M. Duhalt Krauss "Los Manuales de Organización exponen con detalle la estructura de la empresa, señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y las actividades de las organizaciones de la empresa."

Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

También una definición por un experto en establecer procedimientos Graham Kelloy explica que "El Manual de procedi

mientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir, para lograr uniformidad en el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo, que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento, por escrito significa establecer debidamente un método standar, para ejecutar algún trabajo".

Los Manuales son por lo tanto, de explicación y práctica y cabe hacer mención, que se forman y estructuran de acuerdo a los recursos y características de cada empresa específicamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ** M. DUHALT KRAUSS. Los Manuales de Procedimiento en las oficinas públicas. 2a. Edición UNAM México 1977 Pág. 21.
- ** GRAHAM KELLOY. Sistemas y Procedimientos Recopilación. - México Edición Diana 1965 Pág. 332.

I.2 OBJETIVOS

La aplicación múltiple de los manuales de organización y de procedimientos nos lleva a la consecución de objetivos diferentes. Pero claramente, se pueden observar objetivos que se transforman en beneficios, con la aplicación de los manuales así tenemos:

- a) Lograr la uniformidad en las acciones así como en la interpretación y aplicación de las políticas.
- b) Aclarar dudas, eliminar la confusión.
- c) Evitar la duplicidad en el trabajo.
- d) Realizan el principio de que toda instrucción debe ser -- por escrito.
- e) Son el medio más eficaz para enseñar a nuevos empleados.
- f) Ayudan a controlar las tareas rutinarias y evitar las alteraciones arbitrarias.
- g) Dan continuidad a las diferentes etapas del proceso administrativo en la empresa.
- h) Sirven como base, para medir el desempeño en las auditorías administrativas internas.
- i) Hacer clara la estructura de organización y las responsabilidades.
- j) Servir como medio vital para lograr una administración -- moderna.

4

Los Manuales demuestran cada día, su eficiencia en la aplicación, porque se distinguen tanto al coordinar las actividades gerenciales. Las actividades ejecutivas con todas o cada una de las actividades de los elementos operativos y administrativos. Es precisamente una de las grandes ventajas de los manuales interrelacionar o integrar todas y cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3 PARTES DEL MANUAL DE ORGANIZACION

PARTES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Antes de entrar a la materia, debo aclarar que si -- los objetivos de los manuales son afines, el contenido específico puede variar, sustancialmente y esto se debe a su finalidad principalmente:

"No existe un patrón para el manual ni una forma maestra para prepararlo, cada manual debe hacerse a la medida".

Sin embargo existen tres secciones que aparecen en - casi todos los manuales de procedimientos, estas partes son:

- a) TEXTO
- b) DIAGRAMAS
- c) FORMAS

La mayor o menor participación, en los manuales de - cada una de las partes depende de quien lo elabore y de la persona a la que sea dirigido el manual.

Voy a hacer una breve descripción de cada una de las partes del manual:

- a) **TEXTO:** Todo manual, debe de expresar su información por escrito, para darles permanencia, en el texto se describen los procedimientos paso a paso, su secuencia lógica, se establece cuáles son los objetivos que se pretenden lograr, cuáles son las políticas que afectan al procedimiento.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Los textos definen quién es el responsable del procedimiento, en el mismo se precisa el orden cronológico de cada operación y quién debe ejecutarla.

Cuándo y para qué debe ejecutarse.

El lenguaje, con que se describe el texto varía substancialmente, dependiendo a quien vaya dirigido.

Se debe usar un estilo ligero y sencillo que sea - - agradable para el usuario.

Ahora bien, si es necesario usar palabras técnicas, es recomendable incluir en el manual, una lista de - términos técnicos más usados, con su significado para aclarar dudas inmediatas a los lectores. Esto es un glosario administrativo.

Estas aclaraciones son válidas para todos los manuales, pero es necesario hacer énfasis en los manuales de organización y procedimiento, tema central del presente seminario de investigación.

Independientemente de revisar que el manual de procedimientos cumpla con las tres secciones básicas que son el Texto, Diagramas, Formas, es necesario adicionar en la sección de texto, los puntos que recomienda LUIS D. ALLEN. Los cuales a continuación se describen.

En los MANUALES DE ORGANIZACION

- a) Declaración de los objetivos de la empresa. Objetivos de la organización.
- b) Políticas generales de la empresa, Políticas de Organización.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- c) Principios de organización, que han servido de base a la organización adoptada.
- d) Glosario de términos de organización.
- e) Nombres de las unidades administrativas y de los puestos.
- f) Procedimientos de organización para preparar y aprobar - cartas de organización y descripción de puestos y modificaciones a la organización.
- g) Responsabilidades comunes, aplicables a altos niveles y - funciones comunes de los departamentos.
- h) Cartas de organización.
- i) Descripciones de puestos.
- j) Sistemas de numeración, clasificación e identificación - del contenido del manual e índice.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- ** ALLEN LOUIS. Preparing the Company organization Manual. National Industrial Conference Board Inc.
- ** J. HENDRICK. Manuales de las Compañías Sistemas y Procedimientos, recopilación de Víctor Lazzaro. Edición Diana 1970.

Falta Página

8

a) **DIAGRAMAS:** Un diagrama es una representación gráfica, en la cual se usan símbolos convencionales para representar un todo (conjunto). Pero respetando los requisitos exigidos como son la simplicidad, la fidelidad, la esquematización y la relación analógica entre modelo y sistema real.

Para la elaboración de un diagrama se respetan los mismos lineamientos que para hacer una gráfica y estos elementos básicos son:

- a) Estudio de Gráficas
- b) Diseño de Gráficas
- c) Representación de Gráficas
- d) Instalación de nuevos sistemas.

Así tenemos que Tolman atribuye a los diagramas las siguientes ventajas:

"Las virtudes de los modelos, son a mi modo de ver, dos: 1.- Un diagrama o grupo de diagramas, permiten la presencia simultánea de un gran número de interrelaciones, las cuales ocuparían varias páginas si se expresan en palabra o ecuaciones. 2.- Elaborando tales diagramas, se conciben tipos de interrelaciones, que pueden ser importantes y que si se emplearan simples palabras o ecuaciones serían menos claras aún"

** TOLMAN: Teoría sobre modificación del aprendizaje.
México Edición Trillas. 1972. Pág. 77

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

b) **LAS FORMAS:** En las empresas modernas, la mayor parte de las actividades que se desarrollan tanto a nivel administrativo como operativo, se realizan por medio de formas.

Se reportan los resultados por medio de formas.

Por esto es conveniente, incluir en el manual un dibujo, copia o ejemplar de las formas. Indicando la manera correcta de llenarlas, evitando con esto la asesoría permanente del supervisor o de cualquier otra persona más diestra.

Las formas son documentos impresos, con espacios determinados de antemano, que sirven para recolectar información permanente. Para juzgar si un documento merece la denominación de forma, debemos determinar su función en relación a un procedimiento.

Cualquier documento impreso que no sea un eslabón esencial en un proceso de operación, debería de ser excluido del concepto de forma.

Es conveniente aclarar que los expertos en sistemas establecen toda una actividad técnica de los cuales algunos pasos de GIBB MYERS, son:

- a) "Clasificación
- b) Diseños
- c) Especificaciones
- d) Revisión de pruebas
- e) Inspección de las Formas".

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

** LAZZARO VICTOR Diseño y control de formas, sistemas y procedimientos. Edición Diana 1982. Pág. 243.

I.4 TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS

Existe una cantidad tan grande de manuales como funciones dentro de la empresa y es precisamente el objetivo de los manuales servir de guía y base para el desempeño de las actividades.

Pero está claramente definida una estrategia para -- clasificar a los manuales de una forma general.

Así tenemos, que la primer clasificación se refiere al contenido de el manual y se desprende de la propia definición de manual, que se ha dado.

Tenemos que hay manuales de:

- a) Historia de la empresa
- b) Organización de la empresa
- c) Políticas de la empresa
- d) Procedimientos de la empresa
- e) Contenido múltiple que trate dos o más de estos - temas.

Una vez definida el área de acción en las actividades de la empresa, tenemos la segunda clasificación que atiende "a la función específica, Área de Actividad que trata el manual". Así puede haber manuales de:

- f) Ventas
- g) Producción
- h) Finanzas
- i) Personal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

j) Otras funciones

k) Generales que se ocupan de dos o más de estas - -
Areas.

A continuación voy a proceder a hacer una breve descripción de cada uno de los manuales.

a) MANUALES DE HISTORIA DE LA EMPRESA:

Para definirlo más exactamente citamos a George R. -
Teerry, que dice de los manuales de historia lo - -
siguiente:

"Muchos patronos sostienen que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, cómo comenzó, metas, crecimiento, lo gros, administración actual y posición actual. Esto da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa en la que está asociado. Probablemente, contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía, al darle al empleado un cuadro de todo le ayuda a adaptarse a sí mismo dentro del cuadro total. Los manuales, son medios excelentes para transmitir este tipo de información a los empleados, la historia de la empresa por lo general puede comentarse en varias páginas y bastante a menudo puede ser parte de un mensaje escrito por un funcionario principal".
Generalmente los manuales de historia cumplen funcio

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nes de relaciones públicas.

b) MANUALES DE POLITICAS:

Establece por escrito las normas de acción para los directivos. Prescriben los límites dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Ahora bien, las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actitudes y objetivos de la gerencia general según convengan a las condiciones locales.

Siguiendo la aclaración que hace HENDRICK sobre las políticas, tenemos que "Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan". Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía a un marco dentro del cual, el personal directivo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la organización, de la gerencia general según convenga a las condiciones locales.

- ** ALLEN LOUIS A. Preparing the Company Organization Manual. National Industrial Conference Board Inc.
- ** J.G. HENDRICK "Manuales de las Compañías Sistemas y Procedimientos. Recopilación de Victor Lazzaro. México. Ed. Diana 1970.

c) MANUALES DE ORGANIZACION:

Por ser éste uno de los elementos básicos del presente seminario de investigación, voy a tratar de exponer de una manera breve y práctica qué son y qué exponen los manuales de organizaciones dentro de la empresa.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura orgánica de la empresa, señalan los puestos y la relación que existe entre ellos define la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad así como sus alcances y límites; las funciones y actividades de los órganos dentro de la empresa, por lo general incluye gráficas de organización, descripción y análisis de puestos.

Los manuales de organización se utilizan donde se necesita una descripción detallada de las relaciones de organización y la integración de éstos al proceso administrativo.

Comúnmente existen dos tipos de manuales de organización que son los manuales de organización departamentales que son específicos a una función y los manuales generales de organización que abarcan todas las áreas dentro de la empresa.

Es muy común encontrar en los manuales de organización un capítulo de historia de la empresa y también un capítulo de políticas de organización.

d) MANUALES DE PROCEDIMIENTO:

Los manuales de procedimientos se conocen también -- con otros nombres, algunos de ellos son: Manuales de operaciones, de práctica standar, de rutina de trabajo, de métodos de trabajo.

Dentro de la administración moderna es obligado buscar la uniformidad en las acciones, la dirección debe tener la certeza que se está utilizando el mejor método y lo más provechoso.

Utilizaré una explicación dada por el C. L. LITTLE--FIELD para aclarar las funciones del manual "Procedimiento: Es la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo". Es importante que los procedimientos de operación, se registren por escrito, y se pongan a disposición del personal en un manual, la existencia de un manual de operaciones -- sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan métodos y procedimientos prescritos, al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además al personal una guía de trabajo - que resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados. "Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica precisamente en el campo de uniformación

de métodos".

Ese es precisamente el objetivo de los manuales. Uniformidad en las acciones, quitar del trabajo diario las actitudes individualistas que causan desviaciones, y un derroche de tiempo y costos.

Los manuales de procedimientos también se ven afectados por las políticas en la empresa, por ejemplo.

La simplificación de trabajo, el incremento en la eficiencia por la integración organizativa.

Debemos de tener mucho cuidado en los procedimientos interdepartamentales para aclarar sus actividades, sus funciones, sin extralimitar sus líneas de responsabilidad o de autoridad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

** C.L. LITTLEFIELD K OB 292

** J.G. HENDRICK "Manuales de las Compañías Sistemas y Procedimientos Recopilación de Víctor Lazzaro, México, Ed. Diana 1970.

e) MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

Este tipo de manuales son muy utilizados en las empresas y la mayoría del total de los manuales editados, cumplen esta finalidad. En lo que debemos de tener cuidado es que este tipo de manuales resulten bien definidos; por esto debemos tomar en cuenta dos aspectos:

- 1) La manifestación clara de las normas generales de la empresa.
- 2) La comprensión total de la organización básica de la misma.

Una vez definidos los manuales en su contenido y sus aspectos más importantes, voy a mencionar algunos tipos de manuales que se refieren a la función específica, aclarando solamente que podemos elaborar un manual para todas las actividades que formen parte de un procedimiento dentro de la empresa y que el contenido de estos manuales varía substancialmente de una empresa a otra, porque son nuestras experiencias, nuestra capacidad, nuestros recursos, lo que se está plasmando en los manuales. Así tenemos que existen:

MANUAL DE PRODUCCION

MANUAL DE VENTA

MANUAL DE PUESTO

MANUAL DE TECNICA

MANUAL DE PERSONAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MANUAL DE COMPRAS

MANUALES DE OTRAS FUNCIONES

MANUALES GENERALES

Todos estos manuales son específicos de una área de actividad y pueden contener dos o más temas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II

PLANEACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS

II.1 NECESIDAD DEL MANUAL

He querido incluir este punto en el presente seminario de investigación, porque después de haber consultado Bibliografía no encontré nada que explique y defina las causas más frecuentes que impulsan a las organizaciones al establecimiento de manuales dentro de las empresas.

El manual, desde mi punto de vista viene a ser para las empresas, lo mismo que la sangre al cuerpo, un fluido vital que une a todas las partes de la organización y más aún -- porque establece normas de acción e interrelaciona a las diferentes áreas, departamentos y actividades dentro de la empresa y como ya lo dije en el capítulo anterior, da continuidad a -- las actividades en la empresa, no importando que las personas cambien, el procedimiento debe continuar.

Debido a esto tenemos dos situaciones básicas que ha con sentir la necesidad de los manuales, Así tenemos:

Las empresas de nueva creación por:

- Establecimiento de nuevas plantas

Las empresas ya establecidas por:

- a) Irregularidades del funcionamiento
- b) Necesidad de mejorar el funcionamiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la primer situación, de las empresas de nueva --- creación, es importante establecer la estructura administrati- va, las interrelaciones, las actividades entre los diversos -- puestos que se planean establecer, con el objetivo de conocer las funciones de una manera anticipada y observar su necesidad real como parte del proceso.

En la segunda situación, tenemos en las empresas ya establecidas dos aspectos:

1.- Por irregularidades en el funcionamiento.

De esto se dan cuenta los directivos de la empresa - porque se manifiesta una cantidad abrumadora de problemas, una serie de malos entendidos y lo más grave aún: los procedimien- tos y actividades no tienen continuidad, carecen de integra--- ción al proceso.

En esta situación también abundan las individualida- des, estos son algunos de los síntomas que revelan la necesi- dad del manual en al empresa.

2.- La necesidad de mejorar el funcionamiento.

En este tipo de situación, la empresa no se encuentra en caos, ni desesperación. Los directivos, el personal, y los sistemas y procedimientos han logrado cumplir básicamente con los requerimientos.

Pero es muy obvio sentir el gran esfuerzo que se re- quiere para mantener tal sistema funcionando, se pierden mu--- chas horas hombre-dirección y creatividad, por darle mayor énfasis al control al cumplimiento de las funciones propuestas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El manual viene a solucionar gran parte de este problema al servir de asesor y guía del trabajo a desarrollar, pudiendo exigir el exacto cumplimiento de las funciones asignadas al puesto o actividad bajo su cargo.

Me propuse realizar una investigación, en la industria de Jalisco y específicamente en Guadalajara, tomando una muestra de 200 industrias proporcionadas por la Cámara de la Industria de la Transformación, dicha muestra elegida al azar.

Todas las empresas de la muestra eran pequeñas o medianas, las más pequeñas tenían 15 empleados y las más grandes 150. De este muestreo se recibieron 33 respuestas útiles, de las cuales obtuvimos los siguientes resultados:

Se encontró que el 52% de la industria encuestada, usaba algún tipo de manual y de éstos el 80% son de organización y procedimientos.

De las 17 empresas que poseían manual, el 48% había sido elaborado antes de 1980 y el 52% restante, lo había elaborado después de 1980. Esto manifiesta un claro incremento en el uso de los manuales en la presente década.

Presionadas por el crecimiento de la sociedad, las funciones en la empresa se multiplican y las actividades y sistemas se vuelven más confusos.

Por esto se hace necesario el uso de manuales de organización y procedimientos para establecer normas de actividad, que garanticen a la gerencia que las cosas se están haciendo como la dirección quiere.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11.2 DEFINICION DE OBJETIVOS

Son muchos los objetivos que buscan las empresas al elaborar sus manuales de organización y procedimientos. Muchos objetivos quedaron expuestos en el capítulo I inciso 2, del -- presente seminario cuando se trataron los objetivos generales que se buscan lograr al establecer los manuales de la empresa.

Para darle un aspecto más real y práctico al presente seminario de investigación voy a comentar los resultados ob-- tenidos en la encuesta que realicé con la ayuda de la Cámara de la Industria de la Transformación del Estado de Jalisco.

Para delimitar nuestro universo. Se tomó una muestra de 200 industrias tomadas al azar, en donde todas eran pequeñas o medianas y en el muestreo no se incluía ninguna gran empresa. La razón por la que se excluyeron las grandes empresas es que por fuerza deben tener manuales. El rango de clasificación fue tomado en base a los empleados, las más pequeñas tenían 15 empleados y las más grandes 150.

De la encuesta que llevé a cabo se obtuvieron res-- puestas muy interesantes.

Presento a continuación cuatro de las preguntas básicas del cuestionario y las respuestas más adecuadas que se obtuvieron.

A la pregunta ¿"Qué objetivos se buscan cumplir con el establecimiento de los manuales?"

Contestaron: "La necesidad de dar a conocer y uniformar a todas las áreas de la empresa de las actividades de rutina dentro de la empresa".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Buscar una mejor organización en el personal operativo y evitar la duplicidad en el trabajo que se manifiesta".

La siguiente pregunta fue: "¿Cuál es el objetivo de la Organización al crear este manual?"

A lo cual contestaron: "Crear un marco de referencia dentro del cual se determinan los objetivos generales para la actuación de las áreas que componen la empresa".

La tercer pregunta es: "¿Qué esperan los diferentes departamentos lograr con el manual?"

A lo cual se contestó. Se espera que los diferentes departamentos logren comprender en toda su extensión y alcance las decisiones tomadas por la dirección y actuar en un esfuerzo integrador con las diversas áreas y departamentos de la empresa.

La última pregunta es: "¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?"

A esta pregunta contestaron: "Tener la certeza de -- que les servirá a los usuarios como medio de consulta y referencia en el cumplimiento de las diversas tareas asignadas.

También se espera que el manual aclare las responsabilidades de cada persona y la finalidad de las funciones en la organización".

Es obligado que estén bien determinados los objetivos del manual y sólo cuando se hayan encontrado respuestas -- concretas a estas preguntas se podrá crear el manual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.3 COMO PLANEAR LA ELABORACION DEL MANUAL

Una vez determinados los objetivos que establecen -- los lineamientos básicos del manual, debemos de desarrollar -- primeramente un proceso eficiente de aprobación y revisión. Es importante determinar quién debe aprobar el manual antes de -- producirlo, y determinar de antemano cuánto tiempo tomará obtener dichas aprobaciones.

Otro punto clave para el éxito, en el proceso de planeación de la producción del manual, es fijar un punto central de coordinación.

Una persona debe coordinar todo el proceso, asegurán dose de que todos los participantes y todos los elementos es-- tón incluidos en el programa o muy próximos a ser incluidos.

El coordinador, debe tener entre sus cualidades un - dominio sobre los detalles, capacidad de organización y habili dad para trabajar en armonía con toda clase de personas.

Lo ideal es que el coordinador tenga tiempo laboran- do con la organización y que conozca bastante bien a la mayo-- ría de las personas con las que está trabajando.

Es necesario decidir el diseño, el formato y los em- pastados del manual. Es decir, determinar el aspecto físico - del mismo.

También es necesario determinar con anticipación có- mo se imprimirá el manual y cuántas copias se imprimirán.

El último paso de la planeación, consiste en formu-- lar un programa de trabajo. El trabajo consiste en reunir las

partes y trozos de información para estructurar un programa -- completo.

Hay dos técnicas de programación particularmente con venientes para los manuales, las gráficas PERT y las de etapas o HITOS. Estas son técnicas que dan buenos resultados por separado, pero son más eficaces cuando se combinan. Las siglas PERT significan Técnica de Evaluación y Revisión de Programa. PERT en realidad, es un diagrama de flujo de proyecto en que se incluyen los períodos.

La preparación de una gráfica PERT es relativamente sencilla y representa una herramienta muy valiosa, para organi zar el flujo de trabajo y encontrar la Ruta crítica (El tiempo mínimo requerido para completar el proyecto).

A continuación se presenta una descripción de los pa sos-básicos para aplicar el Pert.

a) Divida la preparación del manual en un número de etapas pequeñas. Cada paso ocupará un cuadro diferente en la gráfica PERT.

b) Determine la secuencia en la que se deben reali- zar las actividades, tomando en cuenta que muchas actividades se pueden llevar a cabo durante el mismo período.

c) Determine la estimación de tiempo en días o sema nas de trabajo por cada etapa de la gráfica.

d) Estructure la secuencia en forma de diagrama de flujo.

e) Determine el tiempo total necesario para comple- tar cada ruta de la gráfica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

f) Localice su ruta crítica. Esta es la cantidad mínima de tiempo, en que se puede terminar el manual. Cualquier demora en las actividades que forman la ruta crítica retrasará la terminación del manual.

Se presenta un ejemplo de ruta crítica en la gráfica (1).

Existe otra técnica para planear la elaboración de los manuales. Es la "gráfica por etapas fijas o hitos". Para preparar una gráfica por hitos (Gráfica 2), es necesario dividir el desarrollo del manual en un número determinado de pasos menores y el significado de la simbología es el siguiente:

Utilice una línea con un triángulo vacío (_____△) para indicar el tiempo estimado en semanas que se necesita completar cada paso, haga la línea más gruesa para indicar el progreso real, no el proyectado (_____△). Cuando la actividad se completa se sombrea el interior del triángulo (_____▲). Para indicar reprogramación, la línea se prolonga y se agrega un cuadro al final de ella (_____△□). Una vez que se concluye dicha actividad se sombrea el cuadro (_____△■). Si hay actividades que se reprogramen se añade una explicación a la gráfica.

La gráfica de HITOS no indica las interrelaciones de los diferentes pasos en el proceso. Por esta razón se refiere a la gráfica PERT como instrumento general de planeación.

La gráfica de HITOS es más eficaz para planear el papel de cada individuo en la creación del manual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuando se utiliza la gráfica de HITOS para medir el rendimiento individual y la gráfica PERT para evaluar el progreso general, el resultado es un sistema completo de control y planeación.

Por último voy a mencionar los presupuestos.

No existe un modo sencillo para determinar el presupuesto de un manual ni se puede estandarizar el costo por hoja, ni por capítulo. Considerando que la planificación se hizo -- con profundidad, el presupuesto deberá ser totalmente congruente. Se sugiere que cuando se esté solicitando la estimación -- de tiempo para cada paso del proceso se solicite también una -- estimación de costos y una declaración de cuánto tiempo será -- efectiva dicha estimación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

11.4 DESVENTAJAS DE LOS MANUALES

Los manuales no son la excepción y así como ya comenté las ventajas también nos encontramos con desventajas, inconvenientes que han surgido al elaborar los manuales. Así tenemos jerarquizadas las principales desventajas en la elaboración de los manuales.

- a) Cuestan demasiado
- b) Significan demasiado trabajo
- c) Limitan la iniciativa y la creatividad
- d) No sabían de su existencia

Voy a tratar de aclarar sin apasionamientos, cada una de estas desventajas que se señalan.

CUESTAN DEMASIADO: Es cierto que las dos formas para elaborar el manual, interna o externamente, requieren de personal calificado o bien de la capacitación de nuestro personal. Cualquiera de estas dos alternativas significa un desembolso muy significativo de dinero. Pero yo le pido a usted que compare entre el posible beneficio que brinda y el tiempo y dinero invertido en su elaboración. Si lo vemos de esta manera el costo de elaboración del manual es apenas simbólico.

SIGNIFICAN DEMASIADO TRABAJO: De acuerdo: Porque los manuales requieren toda nuestra atención mientras se elaboran, porque es una herramienta que no se va a hacer a cada instante, ya una vez elaborados suma usted todo el tiempo que antes se desperdiciaba aclarando dudas, explicando políticas, corrigiendo errores, enseñando personal y evalúe usted mismo, --

contra el tiempo invertido para la elaboración del manual.

LIMITAN LA INICIATIVA Y LA CREATIVIDAD. Este comentario es muy frecuente, pero debemos de analizar el trasfondo que hay en este concepto. Los manuales establecen normas de actividad, pero la iniciativa y la creatividad es difícil que se manifiesten en una empresa donde cada quien hace lo que cree más correcto, de acuerdo a su criterio. Es más probable que la iniciativa y la creatividad se manifiesten en una organización donde se siguen los lineamientos, en donde las actividades y responsabilidades están claramente definidas. Donde lo que se tiene que hacer se conoce concretamente. Y se da oportunidad para crear nuevos conceptos.

NO SABIAN DE SU EXISTENCIA: Voy a basarme en los datos obtenidos de la encuesta para darle un sentido realista a este punto.

Analizando de la siguiente manera. Si las 16 empresas que no tenían manual nos conforman el 100% del muestreo a analizar. Así tenemos que aproximadamente el 30% o sea 5 empresas, desconocían la existencia de los manuales; pero tenían una idea primaria de lo que son los manuales y los substitúan por una guía de trabajo, en la cual se registraban las actividades, pero haciendo énfasis a las obligaciones que se desempeñaban en el puesto. Es interesante comentar que dichas obligaciones no se trataban como un proceso integrado, sino como pequeñas áreas de trabajo aisladas e independientes de las demás.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Debemos de fomentar nuestra área de trabajo, darla a conocer, enseñar nuestras herramientas de trabajo para que el empresario actual reconozca que no solo trabajamos creando teorías. Para demostrar que tenemos medios, recursos y capacidad suficientes para administrar de una manera justa eficiente y productivamente, las empresas que exige el desarrollo de la sociedad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I I I

RECOPIACION DE DATOS Y ANALISIS DE LA INFORMACION

III.1 RECOPIACION DE DATOS PARA EL MANUAL.

Este paso es vital en la elaboración de los manuales. Los datos deben ser reales, claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización de los manuales. Es necesario seguir una metodología básica en la recopilación de datos para iniciar. Definir la materia de que se trata. ¿De qué va a tratar el manual? Es fácil definir el tema si se hace una lista de todos los grupos posibles de usuarios del manual y después se determina la información que necesita cada uno.

Teniendo presentes los objetivos que se pretenden lograr con la elaboración de los manuales, tema que se trató en el capítulo II inciso 2. Una vez concluido el proceso de planeación estamos listos para iniciar la recopilación y organización de toda la información necesaria para la elaboración de nuestro manual.

La información se obtendrá siguiendo uno o varios de estos métodos: Investigación Documental, Entrevistas, Observación, Cuestionarios escritos, Presentación del proyecto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para lograr el éxito en la edición del manual y la aceptación de los usuarios se sabe que:

"Quienes ayudan a la preparación del manual, están de antemano bien dispuestos a aceptar su contenido y a usarlo con mayor profusión". Esta tendencia debemos de usarla como elemento motivador en la elaboración del manual.

El conocimiento profundo de las técnicas para recopilar información, nos demuestra que los instrumentos deben ser particulares y específicos en cada empresa.

Es muy probable que los medios utilizados para la recopilación de información que tuvieron éxito en una empresa, no sean los adecuados en la nueva empresa.

a) INVESTIGACION DOCUMENTAL. Esta se realiza principalmente en los archivos de la compañía, sobre todo los elementos del proceso de que se trate, sin descuidar la revisión de los boletines y circulares de la compañía, las formas impresas y otros medios de comunicación. La tarea consiste en localizar información que deba incluirse en el manual. Una vez que se haya recopilado el material, habrá una montaña de papeles. Por esto se hace necesario clasificar el material por temas. Posteriormente se pondrán los documentos de cada tema en orden cronológico, extrayendo los documentos innecesarios y obsoletos. Ahora ya se tiene la base de datos esenciales con los que se deberá trabajar.

b) OBSERVACION DIRECTA del analista en la ejecución del proceso, a través de todos sus pasos, para confirmar, rectificar o completar la información recogida por otros medios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este método es usado cuando los individuos que ejecutan el procedimiento tienen dificultad para explicar lo que hacen.

Se deben de realizar las observaciones prudentemente ya que es uno de los sistemas de recolección que más tiempo -- consume.

c) LA ENTREVISTA: Este es uno de los medios más amplios e interesantes para recopilar información y básicamente están dirigidas a dos áreas.

1) ENTREVISTAS CON LOS EMPLEADOS: Teniendo explicaciones verbales del trabajador sobre las operaciones en que interviene, cómo, dónde, cuándo y para qué los ejecuta. Esta información es básica, puesto que nadie mejor que el empleado conoce los detalles de su trabajo. Puede recogerse en un papel de trabajo en forma de diagrama analítico, precisando dónde empieza, y dónde acaba el procedimiento analizado. Al irse elaborando el diagrama analítico se van recolectando las formas empleadas.

En las columnas de observaciones del diagrama se van tomando las notas necesarias para completar oportunamente la redacción del texto.

2) ENTREVISTAS CON LOS SUPERIORES INMEDIATOS. Tienen como finalidad completar los datos que se necesitan para la explicación de los empleados, para definir discrepancias -- que puedan surgir de informes contradictorios, de los empleados, llenar lagunas que aparezcan en la descripción del proceso, aclarar dudas del analista.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existen lineamientos básicos para asegurar el éxito de las entrevistas los cuales son.

- * Asegúrese de entrevistar a la persona adecuada.
- * Programe la entrevista con suficiente anticipación y explíquelo al entrevistado el propósito de la misma.
- * Asegúrese que no lo interrumpen durante la entrevista.
- * Prepare por escrito una lista de preguntas antes de la entrevista.
- * Asigne el tiempo suficiente para la entrevista.
- * Asista a la entrevista con la lista de preguntas para asegurarse de tener toda la información requerida.
- * Recuerde que es usted y no el entrevistado quien dirige la entrevista.
- * Tome nota minuciosa de la entrevista o grábela.
- * Utilice el método de escuchar activamente para asegurar su comprensión.

d) CUESTIONARIOS ESCRITOS. Son útiles cuando es preciso recabar información de un gran número de personas. Los cuestionarios sirven también para establecer la información que los usuarios desearán encontrar en un manual. Los cuestionarios tienen sus desventajas. Son unipersonales y no motivan a los participantes a proporcionar información adicional. Si se vale de un cuestionario para recopilar datos, se debe elabo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ser tan breve y simple como sea posible.

Mientras más fácil sea llenar un cuestionario cuantas más posibilidades tendrán los participantes de completarlos.

e) PRESENTACION DEL PROYECTO

Una vez que se han hecho los fluxogramas verticales de labores, de método y analítico en cada departamento, se procede por el analista a la elaboración del proyecto del manual, que someterá a la consideración de su jefe o de la persona o personas asignadas a la supervisión del manual. Se sugiere el siguiente orden en las actividades.

- 1.- Programar los procedimientos en el orden de su importancia y estimar el tiempo empleado para completar el manual.
- 2.- Determinar las necesidades del personal directivo.
- 3.- Proporcionar a la dirección, una tabla de tiempo para el desarrollo del manual, contra la cual, pueda irse estimando el progreso que se realice en la preparación de éste.
- 4.- Programar el trabajo a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia en el trabajo.
- 5.- Decidir sobre detalles físicos del manual, tipo Formato. Con pleno conocimiento que estos detalles pueden afectar el producto final y las revisiones posteriores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.- Solicitar una cantidad de dinero, específica para realizar el trabajo en su totalidad.

f) QUIEN DEBE RECOPIRAR LOS DATOS

Hasta aquí hemos descrito el "cómo" de la recopilación de datos como son investigación, observación, cuestionarios, entrevista, presentación del proyecto. Ahora pasemos a estudiar los quiénes.

Existen básicamente dos posibilidades, una que sea el propio escritor del manual y la otra, que sean las personas de los departamentos que usarán el manual quienes recopilan los datos. Cada una de estas posibilidades tiene sus desventajas y ventajas.

Cuando el autor reúne los datos, adquiere una total comprensión del tema antes de comenzar a escribir, en general este método produce un manual superior y a la vez preciso y bien escrito.

El principal inconveniente de esta alternativa, es que hace que el autor sea más lento. Otro inconveniente es que algunos departamentos pueden resentir la presencia de un extraño en su campo para reunir la información.

Pasemos ahora a la segunda opción en la que los miembros de los departamentos que usarán el manual reúnen los datos.

La principal ventaja de este método es que los usuarios participan activamente en el proceso de preparación, por lo tanto, tendrán más motivación para utilizarlo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro de las desventajas está, que los usuarios no reúnen los datos en una forma muy comprensible para el autor. Y puesto que no tienen experiencia en la compilación de datos con frecuencia no organizan bien el material.

Otro problema es que los usuarios pueden estar demasiado ocupados para darle una cierta prioridad a compilación de datos.

Como pueden darse cuenta, los métodos tienen sus inconvenientes. La mejor solución si los recursos lo permiten, es hacer que el autor reúna los datos, trabajando en estrecha relación con los usuarios. Si el autor no tiene tiempo de com pillar datos debe de especificar los tipos de información que necesita, los usuarios deberán proporcionar esa información y tal vez hasta preparar el primer borrador. Cuanta más informa ción proporcione el autor sobre los tipos de datos que se nece sitan, tanto más éxito tendrá el manual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III.2 OBSERVACIONES EN LA RECOPIACION DE DATOS

Debido a las diversas técnicas de recopilación de la información y las diferencias relativas de las empresas, debemos determinar un cuadro básico de problemas en recolección de datos.

Así se encuentran en la empresa una amplia serie de personas con diversos grados de motivación y conocimientos. -- También egoísmos y rivalidades dentro del personal de la empresa que pueden poner en peligro el éxito en la elaboración de los manuales.

Así se presenta que uno de los problemas más comunes en la recopilación de la información es "Cuando dos o más personas proporcionan información conflictiva".

Como lo trata S.Z. Diamond en su libro "Cómo preparar manuales administrativos". Ya que las fuentes afirmaron -- que sus datos son correctos se debe proceder a organizar una reunión para aclarar confusiones, y la persona encargada de -- elaborar el manual debe de actuar como mediador. En caso de -- que la duda sea muy difícil de aclarar se debe de ponderar la importancia de dicho punto en el manual. En caso de que sea -- indispensable se deben de aclarar las dudas en las entrevistas con los superiores, punto tratado en el Cap. III inciso 1. Se debe de proporcionar a los superiores información imparcial de ambos lados del conflicto.

* S. Z. DIAMOND "Cómo preparar Manuales Administrativos"
Ed. Interamericana México 1983 Pág. 26.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Así trato un segundo problema y es "Que las fuentes proporcionan información inexacta". Si en el momento de la revisión está convencido de que la información es inexacta, pida una aclaración a la fuente de información y solicite una reunión para resolver el problema.

Si después de realizada la entrevista no obtiene resultados satisfactorios, turne el caso a las entrevistas con los superiores. Todos los datos deben ser proporcionados por personas que tengan conocimientos sobre el tema y autoridad para tomar decisiones sobre normas y procedimientos.

También es muy frecuente que los empleados, se muestren reacios a proporcionar información.

Muchas personas no quieren proporcionar información por temor a posibles modificaciones que pudieran presentarse en la empresa.

El empleado suele pensar "siempre hemos salido adelante sin usar el manual ¿Para qué lo necesitamos ahora? y algunas otras veces el empleado tiene demasiado trabajo y no está dispuesto a emplear su tiempo en proporcionar datos necesarios.

Por esto es necesario darle al personal de la empresa la seguridad de que no se trata de ninguna cacería de brujas, sino de que el manual documentará las normas y procedimientos existentes. Y que no se van a desarrollar otros nuevos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si es el caso de que el empleado tiene demasiado trabajo, vea la posibilidad de que alguna persona en el departamento pudiera proporcionar los datos necesarios. Si es así -- trate de ser flexible en el programa de compilación de datos, pero sea persistente.

Y por último, aplique su criterio y experiencias personales, para la mejor y más eficiente elaboración del manual.

III.3 ORGANIZACION DE DATOS POR MEDIO DE ESQUEMAS DE TRABAJO

La utilización de los esquemas de trabajo en los manuales, tiene como finalidad garantizar la información obtenida y visualizarla de una forma general, con todas las implicaciones subsecuentes.

Los esquemas tienen la virtud de poder modificarse a medida que se va depurando y organizando la información. Según S. Z. Diamond aconseja seguir el siguiente lineamiento.

a) Deje tiempo suficiente para desarrollar el esquema. Recuerde que el éxito del manual se basa en la planeación. Es conveniente que se elaboren borradores de varios esquemas. Organice el material de diversas formas y escoja el más adecuado. Por consiguiente, es más sencillo corregir un defecto estructural en la etapa de preparación del esquema, que en una fase más avanzada del proceso de redacción y si el esquema es realizado con cuidado eliminando aspectos innecesarios y completo de aspectos elementales, será más sencillo el resto del proceso.

b) Establezca por niveles la información de los esquemas, esto le ayudará a simplificar el estudio de los esquemas y a profundizar su desarrollo.

c) Desarrollen principalmente su nivel básico de ideas. Después de haber incluido estos temas principales o los encabezados de secciones en orden lógico, deberán desarrollarse subtemas apropiados para cada uno de ellos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

d) Uso de encabezados descriptivos, se debe de evitar encabezados demasiado amplios. Se deben utilizar encabezados descriptivos que motiven a mostrarse específicos con los pensamientos.

Esto es que expliquen exactamente los aspectos del tema que se trata.

e) Disponga los encabezados en orden lógico, en general los manuales de organización en uno de los tres modos distintos: orden funcional, por procesos o descendente.

En el esquema funcional, las ideas se agrupan sólo por temas y todos estos reciben la misma importancia, por lo que no hay ninguna razón aparte del orden alfabético, para poner ninguno de ellos delante de los demás.

El esquema de procesos es: Una lista de temas en el orden en que se produce este tipo de esquema, se usa normalmente para procedimientos individuales, pero puede ser muy eficaz para el manual completo. En este esquema se describe el proceso cronológico de desarrollo de un manual, partiendo de la primera fase que es planeación, hasta llegar a la revisión y actualización del manual.

Por último el esquema de orden descendente, comienza con los temas más importantes y termina con los de menor interés. Por ejemplo esta estructura es común en el periodismo.

III.4 SELECCION Y EVALUACION DE LA INFORMACION

Quiero incluir en el siguiente seminario de investigación este punto de selección y evaluación de la información. Porque generalmente los autores de libros no le dan la importancia que debe tener este punto, y si no, pregunto: ¿Qué, acaso toda la información obtenida se puede plasmar en el manual? ¿O bien toda tiene la misma importancia? y por último ¿esta información, es oportuna, verídica y completa?

Es por esto que el preparador debe coordinar los esfuerzos de los revisores y asegurarse de que se corrijan rápidamente los textos.

¿QUIEN DEBE DE REVISAR LA INFORMACION DEL MANUAL?

En primer lugar alguien que conozca el tema, deberá revisar el texto para verificar su contenido y exactitud. El objetivo que se persigue es determinar si el contenido del manual es exacto. Es obligación del especialista depurar la información y darle claridad a las descripciones y procedimientos.

Para evitar que las revisiones posteriores se pierdan en el caos de datos incoherentes.

Después es conveniente que la información la revise un miembro del personal especializado en asuntos legales de la organización. Esta revisión asegura que se respeten normas legales y satisfaga los requisitos jurídicos de los órganos que tienen ingerencia en la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es cierto que aun revisando la legalidad de la información se tendrán acciones judiciales importantes y que aun -- realizando la revisión se tendrán problemas jurídicos, pero -- los riesgos serán considerados menores.

Y por último, la revisión final se refiere a la calidad y claridad de la información. Esto es con la finalidad de evitar redacciones incoherentes, párrafos innecesarios y por lo consiguiente, caos en el entendimiento.

Para lograr lo anterior es necesario definir y analizar el papel que deben desempeñar los revisores en la preparación del manual, para lograr la comunicación estrecha, reúnanse individualmente y si es posible en grupo para analizar el proceso de revisión y el papel que corresponde en el mismo.

Los revisores creen que su único deber es aprobar el material y devolverlo. En realidad la responsabilidad del corrector es mucho más amplia e incluye lo siguiente:

a) Revisión justa y objetiva de los materiales. Los revisores deben de evaluar el manual por sus propiso escritos. Se deben de evitar las apreciaciones subjetivas.

b) Concentración en el tema o campo que se pide que revisen. Por ejemplo el especialista de sistema debe revisar que las gráficas sean correctas y funcionales. En lugar de ocuparse de la gramática y el estilo.

c) Proporcione críticas específicas y constructivas. Esto es no hacer observaciones generalizadas y confusas. Deben hacerse observaciones específicas y orientadas a corregir lo -

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

que consideramos no adecuado.

d) Revisar cuidadosamente la primera vez y hacer todos los cambios entonces.

e) Se debe evitar solicitar cambios sólo explicable con base en gustos personales.

f) Revisión y devolución rápida del material dentro del plazo acordado. Esta última responsabilidad es de las más difíciles de cumplir, por diversas razones muchos revisores parecen incapaces de cumplir con los plazos acordados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III.5 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Debido a la importancia que tiene para el empresario y profesionista el medio ambiente tanto interno como externo, así como las prácticas administrativas en nuestro medio, decidí incluir este estudio.

Es un aspecto muy importante, ver cómo en Jalisco el campo de acción para los administradores se ha ido ampliando, y es menester reconocer que en Jalisco gran parte de la pequeña y mediana industria son de tipo familiar.

Como ya se trató en el Cap. II inciso 1, Página 21, se comenta de las 17 empresas que proporcionan manual. El 48% ha sido elaborado antes de 1980 y el 52% restante lo había elaborado después de 1980.

Esto manifiesta claramente que en los años pasados no se habían desarrollado el uso y aplicación de los manuales administrativos. Es muy posible que la década de los 80's con su acelerado crecimiento, con las crisis y devaluaciones, hayan hecho reflexionar al propietario o accionista, de la necesidad de establecer métodos que mejoraran la eficiencia en la dirección; y también que fueran capaces de asimilar todas las variables y situaciones que intervienen en el buen funcionamiento de la empresa.

La grave falta de personal especializado que reúna requisitos de capacidad y conocimientos técnicos, obliga a las empresas a establecer efectivamente, sus sistemas y procedimientos, para que la actividad directiva y productiva de la --

empresa se convierta en un procedimiento continuo y claramente definido.

Y esto no sería posible si no se fueran registrando sistemáticamente las actividades, para que sirvan como base para encontrar nuevos y mejores medios de trabajo.

Al hablar de situación actual, es necesario hablar de lo que significan las leyes para la empresa, las tendencias del personal del sindicato, las observaciones en materia laboral, los cambios en los consumidores, las costumbres, las culturas de un pueblo. Pero todas y cada una de las variables deben de ser tratadas en su momento, con toda la amplitud necesaria y profundidad deseada.

Para dejar establecida la forma en que nos afecta a los propietarios, administradores y al entorno social de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I V

FORMACION Y ESTRUCTURACION DE LOS MANUALES
DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS

IV.1 DESCRIPCION DEL PUESTO

En este capítulo voy a definir uno de los aspectos básicos de los manuales de organización, como son el análisis y descripción de puesto; y después presento la simbología utilizada para la descripción de procedimientos, los fluxogramas, las formas, los tipos de autoridad; elementos de los manuales de Procedimientos en los siguientes incisos.

Y para desarrollar este punto, los expertos en administración han desarrollado técnicas sistemáticas para lograr una descripción eficiente del puesto.

Para iniciar es conveniente definir en principio lo que entendemos por puesto.

PUESTO: es una unidad específica e impersonal dentro de la estructura organizacional de la institución, que reúne un conjunto de funciones, actividades y responsabilidades y -- que para su realización implica un determinado grado de preparación y capacidad.

La descripción de puesto, es una narración escrita, ordenada y sistematizada del contenido de un puesto, dentro de la estructura de organización, de las funciones, actividades, y responsabilidades que le son propias.

La elaboración debe ser breve, precisa, veraz y ordenada, procurando cubrir todos los puntos de importancia, sin -

explicaciones superfluas.

La elaboración de la descripción de puesto, puede -- ser preparada por el jefe de departamento correspondiente, por el coordinador de la elaboración del manual, en conjunto con - el propio ocupante de dicho puesto, en el formato elaborado pa - ra tal fin. Fig. 3

La descripción del puesto se divide en 3 áreas básicas que son:

- a) IDENTIFICACION DEL PUESTO
- b) DESCRIPCION GENERICA
- c) FUNCIONES

Veamos qué es lo que se debe de incluir en cada una de estas áreas.

a) IDENTIFICACION DEL PUESTO: Se anotará el título del puesto que se describe; el puesto del jefe inmediato, los puestos que le reportan y el número de ocupantes de cada uno, la Dirección, Gerencia, Departamento, Área o Sección y localidad donde se desempeña la función, la fecha de elaboración de la descripción y el centro de costos correspondiente.

Al final se anotará el nombre y los apellidos de las personas involucradas, así como el registro de las firmas respectivas de acuerdo a lo siguiente:

ELABORADO POR: Jefe inmediato o coordinador
 APROBADO POR: Superior de jefe inmediato
 AUTORIZADO POR: Recursos humanos corporativos

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

b) DESCRIPCION GENERALICA: Es un enunciado específico del resultado final esperado de este trabajo. Es decir, que de manera genérica, pero clara y específica, se relaciona al puesto con los objetivos finales de la organización. El propósito es determinar qué parte de la totalidad de objetivos de la compañía, deberá ser cubierta por el puesto. Ejemplo:

PUESTO: Secretaria de Gerencia

DESCRIPCION GENERALICA: Realiza los trabajos encomendados directamente por la gerencia, mantiene organizada la correspondencia y notas importantes, organiza las citas de acuerdo a las instrucciones recibidas.

c) FUNCIONES: Es un desglose de todas y cada una de las obligaciones y responsabilidades, actividades de operación técnicas y/o administrativas, de carácter continuo, periódico u ocasional, en función de su mayor importancia.

Ejemplo:

- 1) Recibe y organiza todas las llamadas y recados, así como la correspondencia dirigida hacia la gerencia.
- 2) Realiza todas las actividades encomendadas por la gerencia para el buen cumplimiento de las mismas.

A continuación presento un formato para la elaboración de la descripción del puesto del empleado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

d) FORMATO PARA LA DESCRIPCION DE PUESTO DEL EMPLEADO

COMPANIA: _____

I INFORMACION GENERAL

Título del Puesto: _____

Título del Puesto al que reporta: _____

Departamento: _____

Empresas a las que da servicio: _____

Fecha de preparación: _____

II OBJETIVOS DEL PUESTO

Anote en forma breve, completa y clara el objetivo fundamental del puesto:

III DESCRIPCION DE FUNCIONES ESPECIALES

Anote en forma breve, completa y clara las principales Funciones de su Puesto, anotándolas en orden de importancia. Indicando: Qué Hace, Cómo lo Hace y Para Qué lo Hace.

1.- ¿Qué Hace?

¿Cómo lo Hace?

¿Para Qué lo Hace?

2.- ¿Qué Hace?

¿Cómo lo Hace?

¿Para Qué lo Hace?

- 3.- ¿Qué Hace?
 ¿Cómo lo Hace?
 ¿Para Qué lo Hace?
- 4.- ¿Qué Hace?
 ¿Cómo lo Hace?
 ¿Para Qué lo Hace?
- 5.- ¿Qué Hace?
 ¿Cómo lo Hace?
 ¿Para Qué lo Hace?
- 6.- ¿Qué Hace?
 ¿Cómo lo Hace?
 ¿Para Qué lo Hace?
- 7.- ¿Qué Hace?
 ¿Cómo lo Hace?
 ¿Para Qué lo Hace?

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

IV ESPECIFICACIONES

- 1.- En su opinión cuál es la Escolaridad mínima requerida para desempeñar su Puesto?
 ¿Por Qué?
- 2.- En su concepto cuánto tiempo de Experiencia previa se requiere como mínimo para desempeñar su puesto?
 AÑOS _____ MESES _____ Tipo de Experiencia y Razón para -
 Requerirla: _____

- 3.- En su opinión cuánto tiempo de Entrenamiento en el - -
Puesto se requiere como mínimo para cubrir adecuadament
te las funciones?
- ¿Por Qué?
- 4.- Cuáles son los errores típicos que se pueden cometer -
en su Puesto? (Indique el error, especifique brevemente
lo que pueda causar, la probabilidad de que se comet
a y la frecuencia en que se está expuesto al mismo).
- 5.- Favor de indicar cuáles son los problemas típicos que
se presentan en el Puesto y en qué se basa para resolv
verlos.
- 6.- Favor de indicar cuáles son las Decisiones típicas que
se toman en el Puesto y en qué se basa para tomarlas.
- 7.- Requiere su Puesto que usted realice actividades que -
implican esfuerzo físico? En caso afirmativo especifiq
ue cuáles actividades y el esfuerzo físico requerido.
- 8.- Maneja usted efectivo o documentos que pueden ser conv
vertidos a efectivo? En caso afirmativo especifique -
qué maneja, en qué cantidad promedio y con qué frecuenc
cia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 9.- Es responsable usted por el uso de Equipo, Maquinaria, Materiales o Productos o bien por vigilar el que terceros hagan de éstos? En caso afirmativo especifique cuáles y el daño estimado que podrá causarse a éstos por causas imputables a usted.
- 10.- Supervisa usted Personal? En caso afirmativo anexe un Organigrama que indique claramente el personal que dependa de usted, directa o indirectamente si es el caso, indique Empleados y/o Trabajadores.
- Total de Personal Supervisado: _____
- 11.- Está usted expuesto a condiciones desagradables de -- trabajo tales como: calor, ruido, polvo, etc.? En caso afirmativo especifique cuál(es) y la frecuencia de exposición.
- 12.- Existe algún riesgo de accidente en el desempeño de sus labores? En caso afirmativo especificar qué tipo de accidente, las posibilidades de que ocurra y las posibles consecuencias.
- 13.- Tiene usted contacto con personas de fuera de la Empresa? En caso afirmativo indique con quiénes, para qué dicho contacto y con qué frecuencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 14.- Tiene usted contacto con personas de otros Departamentos de la Empresa? En caso afirmativo indique con quién(es), la causa del contacto y la frecuencia con que esto se presenta.

OCUPANTE(S) DEL PUESTO

Nombres (s):

Lo Ocupa desde:

Preparó: _____

APROBARON:

Jefe Inmediato

Gerente del Area

F I R M A

F I R M A

Nombre:

Nombre:

Puesto: _____

Puesto: _____

IV.2 ANALISIS DE PUESTOS

Bien, ahora voy a tratar de establecer con claridad lo que es el análisis de puestos, que básicamente consiste en obtener información y describir los distintos empleos con exactitud; fijar requisitos y especificaciones. Información concerniente al puesto y no a quien lo desempeña actualmente.

¿Qué es lo que se analiza en el análisis del puesto?

Algo básico en la elaboración de manuales que es:

La identidad del puesto en la estructura, esto es, - qué funciones cumple el puesto dentro de la empresa, por qué - es necesario el puesto para la existencia de determinado procedimiento. También es necesario definir cuál es su interrelación con los demás puestos dentro de la empresa para evitar - confusiones, duplicidad en las acciones. Existen formatos especiales para recolectar información para el análisis de puestos. Fig. 4

Si estamos analizando el puesto es necesario definir la localización geográfica dentro de la empresa, esto es: dónde se encuentra físicamente ubicado y la localización organizacional, lo que significa ubicarlo en una posición jerárquica y funcional dentro del organigrama de la empresa.

Se deben de describir cada una de las tareas, obligaciones y responsabilidades específicas al puesto, contestando con criterio y buen juicio todas las preguntas básicas: qué, - cómo, para qué.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una vez que se conocen las funciones, tareas, obligaciones y responsabilidades a desarrollar en dicho puesto, debemos determinar el nivel de conocimiento y capacidad requeridas para dicho puesto.

Por último es importante describir las condiciones de trabajo en que se desempeña dicha actividad.

Los análisis de puestos no solamente nos sirven para la elaboración de manuales, sino que una vez ya obtenidos para todos los puestos de la empresa, nos sirven de base para fijar criterios con respecto a la administración de salarios, establecer parámetros para la calificación de méritos, determinar lineamientos para reclutación, selección y contratación de personal adecuado al puesto vacante.

Todo lo anterior converge directamente en los manuales de organización.

Y se presentan como una serie de formatos que ayudan a lograr el análisis de puestos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIGURA 4 Planilla para el análisis de puestos

1. Identificación del puesto

- (a) Nombre de la unidad organizacional _____
(b) Designación actual del puesto _____
(c) Localización _____
(d) Relación de dependencia _____

2. Fuentes de la mano de obra

- (a) Origen de los actuales titulares del puesto _____

(b) Experiencia previa _____

(c) Trabajos anteriores _____

(d) Educación _____
(e) Años en los puestos _____
(f) En puestos anteriores _____

3. Trabajo realizado

- (a) Tareas específicas que se realizan con frecuencia _____

(b) Responsabilidad _____

(c) Ambito de la supervisión _____

FIGURA 4 (continuación)

(d) Interacción _____

(e) Quién da la orientación _____

(f) Qué tareas se supervisan _____

(g) Cuáles no _____

(h) Cómo se controla la calidad _____

(i) Cómo se revisa _____

4. Condiciones físicas

(a) Condiciones en las inmediaciones del lugar de trabajo _____

(b) El horario de trabajo _____

(c) Períodos de descanso _____

(d) Condiciones ambientales _____

5. Aptitudes necesarias

(a) Intelectuales _____

(b) Manuales _____

(c) Interpersonales _____

6. Conocimientos necesarios

(a) Cómo se adquieren las aptitudes (estudios, cursos especiales, experiencia, capacitación) _____

FIGURA 4 (Conclusión)

7. Condiciones especiales

- (a) Viajes _____
(b) Aislamiento _____
(c) Trabajo nocturno _____
(d) Jornadas prolongadas _____
(e) Condiciones tácitas _____

8. Responsabilidad

- (a) Por el equipo _____
(b) Bienes _____
(c) Márgenes de utilidad _____
(d) Efectivo _____
(e) Gastos _____
(f) Información _____
(g) Relaciones externas _____

9. Estructura organizacional

¿Cómo se inserta el puesto en la organización, tanto vertical como horizontalmente? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.3 SIMBOLOGIA UTILIZADA PARA LA DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

Los símbolos son utilizados para indicar las distintas operaciones de que se compone un procedimiento; pueden estar representados en los fluxogramas mediante símbolos convencionales o simples dibujos.

Es permitido el uso de figuras "El uso de figuras en vez de símbolos, ayuda a acentuar y describir ideas importantes y facilita la comprensión de ideas centrales". Los símbolos en las gráficas actualmente en uso, incluyen desde simples perfiles de figuras geométricas, hasta complicados dibujos simbólicos, que diferencian a los numerosos tipos de operaciones en los negocios. Se han hecho algunos esfuerzos por estandarizar los signos convencionales de las gráficas, especialmente por la American Society of Mechanical Engineers. (ASME), pero sólo se ha conseguido una aceptación limitada.

La norma ASME es una de las más usadas y consiste simplemente en un círculo para una operación, un cuadro para una inspección. Un perfil de la letra D significa demora, el de una flecha para transmisión y el de un triángulo para almacenaje. Tal como lo describe la figura 5.

Debido al avance en las técnicas de computación eléctrica, se han visto en la necesidad de substituir la simbología empleada por la ASME tradicional cuando se trata de representar flujos de información, y más que flujos de materiales o de personas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SIMBOLOS SIMPLES

REVISION O INSPECCION



DESPLAZAMIENTO O TRANSPORTE



ARCHIVO O ALMACENAMIENTO



CUALQUIERA OTRA OPERACION

COMBINADOS

ORIGEN DE UNA FORMA O DOCUMENTO



DECISION O AUTORIZACION DE UN DOCUMENTO



ENTREVISTA



DESTRUCCION DE UN DOCUMENTO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La American National Standard Institute (ANSI), ha desarrollado una simbología para ser empleada en las técnicas de procesamiento electrónico de datos, que es la que utilizan la mayor parte de los fabricantes de computadoras y de técnicas que las aprovechan.

La simbología ANSI que aparece en la figura No. 6 y que es recomendada para representar flujos de información.

Y por último aparecen los signos figurativos. Se trata de fotografías, dibujos o caricaturas que representan alguna operación que ejecuta o sufre una persona, una máquina, un material, un documento o un dato.

Lógico es que los signos figurativos se recomiendan en los manuales destinados al personal que no está familiarizado con los símbolos abstractos, para facilitar la comprensión de la información o de las instrucciones contenidas en el manual.

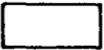
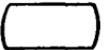
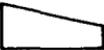
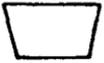
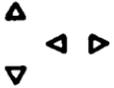
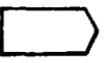
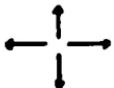
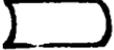
Los signos figurativos más comúnmente empleados son: las fotografías, los dibujos y las caricaturas.

SIMBOLOGIA ASME

N°	SIMBOLO	REPRESENTA
1		<p align="center">OPERACION</p> <p>Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Por lo común, la pieza, materia o producto del caso se modifica durante la operación.</p>
2		<p align="center">INSPECCION</p> <p>Indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas.</p>
3		<p align="center">TRANSPORTE</p> <p>Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro.</p>
4		<p align="center">DEPOSITO PROVISIONAL / ESPERA</p> <p>Indica demora en el desarrollo de los hechos; por ejemplo trabajos en suspenso entre dos operaciones sucesivas o abandono momentáneo no registrado, de cualquier objeto hasta que se necesite.</p>
5		<p align="center">ALMACENAMIENTO PERMANENTE</p> <p>Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se le recibe o entrega, mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de Referencia.</p>
6		<p align="center">ACTIVIDADES COMBINADAS</p> <p>Para indicar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo, se combinan los símbolos de tales actividades. Por ejemplo un círculo dentro de un cuadrado representa la actividad combinada de operación e inspección.</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SIMBOLOGIA ANSI PARA PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	PROCESAMEN- TO		OPERACION CON TECLADO		TECLADO EN LINEA
	ENTRADA - SALIDA		OPERACION AUXILIAR		EXHIBICION
	DECISION		CLASIFICAR ó INTERCALAR		ENLACE DE COMUNICACION
	TERMINAL		DOCUMENTO		CONECTOR
	ALMACENA- MIENTO		TARJETA PERFORADA		CONECTOR DE PANELA
	OPERACION MANUAL		CINTA PERFORADA		DIRECCION DE FLUJO, O ALMACENA- MIENTO.
	MODIFICACION DE PROGRAMA		CINTA MAGNETICA		FLECHAS
	PROCESO PREDEFINIDO		DISCO TAMBOR DE LIBRE ACCESO		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.4 FLUXOGRAMAS

Este punto se desarrolló con el objeto de establecer cuáles son los diagramas más comúnmente usados en los manuales de procedimientos.

Para iniciar voy a definir lo que es un Fluxograma:

Un fluxograma o carta de flujo o de procedimiento, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o su propósito puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, etc.

Todas las narraciones de los fluxogramas se pueden clasificar de la siguiente manera.

Por su formato los fluxogramas pueden ser:

A) De forma vertical. En el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo.

B) De formato horizontal. En el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha.

C) De formato panorámico, en el que una sola carta está representando el proceso entero, que puede ser apreciado de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto y más fácilmente aun para personas no familiarizadas.

D) De formato arquitectónico. Que describe el itinerario o ruta de una forma o persona, sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una clasificación basada en la naturaleza de los datos que consignan, útil para la selección adecuada del tipo de fluxograma que deba utilizarse, es la siguiente.

A) FLUXOGRAMAS CUALITATIVOS: Si sólo describen la sucesión de fases de un proceso en el orden en que ocurren; las personas u órganos que los ejecutan y el método empleado, sin indicar cantidades ni tiempos.

B) FLUXOGRAMAS CUANTITATIVOS: Cuando además de consignar las etapas de un proceso en el orden en que ocurren, registran las cantidades; como número de unidades producidas, distancias recorridas, etc.

C) FLUXOGRAMAS CON ESCALA DE TIEMPO: En cualquiera de los dos casos anteriores en que se relacionen los datos con su ejecución en el tiempo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.5 LAS FORMAS

Ya he tratado de definir lo que son los fluxogramas dentro de los manuales, pero esto me obliga a hablar de formas. Porque es precisamente en las formas donde se plasman los informes que constantemente produce el sistema de trabajo.

En una empresa, y especialmente en las oficinas, la mayor parte del material que se maneja está constituido por formas, por esto es conveniente incluir en el manual una sección de formas que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe.

Para sentar bases voy a describir la diferencia de Forma; o bien Forma impresa.

"Es un objeto sobre el cual se imprimen informes, como cartas y que cuenta con espacios para que se anote en ellas una información variable, generalmente está impresa en papel o en algún material de papel" según Dr. GIBBS MYERS.

Algunos de los tipos más comunes de formas, con las cuales estamos muy familiarizados son: solicitudes de empleo, cheques. Existen también las formas complejas, como órdenes de producción, hojas de operación, que rara vez son vistas por otras personas que no sean las directamente involucradas en su preparación o proceso.

Según el Dr. GIBBS MYERS: "El mayor criterio para juzgar si un papel es "forma" es: Establecer su función en relación a un proceso o sistema administrativo. Cualquier documento impreso que no sea un eslabón esencial en un proceso de

operación o medio para una comunicación administrativa, deberá ser excluido de la responsabilidad del grupo encargado del control de formas".

Es conveniente incluir según Graham K. "Una explicación detallada, con ejemplos, sobre la manera correcta de llenar las formas, es sumamente útil; su inclusión en el manual - facilitará al usuario el trabajo de llenar las formas cuando - deba hacerlo, sin que necesite guía del supervisor o de otro empleado más diestro".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.6 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Es importante contestar a la pregunta ¿Qué son los Organigramas? y a continuación esto nos llevará a definir qué es organización y las implicaciones actuales para su definición.

Por lo tanto ¿QUE SE ENTIENDE POR ORGANIZACION?

Existen varias definiciones. He aquí la que da R. S. ROSCOE.

"Una organización, es un conjunto de individuos, sistemáticamente agrupados para la realización de un objetivo, -- que entraña el agrupamiento de las personas en unidades operativas, la asignación de autoridad y responsabilidad a cada una de ellas y la definición de las relaciones entre todas las unidades, con el objeto de lograr coordinación y control de las actividades".

Otra definición de lo que es organización de MIGUEL DUHALT KRAUS "Es la disposición y arreglo de las distintas -- unidades de que se compone un organismo administrativo y la relación que guardan entre sí dichas unidades, así como la forma en que están repartidas las actividades de ese organismo entre sus unidades".

De aquí se puede deducir que la organización administrativa se compone de:

- a) Una estructura
- b) Un conjunto de actividades o funciones asignadas a los órganos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Y se llega a la conclusión que, "EL ORGANIGRAMA es - el retrato o representación gráfica de la organización".

Para seguir con el objetivo propuesto de explicar -- los tipos de organigramas voy a citar definiciones con el propósito de aclarar su posición en la organización.

LOS ORGANOS: Un órgano es una subdivisión del organismo administrativo. Por lo tanto, El Órgano: es una unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas en determinado nivel jerárquico.

El Órgano es una unidad creada como consecuencia de la "departamentación" que puede comprender uno o varios niveles, uno o varios puestos, una o varias plazas. Algunos ejemplos son las gerencias, las direcciones, etc.

Otro de los elementos que aparece plasmado en los Organigramas, son LOS PUESTOS y su definición es la siguiente: "Un Puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal, - constituida por un conjunto de operaciones que se deben de realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular en determinadas condiciones de trabajo".

Algunos ejemplos de puestos. El director, el gerente, secretaria, mozo. Además una última observación: el Puesto puede estar integrado por una o varias plazas.

Por último voy a definir lo que es una PLAZA:

Las plazas al igual que los puestos pueden ser desempeñados por varias personas a la vez que realizan las mismas -

condiciones de trabajo, a cada una de estas unidades administrativas personales se les llama Plaza".

Bien podría decirse que PLAZA es el conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo, asignadas de manera permanente a un empleado en particular.

Existe una relación clara y definida entre estos conceptos.

La Plaza es una subdivisión del Puesto, el Puesto es una subdivisión del Organó y lógico todas son unidades administrativas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.7 QUE ES LA AUTORIDAD

"Es la facultad de dirigir las acciones de otros para que realicen o impedirles que realicen algunas actividades, o para que acaten una decisión. Y todo esto significa el derecho de tomar decisiones y hacer que se cumplan."

Ahora bien: existen tres clases de autoridad administrativa: la autoridad de línea, la autoridad de staff y la autoridad funcional, y con la definición de cada una de ellas voy a describir cuál es su implicación con los manuales de procedimientos.

a) LA AUTORIDAD DE LINEA: Nace de "las relaciones de autoridad de superior a subalterno, por medio de las cuales, - aquél delega autoridad en éste, quien a su vez la delega en otro, y así sucesivamente. Forman una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura Orgánica". Esta línea de autoridad consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías existentes en todas las clases de organizaciones". (*)

b) LA AUTORIDAD FUNCIONAL: Que genera la relación de mando especializado, que es la que existe entre un órgano especializado y en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea. Es una autoridad restringida a una actividad determinada y existe paralela a la autoridad lineal. (1)

(1) GEORGE R. TERRY Principio de Administración CECSA
2da. Ed. México 1980 Pág. 353.

(*) MIGUEL DULTALT KRAUSS Los Manuales de Procedimiento en --
las oficinas públicas. UNAM 2da. Ed. 1977 Pág. 114.

c) LA AUTORIDAD STAFF, se considera originalmente como las relaciones que se emplean para apoyar a las relaciones de autoridad de línea. (*)

Ya que estoy tratando el punto de la autoridad, voy a comentar brevemente los conceptos que participan activamente en las organizaciones como son la cadena de mando y el tramo de autoridad, también conocido como tramo de control.

d) LA CADENA DE MANDO, son todos los puestos de la organización que participan activamente en el ejercicio de la "autoridad línea" y también la capacidad de delegar a sus subordinados.

e) EL TRAMO DE AUTORIDAD, es el número de subordinados inmediatos que se reportan a un gerente, existen variables que intervienen para delimitar la amplitud del tramo de autoridad. Algunas de estas variables son: la habilidad del gerente, sus cualidades de líder, pero también es importante el tipo de trabajo, por ejemplo en las empresas donde el trabajo permanece relativamente igual y se repite una y otra vez por lo general los tramos de autoridad son más amplios que en las empresas que tratan con actividades sumamente dinámicas y volátiles.

Por lo tanto es la autoridad el elemento que da a las personas el recurso para hacerse obedecer. Dicha autoridad no puede estar concentrada en una sola persona u órgano. Como dijo Andrew Carnegie, un notable partidario de la delega-

(*) MIGUEL DULTALT KRAUSS Los Manuales de Procesamiento en -- las oficinas públicas. UNAM 2da. Ed. 1977 Pág. 114.

ción: "Cuando un hombre se da cuenta de que puede recurrir a otros para que lo ayuden a hacer un trabajo mejor de lo que podría hacerlo solo, ha dado un gran paso en su vida".

f) LA DELEGACION DE AUTORIDAD. La delegación parece ser esencial en las empresas sin importar el concepto de organización que se siga.

Son tres las causas principales que dan origen a la delegación de autoridad.

Primera, tiene a su cargo más trabajo del que personalmente puede hacer.

Segunda, la delegación de autoridad es el paso crucial para el desarrollo de subordinados. Todos los programas de entrenamientos de ejecutivos, seminarios y grupos de trabajos, de nada servirían si se ignora la delegación de autoridad.

Y la tercera, es que una empresa requiere profundidad en la organización. En caso necesario, otros deben ser capaces de continuar si se presenta la necesidad y éstos se sugiere que están participando en el trabajo.

g) LOS LIMITES DE AUTORIDAD. Siempre el hombre ha puesto límite sobre los actos de quienes tienen autoridad. Dentro del ámbito de las organizaciones modernas, es importante definir los límites de autoridad y principalmente a los niveles gerenciales. Se trata de evitar que haya traslapes de autoridad. Para que en el accionar de la empresa no haya omisiones, ni duplicidad en las acciones; para que pueda precisarse la responsabilidad de los funcionarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esto lo podemos lograr en dos formas.

Basándonos en la descripción de puesto que forma parte de todo manual de organización tal como se describe en el -
Cap. V.

Y mediante un formato multicolumnar, llamado "Carta de límite de autoridad".

Bien, ahora que ya se describieron los elementos más importantes que intervienen en la organización, voy a entrar a la parte central de aclarar que los organigramas ayudan a vi--sualizar la organización formal, pero su uso no asegura una - buena estructura organizacional.

IV.8 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Básicamente, los organigramas se pueden dividir en:

A) Organigramas maestros y B) Organigramas Complementarios. - Los organigramas maestros muestran toda la estructura de la organización formal, y los organigramas complementarios se dedican a su departamento o a un componente principal y son más explícitos en cuanto a relaciones, autoridad y obligaciones, - dentro de dicha área.

De lo anterior se establece que existen organigramas que se clasifican por el área que representan en:

a) Generales o maestros

b) Complementarios

Los cuales fueron anteriormente definidos.

Y por su formato:

c) Verticales

d) Horizontales

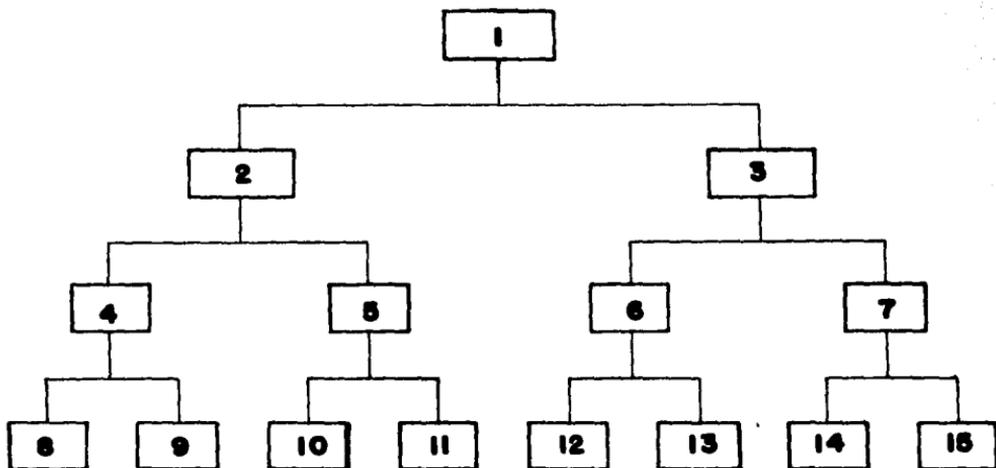
e) Circulares

f) Mixtos

Ahora un ejemplo de cada uno de estos organigramas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

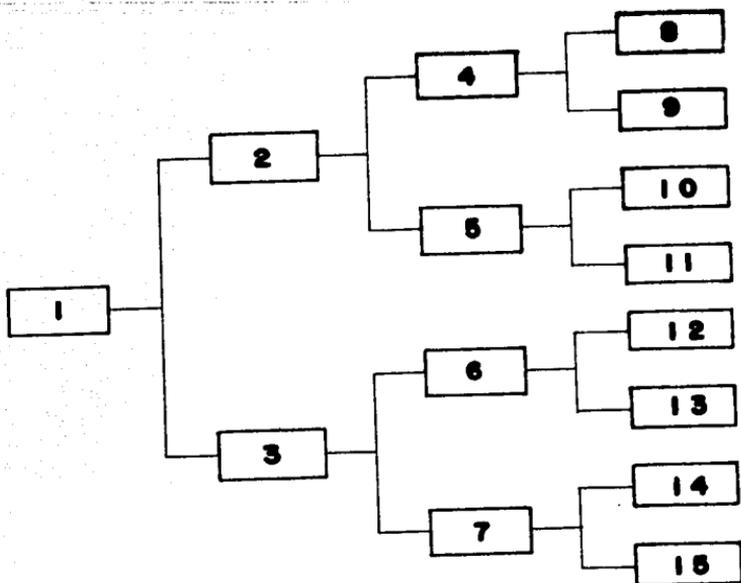
ORGANIGRAMA VERTICAL



c) LOS ORGANIGRAMAS VERTICALES

Es el tipo de organigrama de más uso, el organigrama vertical muestra las funciones principales en la parte superior con sucesivas funciones subordinadas en posiciones sucesivamente inferiores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ORGANIGRAMA HORIZONTAL

d) LOS ORGANIGRAMAS HORIZONTALES

En tales organigramas, el órgano representado de más alta jerarquía, se coloca en el margen izquierdo y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.

Los organigramas horizontales ofrecen ventajas, las cuales son:

Que se sigue el hábito normal de la lectura de ir de la izquierda a la derecha.

Visualizar con claridad varios niveles organizacionales.

Simplifica la comprensión de la forma en que influyen las líneas de mando.

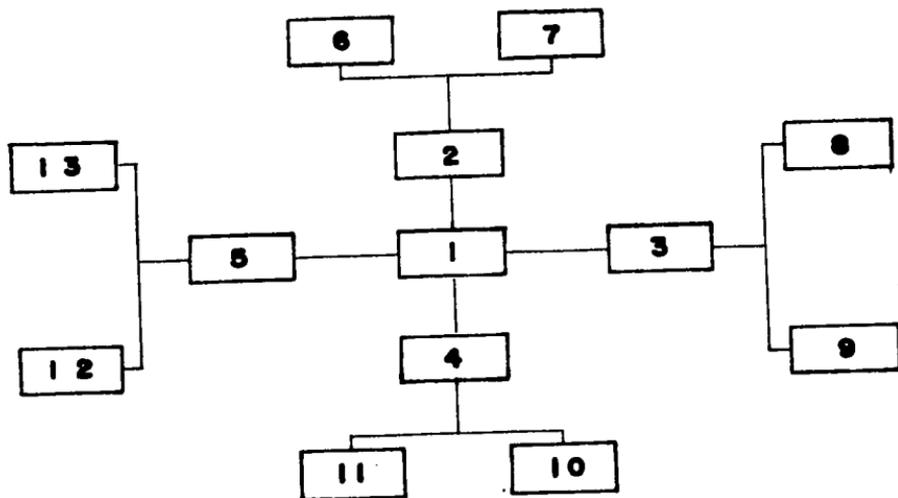
Indica la relativa longitud de mando formal.

Es compacto y relativamente fácil de elaborar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA CIRCULAR

80



c) LOS ORGANIGRAMAS CIRCULARES:

En los organigramas circulares, el órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos, de manera que mientras más cerca esté la posición del centro, es más importante ésta.

Algunas ventajas del organigrama circular.

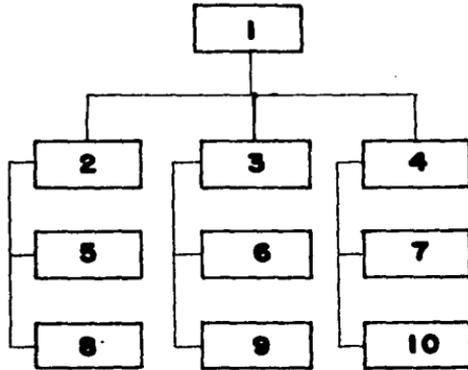
Dan una idea de cómo irradia la autoridad, del jefe del centro a la periferia en muchas direcciones.

Muestra claramente las funciones de igual importancia relativa.

Elimina conceptos desagradables, tales como el de -- que alguien esté "en la base" y otro "en la cumbre" de la organización, puesto que la carta concéntrica puede ser vista desde cualquier dirección.

UNIVERSIDAD
FACULTAD DE CIENCIAS
FACULTAD DE ORIGIN

ORGANIGRAMA MIXTO



f) LOS ORGANIGRAMAS MIXTOS

En algunas ocasiones, por comodidad en la comprensión de un organigrama, se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. En ese caso el trazo de las líneas de autoridad deben ser lo suficientemente claras, para no dejar dudas de cual órgano es el inmediato superior que otro.

INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS
 PALMIRA, VENEZUELA

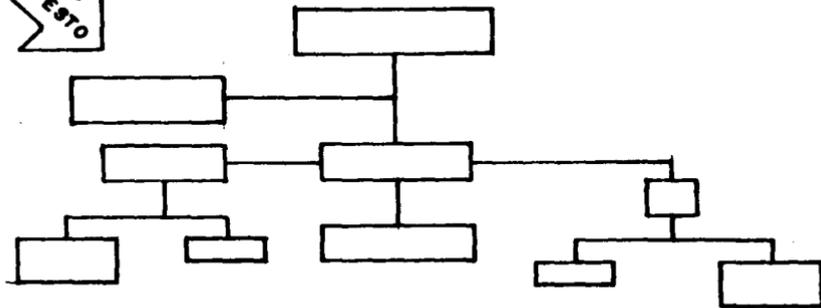
IV.9 ERRORES MAS COMUNES EN LA ELABORACION DE ORGANIGRAMAS

Este inciso contiene una serie de láminas en las que se muestran las equivocaciones que se cometen más frecuentemen
te en la elaboración de organigramas y se dan las recomendacio
nes para evitar tales errores.

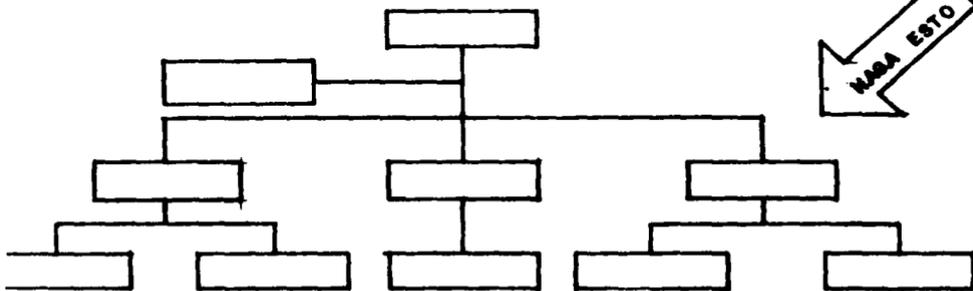
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIFORMIDAD EN EL TAMAÑO DE LOS SÍMBOLOS⁸³

NO HAGA ESTO



HAGA ESTO



No use figuras de diferentes tamaños.

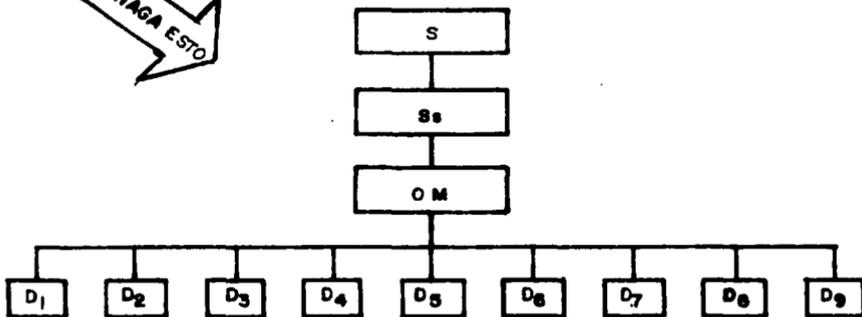
Utilice rectángulos del mismo tamaño.

La importancia de una unidad no la da el tamaño de su figura, sino su colocación en la estructura y el tipo de relación que tiene.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LÍNEAS DE SUPERVISIÓN

NO HAGA ESTO

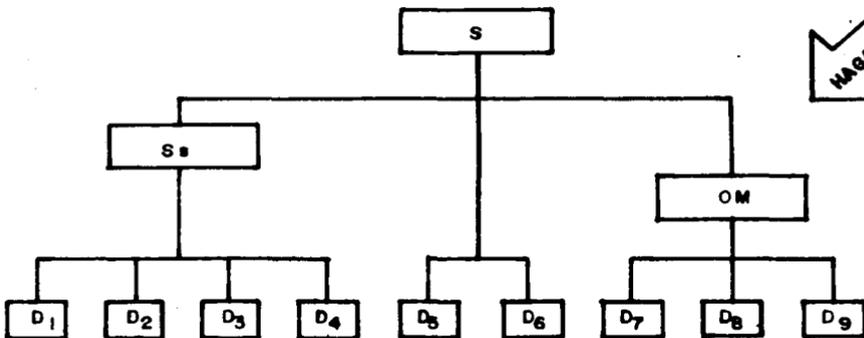


SIGNIFICARIA:

Que todas las órdenes del secretario tendrían que pasar por el subsecretario y el oficial mayor.

Que el oficial mayor tendría a su cargo la supervisión de todas las direcciones.

HAGA ESTO

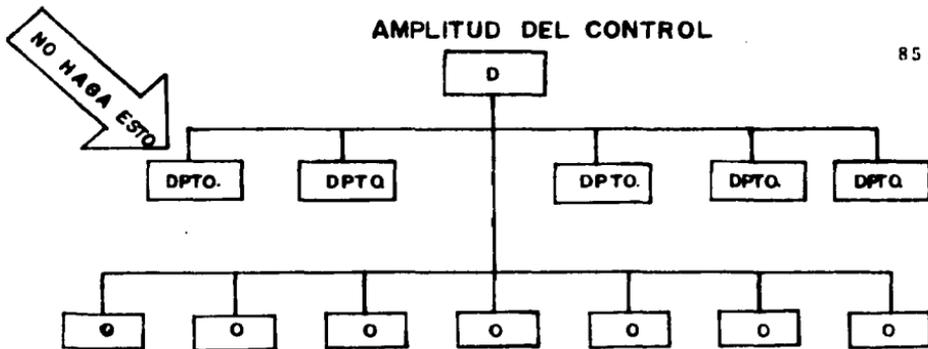


Observe la forma en que se distribuye la supervisión de las direcciones, sin afectar los niveles jerárquicos.

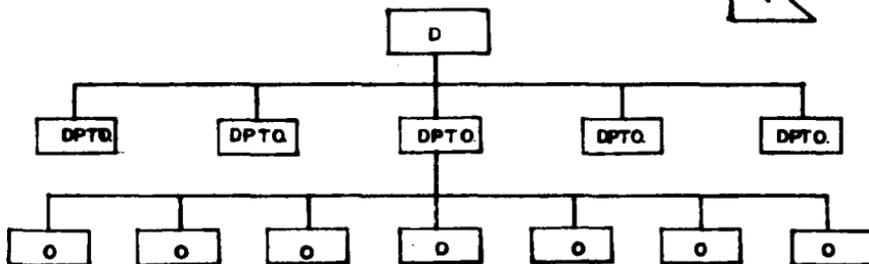
TRABAJO
BATA DE ORIGEN

AMPLITUD DEL CONTROL

85



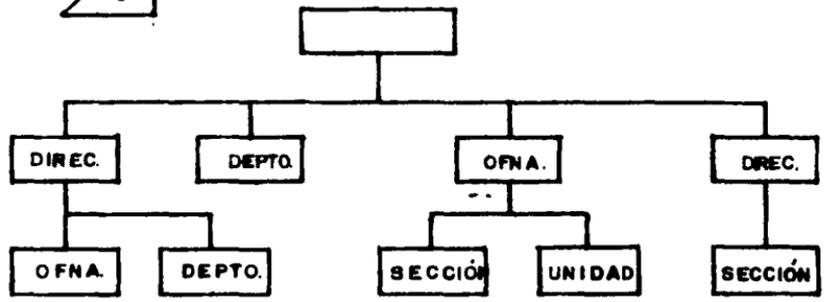
Observe: Un solo funcionario supervisa once subalternos.



Se reparte la supervisión entre dos funcionarios, sin aumentar los niveles jerárquicos.

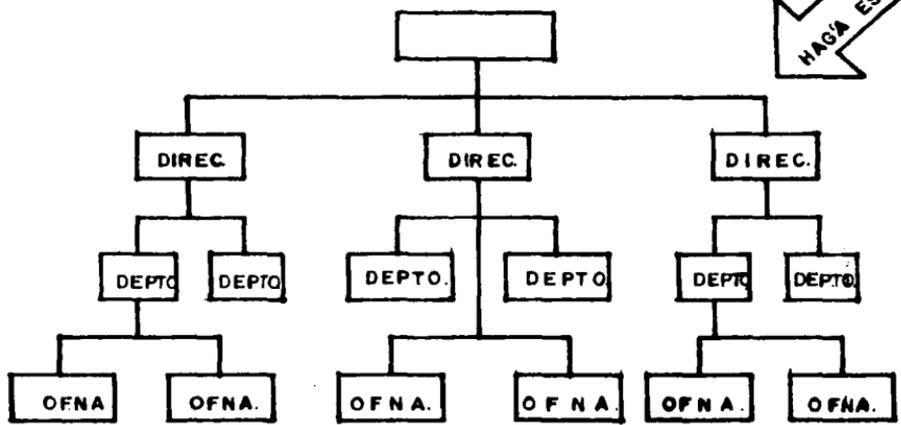
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NO-HAGA ESTO

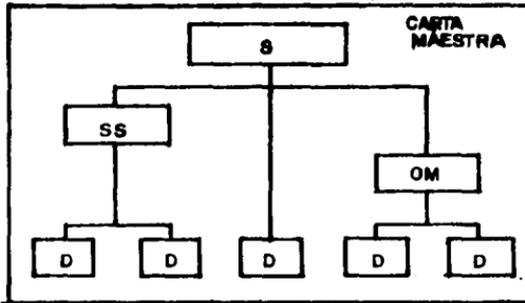


A cada nivel de la estructura debe corresponder una igual denominación de la unidad administrativa.

HAGA ESTO



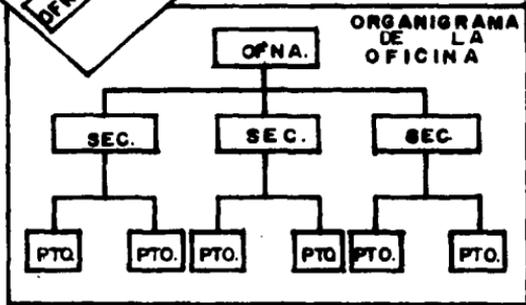
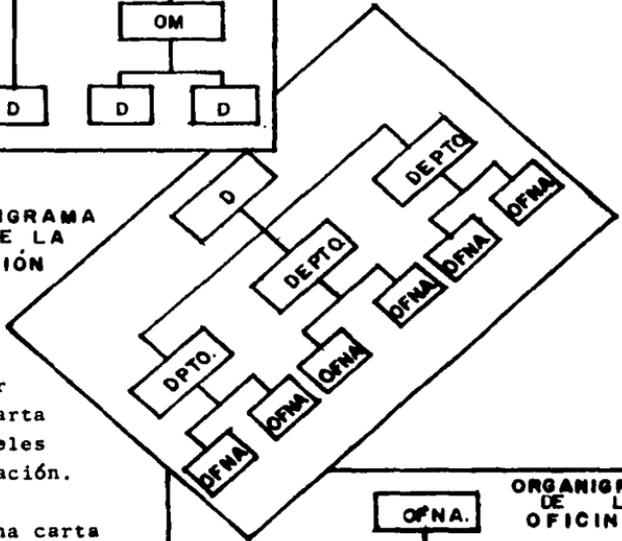
ESTADÍSTICA
DE
PERSONAS



ORGANIGRAMA DE LA DIRCCION

1.- No es recomendable querer incluir en una sola carta todos los niveles de la organización.

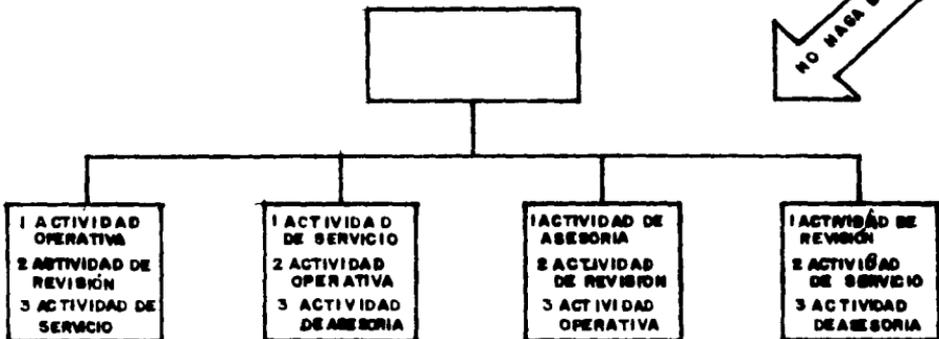
2.- Elabore una carta maestra, con los primeros niveles y cartas complementarias que contengan los niveles inferiores.



TRABAJA CON FALLA DE ORIGEN

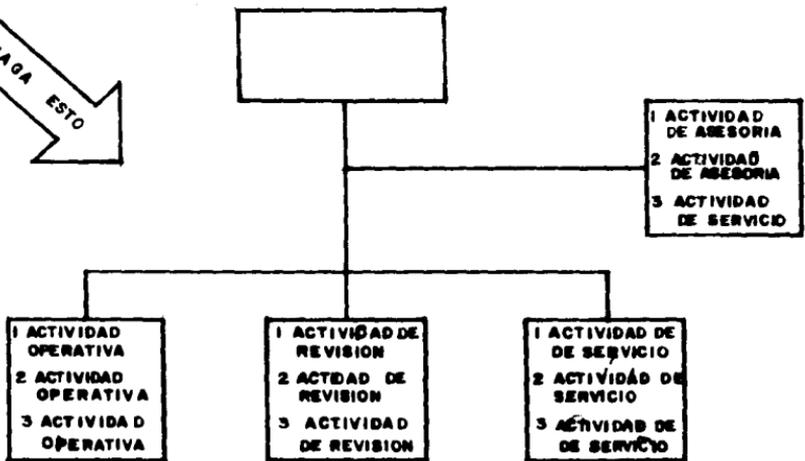
REPARTICIÓN FUNCIONAL HOMOGÉNEA

NO HAGAS ESTO ⁸⁸



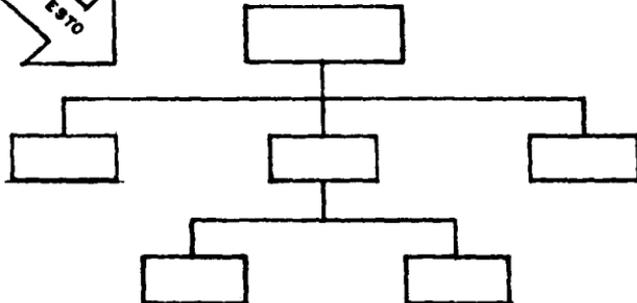
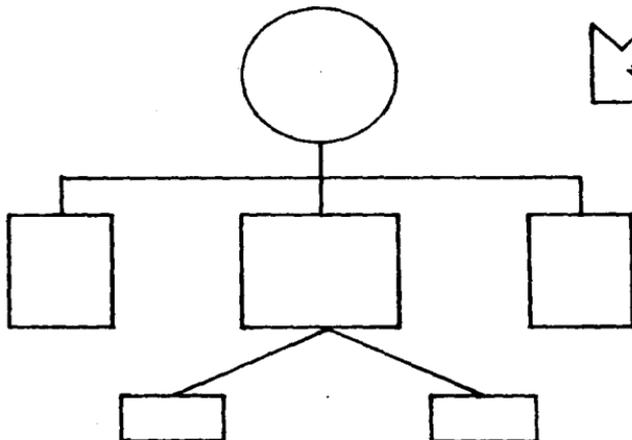
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

HAGA ESTO



Las funciones parecidas o relacionadas deben agruparse juntas.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

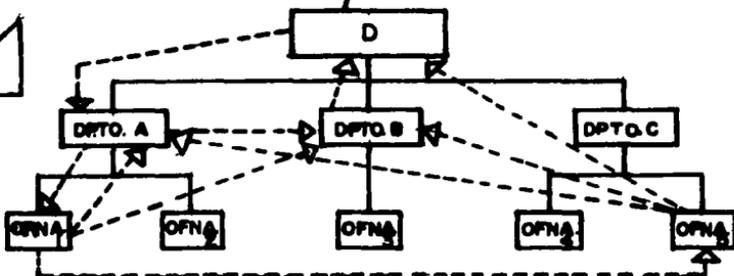


- 1.- No use distintas figuras geométricas para representar a las unidades administrativas.
- 2.- No es necesario usar figuras de distinto diseño para destacar la importancia de una unidad.
- 3.- Esta se la da su colocación en la estructura y el tipo de relaciones que tienen.

TRABAJE CON
BOLSA DE ORIGAMI

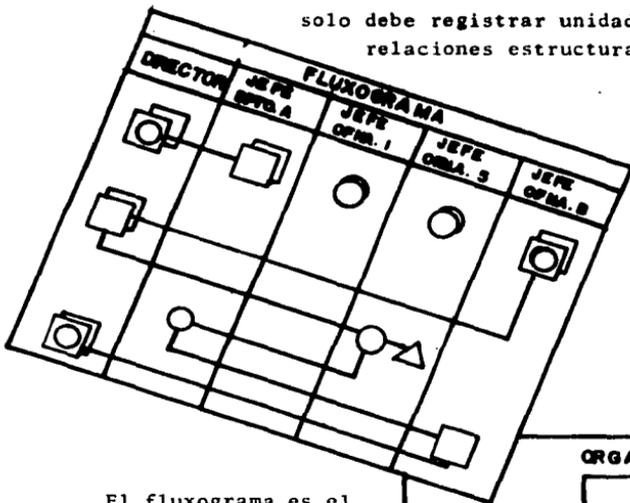
¿ESTRUCTURA O TRAMITE?

NO MEZCLE ESTO



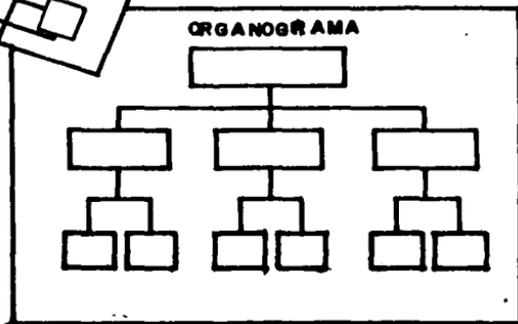
No mezcle estructuras con flujos. El organigrama solo debe registrar unidades administrativas y relaciones estructurales.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



MEZCLE ESTO

El fluxograma es el diagrama administrativo que se usa para representar flujos de información, de materiales, de formas, de fondos, de personas, etcétera.



C A P I T U L O V

EL MANUAL EFECTIVO

Este capítulo tiene la finalidad de analizar los aspectos que intervienen para que un manual tenga éxito en el uso diario o tal vez que el manual sea relegado y no se utilice.

El presente capítulo se compone de dos elementos.

- a) Presentación del manual a los usuarios.
- b) Selección de empastados, papel y señaladores de índice. Por lo tanto voy a describir el primer elemento.

V.1a.PRESENTACION DEL MANUAL A LOS USUARIOS

Es pertinente incluir en el manual una sección de introducción que dé a los usuarios indicaciones generales sobre el mismo y también describa la necesidad básica que se supone llevará el manual, para aclararle al personal qué se persigue con su elaboración, e incluye dónde se encuentran todos y cada uno de los temas.

Esta sección inicial se sirve para alcanzar sus objetivos de:

Una tabla de contenido

Un índice

Una introducción.

Debo de aclarar que la tabla de contenido y el índice no son sinónimos.

La tabla de contenido es una lista secuencial de los temas incluidos en el manual. Los temas se enuncian en su orden de aparición. El índice es una lista alfabética de los temas incluidos en el manual.

Se recomienda que los manuales incluyan una tabla de contenido y un índice, ya que cada uno tiene una finalidad distinta.

La tabla de contenido da a los usuarios una visión de conjunto del manual y les ayuda a encontrar los temas principales. Por su parte el índice permite a los usuarios encontrar con rapidez toda referencia a un tema; por ende complementa a la tabla de contenido.

Normalmente, en los libros el índice se coloca al final (que es donde el lector espera encontrarlo). Sin embargo, en el caso del manual se recomienda de que ponga el índice al principio, inmediatamente después de la tabla de contenido.

La tabla de contenido debe ser el primer tema después de la página del título y el marcador que indica la sección de introducción.

La elaboración de la tabla de contenido es muy sencilla ya que no es más que una versión pulida de su esquema, añadiéndole los números de formato de referencia.

	MUESTRA
	TITULO
CAPITULO I	- INTRODUCCION
	1.- TABLA DE CONTENIDO
	2.- INDICE
	3.- DEFINICION
	4.- OBJETIVOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.b, PREPARACION DEL INDICE

Como ya se aclaró antes, el índice es una lista alfabética en los temas incluidos en el manual.

La preparación de un índice requiere mucho tiempo y resulta tediosa. Si usted prescinde del índice en su manual, no se preocupe, la calidad de su trabajo no disminuirá. Después de todo, la finalidad del índice es auxiliar en la localización de los temas en el manual.

1.c, PREPARACION DE LA INTRODUCCION

Además de la tabla de contenido y la opción al índice alfabético, la sección inicial debe iniciar una breve introducción al manual.

Lo importante en ese caso es que sea breve.

Muchas personas elaboran una introducción larga, rebuscada y pomposa, si es así los usuarios supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguirán la lectura.

Lo que debe de describir en la introducción, es el tema del manual, cómo les afecta y de qué modo pueden usarlo.

La naturaleza precisa de la introducción puede variar de acuerdo al contenido del manual en preparación. Según S.Z. DIAMOND, se debe de considerar la inclusión de los temas siguientes.

1.d. FINALIDAD: Describan lo que la negociación espera lograr por medio del manual. Hagan que sus observaciones sean breves y al grano; de otro modo, los usuarios se las saltarán.

1.e. ALCANCE: Explique brevemente lo que abarca el manual; todas las normas de la empresa, los procedimientos que se utilizan en un determinado departamento o lo que sea. Incluso puede convenirles combinar en un mismo párrafo la finalidad y el alcance del manual.

1.f. AUTORIDAD: Es aquí donde se debe mencionar la aprobación oficial y no en los encabezados ordinarios de las páginas ni al final de cada norma. En esta sección empleen los nombres de los puestos y no de las personas. Por ejemplo, indiquen simplemente que el consejo de directores aprobó todas las normas de la empresa o que el vicepresidente de finanzas aprobó todos los procedimientos del departamento de contabilidad.

1.g. COMO USAR ESTE MANUAL: Esta acción es quizá la parte más importante de la Introducción. Indica a los usuarios todo cuanto tienen que saber para utilizar el manual. Y además elimina las consultas de los usuarios que no entienden el sistema de numeración o cualquier otra duda.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Comentarios acerca del Empastado, Marcadores de Índice y del -
Papel.

1.h. EMPASTADOS

Para iniciar voy a comentar el tamaño del empastado.

Un error muy frecuente es solicitar el mayor empastado disponible (un monstruo en su grosor). En este caso el problema es que a los usuarios les será difícil sacar el manual del anaquel y más gravoso aún su uso. En general se recomienda una anchura máxima de 6cm. como el tamaño máximo conveniente. Si se tiene demasiado material para incluirlo en uno de esos empastados, use dos.

Se recomienda, puesto que los manuales tienden a crecer con rapidez, que al comenzar el empastado, el manual esté lleno aproximadamente a la mitad de su capacidad.

Tipos de empastados: No utilice pastas flexibles de vinilo. Estos empastados son menos costosos que los de vinilo rígido (compuestos con cartón recubierta con vinilo) pero la economía es su única ventaja. Los empastados flexibles no se mantienen derechos en las estanterías de los libreros y cuando se usan con frecuencia, los lomos se requebrajan.

Para la mayoría de los manuales, es preferible un empastado de tres anillos. De pasta dura.

Otra recomendación. Evite el vinilo en colores claros porque se ensucian y manchan con asombrosa rapidez.

Imprima el nombre del manual en el lomo; también en la cubierta, con el fin de poder identificarlos con facilidad

entre los libros. Es mejor imprimir el nombre en plano horizontal y no vertical, para facilitar la lectura.

1.i. MARCADORES DE INDICES

Es más fácil la elección de guías de índices que los empastados. El factor más importante es que las guías deben de tener la resistencia suficiente para alcanzar la misma duración que el manual.

Es recomendable que las guías se impriman a ambos lados para facilitar su lectura.

1.j. Papel: Por último la elección del papel es sumamente sencilla, pero es conveniente observar ciertas reglas sencillas.

En primer lugar utilice un papel standar que pueda obtener fácilmente en el futuro. Ahora bien, si piensa imprimir el manual a ambas caras de las hojas, escoja un papel lo suficientemente pesado para que no se transparente la impresión de una cara a otra. Esa translucidez distrae y complica mucho la lectura.

Se recomienda el uso de papel de colores cuando se tengan buenas razones para hacerlo. Por ejemplo, se pueden imprimir todas las normas en papel de un color y los procedimientos en otro distinto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V.2 COMO MOTIVAR A LOS USUARIOS

El trabajo de implantar un manual no concluye con la impresión de éste y la distribución a los usuarios. La implantación de un manual es un proceso continuo y uno de los aspectos más importantes es la motivación que se les da a los usuarios para que lo utilicen. Es cierto que si el manual no es utilizado, se perderán tiempo y dinero invertidos en su producción.

La mayoría de los empleados, se resisten a las nuevas publicaciones de la empresa. La meta del preparador del manual es la de superar esa resistencia.

Debemos de considerar a los subordinados como las personas que por su propia disposición realizan actividades en la empresa. Es nuestra responsabilidad lograr su voluntad y deseo de colaboración para el uso de los manuales.

Por ejemplo, si un mensajero pasa y nos deja sobre el escritorio un manual y un memorándum en el que se nos indica que se sigan sus instrucciones y nos sujetemos a él, la reacción más común es de apatía. La carta se pone en la basura y el manual se guarda en un anaquel para que acumule polvo.

Se sugiere como medio de introducción presentar el manual a los usuarios en una reunión de adiestramiento. Este tipo de sesiones aseguran el interés del usuario para que consulten el manual y adquieran un conocimiento general de su contenido. Un beneficio adicional es que las sesiones de adiestramiento demuestran a los empleados que la compañía apoya el manual y espera que se utilice.

S.Z. Diamond en su libro "Cómo preparar Manuales Administrativos" describe el tema "Cómo realizar sesiones eficaces de adiestramiento", y establece una serie de puntos que deben tomarse en cuenta. Tenemos:

a) Si es posible, adiestren a los usuarios en grupos de 20 o menores. Los empleados tendrán más probabilidades de hacer preguntas en grupos pequeños.

Las reuniones de grupos grandes se transforman muy pronto en presentaciones formales en las que los empleados se aburren y dejan de prestar atención.

b) Hagan reuniones amenas y que fomenten la participación del grupo. Las personas prestan más atención cuando pueden participar, por lo que conviene animar a todos a hacer preguntas.

c) Planeen las sesiones de modo que cada grupo de adiestramiento se componga de empleados de aproximadamente el mismo nivel e intereses similares. En ese caso podrán estructurar las sesiones para que se enfoquen en las necesidades particulares de cada grupo.

Otra ventaja es que los empleados no asisten a las mismas reuniones que sus jefes.

d) Hagan las sesiones de adiestramiento para gerentes, anteriores a las dedicadas a los empleados, con la finalidad de que estén preparados para responder a las preguntas de sus subordinados respecto al manual, y proporcionar datos correctos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Además es una cuestión de cortesía y sentido común - informar primero a los gerentes y continuar a los niveles inferiores en la Organización.

e) Distribuyan los manuales en la sesión de adiestramiento y no por anticipado.

Si distribuye ejemplares de antemano, habrá quienes no se molesten en asistir a las sesiones.

f) Celebren las sesiones en un ambiente sin interrupciones. Un buen lugar es la sala de conferencias de la empresa. También se pueden utilizar la sala de juntas de un hotel u otro lugar ajeno a la negociación.

g) Planeen la sesión con cuidado. Disponga anticipadamente lo necesario para los auxiliares audiovisuales que deseen y la distribución de café, té, o refrescos.

h) Comiencen la reunión puntualmente, aun cuando no estén presentes todos los asistentes.

i) Informen por anticipado a los asistentes la hora y el lugar de la reunión.

El mismo S. Z. DIAMOND, obra citada, recomienda lo - que se debe de incluir en las sesiones de adiestramiento:

"Cuando presenten el manual al grupo analicen su contenido en la sesión de introducción. Examinen la organización del manual, tal y como aparecen en la tabla de contenido. Expliquen el modo en que se puede usar el índice como instrumento de consultas. También es una buena idea la de hablar de la responsabilidad que los usuarios tienen de plegarse al manual, mante-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nerlo actualizado y devolverlo al abandonar la negociación".

En su presentación, recalquen los cambios en las normas o procedimientos que se presentan en el manual. Normalmente el manual es un enunciado formal de los conocimientos generales y por lo tanto se repasa con rapidez. Sin embargo deben realizarse los cambios o las nuevas normas. No esperen que los usuarios las descubran por sí mismos.

Si están introduciendo un nuevo sistema, demuéstrenlo. Dando ejemplos: repartiendo formas y por medio de diapositivas para indicar el modo que deben llenarse.

Como parte final de la presentación, expliquen cómo y a quiénes pueden los usuarios presentar las correcciones y las recomendaciones de cambios. Hagan hincapié en que recibirán con beneplácito la retroalimentación. Quizá se desee poner fin a la sesión con una discusión informal.

V.3 REVISION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL

Un manual no concluye nunca. Esto es muy cierto, porque en la mayoría de las negociaciones se producen cambios con tanta rapidez que la tarea de actualización de los manuales es permanente.

Los manuales, al igual que la organización de la empresa, se deben actualizar. Si no se actualizan los manuales, se pierde el tiempo y el dinero que se dedicaron en su preparación.

Se deben planear las revisiones y actualizaciones, cuando se comience a preparar el manual y cuando distribuyan el libro, deberán iniciar el programa de actualización.

S.Z. DIAMOND, como experto en la revisión y actualización del manual, establece dos categorías: irregulares (no planeadas) y regulares (programadas)

a) "MANEJO DE LAS ACTUALIZACIONES IRREGULARES"

La mayoría de las empresas editan actualizaciones conforme sean necesarias. Quizá la mesa directiva ha establecido alguna norma nueva, o revisado otra existente, con el fin de asegurar el cumplimiento de nuevas leyes. Sean cual sean las circunstancias, la responsabilidad del encargado del manual, es hacer llegar lo antes posible el nuevo material a los usuarios.

El principal obstáculo para el proceso de actualización, es lograr que se apruebe la revisión. Es una buena idea establecer de antemano un proceso para obtener la autorización

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y negociar con los revisores plazos razonables de entregas, para no tener que establecer nuevos. Sea flexible en su programación y aplique su criterio.

Para actualizaciones urgentes, que deben publicarse con la mayor rapidez posible, hay opciones. Consiste en publicar una versión temporal de la norma o el procedimiento sin -- que se haya sometido a todo el proceso de revisión y que sólo estará en vigor mientras no se disponga de la norma o el procedimiento final.

Si se sigue este método, es una buena idea imprimir una versión provisional en papel de color distinto, para que los usuarios puedan identificar el documento como algo temporal. La versión final se imprimirá en papel en el mismo color (casi siempre blanco) que el resto del manual.

b) "COMO REALIZAR LAS ACTUALIZACIONES REGULARES"

Se recomienda realizar periódicamente una revisión de todos los manuales cuando menos una vez al año. Una buena idea es pedir a los revisores que anoten sus iniciales en cada página para asegurarse de que realmente la han leído.

También deberán someter el manual, una vez al año, a la revisión de personal especializado en asuntos legales. Lo que era legal hace un año, puede no serlo ya, sin que ustedes estén conscientes del cambio.

Puede ser que les resulte más conveniente, programar por secciones las revisiones periódicas, en lugar de hacer el intento de modificar todo el manual de una sola vez. Por ejem

plo si el manual tiene doce secciones y se piensa realizar una revisión anual, ocúpese de una sección al mes. Este tipo de - revisión escalonado hace que resulte más fácil coordinar las - revisiones.

Una vez que las revisiones periódicas se convierten en programas regulares, ustedes descubrirán que sus manuales - conservan su eficacia. Finalmente la revisión periódica es - otro modo de motivar a los usuarios. Una vez más se demuestra en esa forma que el manual no es un esfuerzo aislado, sino un programa constante.

También de S.Z. Diamond, encontramos otro punto clave para la actualización y revisión del manual.

c) "COMO MOTIVAR A LOS USUARIOS PARA QUE MANTENGAN - ACTUALIZADOS SUS MANUALES"

Por muy bien que realicen su tarea de mantener actualizado el manual, sus esfuerzos no servirán de nada a menos - que los usuarios inserten las actualizaciones en sus manuales y las observen. Y existen dos enfoques severos que exigen la autorización y el apoyo de la gerencia.

La primera técnica consiste en incluir una revisión de los manuales en los procedimientos de auditoría interna. - Los auditores verifican los ejemplares de los usuarios para determinar si se han incluido adecuadamente las actualizaciones y registran sus hallazgos en sus informes de auditoría.

La auditoría interna es la técnica más eficaz que - pueden utilizar, pues por lo común, se puede confiar en que --

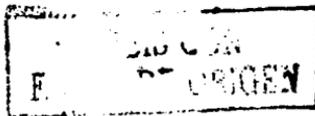
los auditores darán un informe completo y preciso y además sus reportes tienen mucho peso.

El segundo método para asegurar la actualización por los usuarios, es incluir una verificación de manuales como parte del proceso de evaluación del rendimiento. En este sistema, el supervisor realiza un muestreo aleatorio para averiguar si las actualizaciones publicadas desde la última comprobación han sido incluidas adecuadamente en los manuales. Los hallazgos de los supervisores se incluyen en la evaluación del rendimiento de los empleados.

Todos estos medios no garantizan la actualización del manual, y ni siquiera su uso efectivo.

El mejor medio para motivar a los usuarios a actualizar el manual y utilizarlo, consiste en preparar un manual que sea atractivo, bien diseñado, fácil de consultar y legible. En resumen, un manual que responda a las preguntas de los usuarios.

S.Z. DIAMOND.



GLOSARIO DE TERMINOS MAS COMUNES

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

¿ Qué es un objetivo ?

Un objetivo es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la institución.

Ejemplos de objetivos: "Operar con la máxima eficacia".

De la función: Administración de personal. "Tener el personal más eficiente".

¿ Qué es una Política ?

Una Política es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la Institución sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos.

Así existen políticas comerciales, financieras, de personal, de producción, etc.

Ejemplos de Políticas de Personal: "Proporcionar adiestramiento intensivo en todos los empleados, en el trabajo que han de desempeñar".

Comercial. Proporcionar a los consumidores una combinación de precios, calidad, variedad y servicio, en forma eficiente y amable.

Una política es una guía básica para la acción. Prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Las políticas sirven para:

- a) Orientar a los subordinados en las decisiones particulares que deben de tomar.
- b) Evitar frecuentes consultas sobre asuntos fundamentales.
- c) Favorecer la coordinación, uniformidad en el funcionamiento y el trabajo en equipo.

¿ Qué es un procedimiento?

Un procedimiento o proceso, es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas y su método de ejecución, que realizada por una o varias personas constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella. Un procedimiento es una rutina de trabajo. Se puede hablar de un procedimiento de manejo de correspondencia, compra de equipo, selección de personal, etcétera.

¿ Qué es una actividad ?

En un sentido genérico, actividad es un conjunto de actos, así se habla de actividad administrativa en general, como el conjunto de actos administrativos que realiza una institución o parte de ella.

En un sentido más restringido, actividad es un sinónimo de labor cuando un procedimiento se subdivide en varios grupos de operaciones afines y sucesivas, ejecutadas por una misma persona o una misma unidad administrativa.

Cada uno de estos grupos de operaciones constituyen una actividad o labor.

Generalmente se usa el término labor para referirse a operaciones que realiza una persona y actividad cuando se trata de operaciones de las que es responsable un departamento o unidad administrativa de varios miembros.

Dentro del procedimiento "manejo de correspondencia", se realizan las actividades o labores de "engrapado" "foliado" "sellado" "envase" "franqueo" "despacho".

¿ Qué es una operación ?

Una operación es cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

La operación es la división mínima del trabajo administrativo. Hasta qué grado de detalle debe llegarse en la descripción y análisis de una operación que dependa del formato y del objeto del diagrama así como del destino del manual de que se trata.

La actividad "engrapado" comprende las siguientes operaciones.

- 1.- Tomar una engrapadora.
- 2.- Juntar las hojas de que se compone una carta.
- 3.- Colocar dentro de la engrapadora en la posición que deben

quedar unidas.

4.- Presionar la engrapadora.

¿ Qué es un método?

Un método es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

Así, por ejemplo, podrá ser un método manual, mecánico o electrónico para el registro de operaciones contables, un método mecanográfico o fotográfico para sacar copias, etcétera.

¿ Qué es un sistema ?

Un sistema es un conjunto ordenado de procedimientos (operaciones) (métodos) relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función.

Existe un "sistema contable" "sistema financiero" "sistema de archivo", etcétera.

¿ Qué es una función ?

Una función es un grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

En instituciones pequeñas, puede encomendarse a un órgano el cumplimiento de dos o más funciones que no sean incompatibles. Son funciones la producción y comercialización de las mercancías o servicios, el funcionamiento la administración del per

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sonal.

¿ Qué relación hay entre los conceptos anteriores ?

La operación, la actividad y la función se refieren a lo "que se hace" y a "quien lo hace" el método, el procedimiento y el sistema se refieren, además a "cómo se hace" y en qué orden o secuencia se hace.

Una descripción de labores o actividades es una relación de lo que hace una persona o una unidad administrativa, sin que contenga necesariamente la secuencia ni el método conforme a los cuales deban ser ejecutados.

Un procedimiento es una relación de operaciones, agrupadas en actividades, que indican siempre una secuencia u orden en que deben de ejecutarse y muchas veces la manera de hacerlo.

La operación siempre es realizada por una persona. La actividad o labor se refiere, según el caso, a unidades administrativas de varios miembros o personas.

La función siempre se asigna a un órgano, para que las actividades que la componen sean ejecutadas por las personas que integran el órgano, en forma de labores individuales, aplicando el principio de división del trabajo.

Un objetivo es una meta. Una función es un conjunto de actividades que se realizan de acuerdo con un sistema o conjunto de procedimientos.

¿ Cómo se clasifican las funciones administrativas ?

Por su naturaleza en:

- a) Funciones generales o fundamentales.
- b) Funciones específicas o de rama.

Por su objeto en:

- a) Funciones de líneas o sustantivas.
- b) Funciones de asesoría.
- c) Funciones complementarias.

Por el nivel del órgano responsable o grado de especialización, en:

- a) Funciones primarias.
- b) Funciones secundarias o subfunciones.

¿ Qué es una función general ?

Una función general o fundamental es realizada por todos los administradores, en mayor o menor grado, en el ejercicio normal de sus funciones específicas, independientemente de sus ramas de especialización o áreas de actividad.

Las funciones generales son actividades por medio de las cuales los administradores pueden cumplir eficientemente sus funciones de rama.

La planeación, la coordinación, la supervisión, etcétera, son funciones administrativas generales que realizan por igual los funcionarios comerciales de producción o de finanzas, las mismas funciones generales son realizadas por los administradores públicos o privados.

¿ Qué es una función específica ?

Una función específica o de rama es un grupo de actividades - afines cuyo ejercicio está reservado a veces con cierto tipo - de autoridad, a los funcionarios de la rama a que corresponden y que suponen una área de especialización.

Las funciones específicas varían de acuerdo con la naturaleza del organismo de que se trate.

Son funciones específicas la comercial, de producción, finanzas, contabilidad, etcétera. En las empresas que producen alguna mercancía o servicio.

En la administración pública federal, por ejemplo, las funciones específicas o de rama están representadas por la defensa - nacional, la educación pública, la salubridad, las comunicacio - nes y las obras públicas, etcétera.

¿ Qué es una función sustantiva ?

Una función sustantiva o de línea llamada también función bási - ca es una función específica o de rama, directamente relaciona - da con el objeto de la institución.

Las funciones sustantivas son las que más varían de acuerdo -- con la naturaleza de la institución que se trate.

En la Secretaría de Obras Públicas, serían funciones básicas - la construcción de las distintas obras públicas; en una insti - tución de crédito, el ejercicio de las diversas operaciones de crédito, activas o pasivas; en una institución de producción - de bienes o servicios, la producción, comercialización y finan

ciamiento de los bienes y servicios.

¿ Qué es una función de asesoría ?

Una función de asesoría es un grupo de actividades que tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos que realizan alguna función, en aquellas actividades o campos que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.

Los departamentos de estudios económicos y jurídicos realizan funciones de asesoría.

¿ Qué es una función complementaria ?

Una función complementaria es un grupo de actividades auxiliares o de servicio, de las que requieren los órganos básicos y asesores en otros órganos de servicio, para el cumplimiento de sus funciones específicas.

Estas actividades pueden ser de carácter técnico, como el de contabilidad y auditoría o de carácter práctico, como el de intendencia y mensajería.

¿ Qué es una función primaria o de área de actividad ?

Una función primaria es el conjunto de actividades afines de cuyo cumplimiento es responsable un alto nivel ejecutivo como un gerente o director.

Estas actividades forman un área de trabajo o esfera de acción, sobre la cual el gerente o director tiene autoridad.

Son funciones primarias, las de producción de bienes y servi---

cios, la comercial, la financiera, administración de personal, etcétera.

La función primaria, o de área de actividad es la agrupación - más grande de las actividades administrativas que puede hacerse dentro de una institución.

La formación de cada área de actividad, depende del tamaño y - del objeto de institución.

En una empresa industrial, la "producción" sería una función - primaria, en una institución comercial, las "compras" consti- - tuirán una función primaria o áreas de actividad, mientras en una oficina de prestación de servicios profesionales, las "com- - pras" se convertirían en una función secundaria.

¿ Qué es una función secundaria ?

Una función primaria puede subdividirse en varios grupos de ac- - tividades más homogéneas y especializadas, que se asignan gene- - ralmente a un órgano de gobernanza media, como un departamento - u oficina y que se conocen con el nombre de funciones secunda- - rias o subfunciones; forman el ámbito sobre el cual el jefe de esa unidad administrativa tiene autoridad.

Pueden ser funciones secundarias: las de venta, publicidad, -- promoción y relaciones públicas dentro de la función comercial. Reclutamiento y selección de personal, adiestramiento, adminis- - tración de sueldos y servicios médicos, dentro de la función - de administración de personal, etcétera.

Un órgano es una unidad administrativa, impersonal, que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, que pueden estar integradas por uno o varios puestos. A los órganos que realizan una función básica, se les llama ór ganos fines, a los que ejecutan una función de asesoría o de servicios se les conoce con el nombre de órganos medios. Son órganos las direcciones, las gerencias, los departamentos, etcétera.

¿ Qué es un puesto ?

Un puesto es una unidad de trabajo, específica e impersonal -- constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo. Son puestos el de director, gerente, taquimecanógrafa, secretaria, mozo, etcétera. Como un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas, a la vez que realicen las mismas operaciones, con las mismas responsabilidades, en las mismas condiciones de trabajo, a cada una de estas unidades administrativas personales se les llama plaza. Podría decirse que plaza es un conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo, asignadas de manera permanente a un empleado en particular, en determinada descripción.

El número de empleados que desempeñan el puesto es el número de plazas que tiene.

Pueden existir por ejemplo en una institución, 20 plazas del "puesto" de mozo. 30 "plazas" de puesto de taquimecanógrafa - 15 "plazas" del puesto de secretaria.

¿ Qué son las reglas de ejecución ?

Las reglas de ejecución en un manual son el texto que implica una rutina de trabajo.

¿ Qué es un Diagrama ?

Un diagrama es una carta que representa gráficamente, un hecho, una situación, un movimiento, una relación o un fenómeno cualquiera, generalmente por medio de símbolos convencionales.

¿ Qué es un Organigrama ?

Un organigrama o carta de organización, es un diagrama que expresa gráficamente la estructura orgánica de una institución - o parte de ella-, y las relaciones entre las unidades que la componen.

¿ Qué es un Fluxograma ?

Un fluxograma, o carta de flujo o de procedimiento, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones de -- que se compone un procedimiento o parte de él; estableciendo - su secuencia cronológica, según su formato, o su propósito - -

puede contener información adicional, sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia, el tiempo empleado, etcétera.

Se usa el término fluxograma para designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de él.

¿ Qué es una forma ?

Una forma es una pieza de papel, impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina.

Una forma puede constar de varias copias que pueden tener destinos o usos diversos.

¿ Qué es un machote ?

Un machote es un patrón conforme al cual debe ser elaborado un documento.

Se distingue la forma propiamente dicha, en que el machote se copia, mientras que la forma requiere que el documento conste precisamente en el mismo papel impreso que constituye la forma.

NOTA: Transcripción realizada de: Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. Miguel Duhalt Krauss.
UNAM México 1977.

C O N C L U S I O N E S

Hoy he finalizado el presente seminario de investigación.

Siento la necesidad de plasmar mis conclusiones del presente seminario en esta etapa de mi vida que está por finalizar, al alcanzar el grado de Licenciatura.

Quisiera manifestar de antemano que escribo estas -- conclusiones no por obligación, sino con el gusto y satisfacción que da el haber forjado un criterio de profesionista, y el gusto de comentar mis experiencias en el trabajo realizado.

Para comenzar me hago la pregunta más obvia.

¿ Por qué son necesarios los manuales ? Porque en la empresa, la gerencia debe de tener la certeza de que las cosas se están haciendo de la manera más correcta. ¿ Cómo se cumplirá este objetivo ? "Con una herramienta administrativa que nos indique el seguimiento en las acciones y nos sirva de medio de consulta".

Es notorio observar que el empresario jalisciense -- presenta un reto para el profesionista, para aclarar este punto, voy a usar la información obtenida en la encuesta realizada por el departamento de Programación y Desarrollo del Estado. Dicho estudio revela que el 84% de la industria en Jalisco corresponde a la pequeña industria, el 12% a mediana y solamente el 4% es grande empresa.

De acuerdo al criterio del capital contable que utiliza F.O.G.A.I.N.

Tal encuesta nos revela con respecto al nivel educativo que un 26.4% alcanzó la primaria como grado máximo de estudios, el 21% de los empresarios ha obtenido grado de educación media secundaria y bachilletaro y solamente el 25.2% posee estudios superiores con grado universitario a nivel de licenciatura.

De la información se desprende además que el 44.4% de los empresarios inició sus actividades con ahorros personales; un 15.7% con recursos provenientes de otra industria; el 7.4% lo hicieron a través de ganancias obtenidas del comercio, y un porcentaje muy significativo el 19.5% fue a través de préstamos familiares o bancarios.

Los datos anteriores nos comprueban que estamos ante una industria de tipo familiar, y en donde la mayoría de empresarios son recelosos de dejar la dirección y administración en manos de un profesionalista.

El Licenciado en Administración de Empresas, debe ser capaz de crear un ambiente de confianza, trabajo y eficiencia para que se le dé el lugar que merece en el mercado de trabajo.

En nuestra época para tener éxito en las empresas, debemos de basar las actividades en planes cuidadosamente proyectados, y disposiciones eficientes, claras y bien ordenadas.

Es clara la tendencia que demuestra el incremento del uso de manuales administrativos, a partir de la época de los 80s.

Pero esta tendencia se ve frenada porque las investigaciones se realizan en el extranjero, en otros idiomas; y lo más grave aún: no pertenecen a nuestro medio e idiosincracia.

Por lo tanto podemos definir causas que frenan la elaboración de los manuales.

En primer lugar tenemos: Que no es muy conocida la técnica y los medios para la elaboración de los manuales.

Otra de las causas importantes es que la preparación de estos manuales requiere la intervención de especialistas y que éstos son muy escasos, y su contratación muy costosa.

Como se observó en el inciso 1.2 de los objetivos, una de las principales virtudes de los manuales administrativos es "Lograr la uniformidad en las acciones, así como en la interpretación y aplicación de las políticas".

"Dan continuidad a las diferentes etapas del proceso administrativo de la empresa"

Es verdad que no se puede concebir la Administración como un acto espontáneo y aislado. La Administración es todo un proceso y en la medida que se cumplan eficientemente cada una de las diferentes fases del proceso, se alcanzará el éxito.

El Manual Administrativo no es sino un medio de darle permanencia a los sistemas y procedimientos y tener un medio de comparación y que restablezca lineamientos a seguir.

No es justo mostrar al Manual como la panacea para la resolución de los problemas, pero sí se tendrá la certeza de que las cosas se hacen como la gerencia quiere.

Debemos establecer sistemas administrativos que eleven el nivel de eficiencia en las empresas y los manuales son parte de esa herramienta necesaria.

Ustedes se preguntarán el por qué doy tanto énfasis a los manuales de organización y procedimientos, es muy clara la posición: porque son los que usan, hoy voy a aclarar dudas y explicar su elaboración y definir su funcionamiento.

He llegado al fin del presente seminario de investigación y con éste se cierra una espléndida etapa de mi vida, - si bien es cierto que ya no vamos a acudir a clases como lo hice en los últimos dieciocho años. Me preparo a acudir de turno completo a la escuela de la vida.

Pero hago constar que me presento con las herramientas, con los recursos necesarios para no fracasar, si bien el éxito del triunfo lo tendrá que definir mi aplicación y capacidad en la vida.

Salir de la Facultad no es dejar de prepararse, sino todo lo contrario; es reconocer la necesidad insaciable del conocimiento, es haber reconocido el rumbo para la superación.

Así como la Administración, nunca puede detenerse y como proceso debe ser evolutivo, ascendente.

Es preciso definir que "La elaboración de un Manual no concluye nunca".

B I B L I O G R A F Í A

- Sistemas y Procedimientos Víctor Lazzaro Ed. Diana
Segunda Edición México 1982.
- Principios de Administración George R. Terry Ed. C.E.C.S.A.
Tercera Edición México 1980.
- Administración y Gerencia de Empresas Henry L. Slak y Mario
Suerdlik Ed. Saber Primera Edi-
ción México 1982.
- Cómo Planear y Establecer la Organización de una Empresa
Ernest Dale Ed. Reverte Mexicana
México 1970.
- Organización para la Producción E.S Roscoe Ed. C.E.C.S.A.
Quinta Edición México 1981.
- Cómo Preparar Manuales Administrativos S.Z. Diamond
Ed. Interamericana México 1983.
- Encuesta Industrial de Prode-Careintra Jalisco 1982
José Luis Rodríguez Ortíz
Carlos Ruiz Castro
- Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas
Miguel Duhalt Kräuss Ed. UNAM
Segunda Edición México 1977.

