



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

MANUAL ESPECIFICO DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRA
PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA UBICADA EN
EL VALLE DE MEXICO.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
LIDIA GUADALUPE MONTOYA CRUZ

ASESOR:

LIC. GUADALUPE SERGIO ROBLES AGUILLON



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.



REPUBLICA NACIONAL
AVIENMA 14
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Manual específico de procedimientos de compra para una empresa constructora ubicada en el Valle de México.

que presenta la pasante: Lidia Guadalupe Montoya Cruz
con número de cuenta: 9413021-4 para obtener el título de
Licenciada en Administración.

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 16 de Marzo de 2004

PRESIDENTE L.A. Cecilia Brito Barba

VOCAL L.A. Angélica Hernández Araiza

SECRETARIO L.A. Guadalupe Sergio Robles Aguillón

PRIMER SUPLENTE Dr. José Vili Martínez González

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Rodolfo Rojas Tovar

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Porque desde el año 1994 me dio el privilegio de ser parte de su historia y el pertenecer a esta institución ha sido y será uno de mis más grandes orgullos, gracias a esto uno de mis sueños fue cumplido.

A mis padres

Por su infinito amor, por toda la comprensión que siempre han tenido para mi. Por compartir las noches en vela, los triunfos, los fracasos, por la infinita confianza. Porque todos los días agradezco a Dios el haberme puesto en su camino. Los amo y respeto por como son. ¡Mil gracias por todo!

A mis hermanos

Por su ayuda incondicional, por ser mis amigos más queridos. Por todos los momentos, irrepetibles, que hemos pasado juntos. ¡Gracias por su cariño y apoyo, nada sería igual sin ustedes!

A ti Edgar

Por el gran amor que siempre tienes para mi, por tu paciencia, tu comprensión y por tu ayuda siempre incondicional. Porque a tu lado he crecido como ser humano. Gracias por permitirme conocerte. ¡Te Amo!

A mi gran familia

A todos, porque han influido de una u otra manera, con sus consejos, regaños, comentarios y hasta con las bromas. ¡Gracias!

A mi asesor

Porque desde que lo conozco siempre ha tenido una actitud de respeto, confianza y amistad para con todos sus alumnos. Por su ejemplo y por compartir conmigo sus conocimientos. ¡Gracias por toda su ayuda!

Gracias a Dios

Porque me das la fuerza para levantarme y ver la luz del sol día a día. Por todo lo que sin merecer me has dado. Por tu amor y ayuda. Por todo lo que me rodea (las personas, el cielo, las flores, el viento, la lluvia, la luna, por esta hermosa vida). Por ayudarme a dirigir mi camino.

ÍNDICE

ÍNDICE

	Pág.
PROTOCOLO	
Título de la tesis	I
Planteamiento del problema	II
Preguntas de investigación	III
Objetivos	IV
Hipótesis	V
INTRODUCCIÓN 1	
Capítulo 1. LOS MANUALES EN LAS ORGANIZACIONES	
1.1. Antecedentes	2
1.2. Definición de manual	4
1.3. Manuales internos y externos	6
1.4. Importancia de los manuales	6
1.5. Necesidad de contar con manuales dentro de la organización	8
Capítulo 2. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	
2.1. Objetivos que persiguen los manuales	10
2.2. Clasificación de los manuales	11
2.3. Elaboración de los manuales	15
2.3.1. Planeación para la elaboración de los manuales	16
2.3.2. Programación del plan de elaboración de los manuales	17
2.3.3. Presupuesto destinado a la elaboración de un manual	17
2.3.4. El proceso de elaboración de un manual	19
2.3.5. El proceso de actualización de un manual	28
2.4. Posibilidades y limitaciones de los manuales	29
Capítulo 3. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
3.1. Definición de manual de procedimientos	32
3.2. Objetivos de un manual de procedimientos	33
3.3. Importancia del manual de procedimientos	34
3.4. Tipos de manuales de procedimientos	35
3.5. Contenido de un manual de procedimientos	36
3.6. Elaboración del manual de procedimientos	45

3.6.1. Autorización del manual de procedimientos 47
3.6.2. Distribución y control del manual de procedimientos 48
3.7. Revisiones y actualizaciones del manual de procedimientos 50

Capitulo 4. CASO PRÁCTICO

4.1. Datos generales y situación actual de “Corporativo Constructor,
S. A. de C. V.” 52
4.2. Elaboración del Manual específico de procedimientos de compra de
“Corporativo Constructor, S. A. de C. V.” 55
4.2.1. Unidad responsable de la elaboración del manual 55
4.2.2. Planeación de la elaboración del manual 56
4.2.3. El proceso de elaboración del manual 58
4.3. Resultados de la implantación del manual 59

CONCLUSIONES 62

ANEXOS 63

BIBLIOGRAFÍA 81

PROTOCOLLO

TITULO DE LA TESIS

Manual específico de procedimientos de compra
para una empresa constructora ubicada en el Valle
de México

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El personal del departamento de compras de la empresa constructora “Corporativo Constructor, S. A. de C. V.” carece de procedimientos específicos, políticas o criterios de compras. Debido a la falta de estos, se aplican juicios personales, por parte del gerente de departamento, en el contacto con los proveedores, las decisiones de compra y los estándares de las adquisiciones; ello deriva en el mal uso de los recursos financieros de la empresa, el desorden en el almacén, la pérdida de tiempos y espacios y el desaprovechamiento del factor humano.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué es un manual de procedimientos?

¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al implementar un Manual de Procedimientos?

OBJETIVOS

Objetivo Primario

- Implementar un Manual de Procedimientos en una empresa constructora del Valle de México, a fin de optimizar los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros.

Objetivos Secundarios

- Desarrollar un sistema de control administrativo.
- Propiciar el aprovechamiento máximo de las habilidades, conocimientos y experiencia del personal.
- Apoyar a la dirección en la toma de decisiones.

HIPOTESIS

H₀: La aplicación y practica de un Manual de Procedimientos influye en la optimización de los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros, con que cuenta la organización.

H₁: La aplicación y practica de un Manual de Procedimientos no influye en la optimización de los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros, de la organización

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, todo ser humano, entidad, empresa y grupo común, necesitan de una forma de organización a través de la cual funcione y se dirija todo lo relacionado a este. La administración es la mejor solución a este conflicto, ya que brinda un sin fin de posibilidades por medio de las cuales se pueden establecer objetivos, reglas, normas, procedimientos, controles, etc. Los manuales administrativos, son un claro ejemplo de ello, ya que han sido una herramienta muy utilizada desde hace muchos años, en diversos ámbitos y condiciones.

El desarrollo de este trabajo explica desde diversas opiniones lo que los manuales administrativos, y en específico el manual de procedimientos, aportan a la vida laboral de las organizaciones, como medio de comunicación formal. Inicia, Contiene una explicación de lo que son los manuales, como influyen en las organizaciones, en que consiste un manual administrativo y diversas clasificaciones del mismo, lo que es un manual de procedimientos y como elaborarlo, los aspectos referentes al mismo y finalmente se muestra un caso práctico llevado a cabo a una empresa constructora del Valle de México. El caso práctico implica la elaboración de un manual de procedimientos específico y la revisión de los resultados obtenidos al implantar tal documento administrativo.

Así, comprenderemos como la aplicación y práctica de un manual administrativo puede cambiar la visión laboral de un grupo y ayuda a hacer más eficiente el desarrollo de la vida cotidiana en un centro de trabajo.

CAPITULO 1

Los manuales en las organizaciones

CAPITULO 1. LOS MANUALES EN LAS ORGANIZACIONES

Cualquier organización al definir su estructura y objetivos, requiere de manuales que delimiten las actividades básicas para cada individuo a fin de lograr que este se adapte al trabajo y desempeñe en forma correcta sus labores. Tal hecho forma parte de la planeación que se requiere para iniciar en forma administrativamente correcta las actividades de la empresa.

Para las organizaciones pequeñas y medianas la imposibilidad práctica de utilizar los mismos procedimientos en la administración de grandes grupos, como lo son las entidades imperantes hoy en día, hace imprescindible la sistematización de las relaciones entre los elementos que las integran, a efecto de cumplir eficazmente los objetivos que originaron su creación. Tal efecto da origen a la organización y aplicación de medidas correctivas y de control encaminadas a estandarizar los procesos que día con día se ejecutan en las empresas; y cuya finalidad principal es la creación y maximización, año tras año, de utilidades, que repercutirán en el mejor de los casos en la expansión de la entidad.

1.1. Antecedentes

A partir de la Revolución Industrial, como parte de un proceso de desarrollo y crecimiento económico, fueron apareciendo organizaciones de tipo social y económico. A medida que avanzaba su grado de modernización, esas organizaciones se fueron haciendo cada vez más grandes y complejas, y su presencia variada y múltiple se percibe ya como algo cotidiano en nuestro medio ambiente.

Las empresas se clasifican, de manera muy general, en pequeñas, medianas y grandes, con la finalidad de establecer estructuras organizacionales y procedimentales en proporción con su grado de complejidad social y tecnológica. El reconocer el fenómeno organizacional como problema humano y social, es parte de la realidad existente.

Las sociedades modernas han creado organizaciones con el propósito de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de recursos y esfuerzos humanos muy diversos, lo cual solo se puede lograr por medio del trabajo humano organizado y tecnificado.

Esta concepción práctica no es reciente ya que fue comprendida claramente en civilizaciones antiguas; sin embargo, la difusión y aplicación generalizada de la organización del trabajo humano de manera sistemática, es un fenómeno administrativo relativamente nuevo.

Uno de los aspectos más importantes a plantear, es el sentido fundamental de todo organismo social, constituido por el conjunto de objetivos para los cuales se crea. Estos objetivos organizacionales pueden ser de tipo económico, social o de servicios; la finalidad primordial de éstos es establecer hasta donde debe llegar la organización. Los métodos, técnicas y herramientas que se empleen serán de suma importancia para el logro de estos objetivos, pues de su uso y aplicación dependerá el logro o fracaso de la meta establecida. Nunca debe olvidarse que lo importante es que el cumplimiento de los objetivos es la razón de ser de estos organismos.

Las herramientas son muchas y muy variadas, pero en este trabajo nos referiremos al apoyo que brindan los manuales. La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el periodo de la segunda guerra mundial fue cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar dentro de un organismo. La falta de personal capacitado durante la guerra, generó la necesidad de formular manuales detallados que brindaran al usuario la información referente a la forma de desarrollar las acciones que le habían sido encomendadas.

Así, el empleo de los manuales se creó como auxiliar de control sobre el personal de una organización, para establecer y dar seguimiento a las políticas, a la estructura funcional, a los procedimientos y a otras prácticas del organismo; el objetivo es que quien utiliza el manual conozca de manera más sencilla, directa, uniforme y autorizada el cómo desarrollar una actividad, para que esta sea más productiva y cumpla con las políticas y metas de la organización.

Por lo general, en la administración pública y privada, la organización y los procedimientos de las diferentes empresas están determinados en las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han establecido con el tiempo, aunque generalmente de manera amplia y confusa.

A esto se puede agregar que en muchos de los primeros manuales existían defectos técnicos, pero no se puede negar que fueron de gran utilidad en el adiestramiento del personal recién llegado a la empresa.

Con el paso de los años, los manuales se fueron integrando en las organizaciones con adaptaciones más técnicas y aplicándolos a diversas funciones operacionales; es decir, cada vez son más claros, concisos y prácticos y por lo general se utilizan en todos los departamentos de la empresa.

1.2. Definición de manual

Debido a que los manuales en México son una técnica relativamente nueva, existe confusión sobre lo que es un manual; por ello, es importante realizar el análisis de varias definiciones:

1. Continolo G. (1978) lo define como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

2. Duhalt Kraus Miguel (1978) lo define como: “Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.
3. Rodríguez Valencia Joaquín (2000) lo define como: “Un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar un actividad”.
4. Terry G. R. (1978) lo define así: “Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.
5. Reyes Ponce Agustín (1992) lo define así: “Significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”.

Todos estos conceptos nos aportan puntos de vista diferentes, pero a pesar de esa diversidad de ideas, destacan elementos similares en cada concepto; ello da pauta a la siguiente definición:

Manual: Conjunto de documentos que, a partir de los objetivos fijados, describe en forma ordenada y sistemática la información e instrucciones escritas referentes a la organización, como su historia, sus políticas y las guías y elementos administrativos necesarios para orientar el desarrollo del trabajo en las diferentes áreas, con una secuencia lógica y cronológica.

1.3. Manuales internos y externos

Los manuales son usados en todas las organizaciones, debido a la gran ayuda que proporcionan al delimitar y definir las condiciones sobre las cuales trabajan las unidades administrativas. brindan los procedimientos sobre los cuales giran las actividades laborales, dan a conocer al lector en forma rápida, veraz y ágil la información que se necesita.

Los manuales internos son aquellos que contienen información de la empresa que los realizo y a cuya administración se refieren. Los manuales externos, por su parte, son los documentos que emiten los organismos de Estado, y a los cuales se deben apegar las empresas que utilizan los procesos a que estos manuales se refieren y de los cuales tales empresas tienen que rendir información a la dependencia de que se trate.

1.4. Importancia de los manuales

Dentro del entorno nacional las organizaciones requieren de un instrumento que brinde la información en cuanto a su estructura, funciones, objetivos, necesidades, etc., con la finalidad de disminuir el tiempo, dinero y esfuerzo que implica la ausencia de un manual.

Esta herramienta administrativa permite a las organizaciones formalizar el modo y forma de trabajo, promoviendo la efectiva comunicación, coordinación y dirección, todo ello en forma eficiente y estable.

Un manual bien redactado y aplicado en forma correcta, es un valioso instrumento administrativo: si consideramos que son simples puntos de partida, son el camino por el cual opera toda la organización. Es decir, es la orientación de la relación sistemática que guardan las diversas funciones y actividades. Es un elemento básico de referencia en la organización, para obtener el control que se requiere. El manual administrativo capta los conocimientos, experiencia, habilidades y nuevas ideas de los trabajadores, que son quien mejor conoce las deficiencias y necesidades de su labor.

Más aún, el manual como herramienta de comunicación entera al lector de las decisiones de la alta administración, es decir, de todo lo referente a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, antecedentes, aspectos técnicos, etc. Los manuales son elementos básicos de referencia y auxilio dentro de la empresa, con ellos se obtiene el control sobre los esfuerzos del personal.

En la actualidad, la toma de decisiones se incrementa cada vez con mayor rapidez, y es entonces que se utilizan los medios administrativos para agilizar la información y aprovechar las oportunidades que ofrece el medio, haciendo uso de la tecnología y por ende, colocando a la organización en un nivel más competitivo.

Controlar los trámites y procedimientos dentro de toda organización ayuda a resolver conflictos jerárquicos y procedimentales, así como problemas administrativos que surgen cuando los mecanismos de comunicación tienden a ser rígidos. Este concepto administrativo de hacer más flexible y ágil la comunicación, ha incrementado la necesidad de los manuales y ha modificado su papel dentro de las organizaciones.

Es muy importante que la comunicación administrativa se realice por escrito, pues de esta forma conduce a normas de coordinación; además, el medio interno de información transmite tanto decisiones como ordenamientos concretos, mediante procedimientos, guías, instructivos, reglamentos, políticas, entre otros.

Para cualquier puesto de la organización, es necesario dedicar un tiempo a la tarea que implica la preparación de comunicación, existiendo una gran variedad de esta, tal es el caso de los informes, memorandums, manuales, minutas, etc. Ya en la práctica, la mayoría de las organizaciones tienen la necesidad de establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, tanto más si nos damos cuenta de que esta es la única manera de lograr una norma, que es requisito de una adecuada y eficiente organización.

Así, los manuales brindan al personal el conocimiento de lo que se espera de su trabajo, cuándo deben hacerlo, cuál es la forma correcta y en que momento llevarlo a cabo; por medio de estos, se proporciona al personal la información de sus actividades y la responsabilidad que en su puesto ha sido asignada por la alta dirección.

1.5. Necesidad de contar con manuales dentro de la organización

Actualmente vivimos una época que nos lleva hacia la concentración de las grandes organizaciones, es entonces que se dan las contradicciones organizacionales, ya que la mayor parte del volumen de la producción nacional es generado por las pequeñas y medianas empresas. Es donde surge la incógnita acerca de cómo existe esta superioridad, teniendo en cuenta que la mayoría de estas entidades no desarrollan un control escrito. Aunque tal hecho pueda parecer excesivo, a tal afirmación favorece el hecho de que existe aun una gran cantidad de riqueza que cada año se disipa inútilmente en las organizaciones menores por robos, fraudes, negligencias del personal, mermas, falta de controles, insuficiencia directiva, etc. Es de esperar, entonces, que si solucionamos este tipo de errores hablaríamos de cifras menores en cuanto a pérdidas, que conducirían, en el mejor de los casos, al incremento de las utilidades obtenidas cada periodo. Así, se demuestra que los principios de la teoría administrativa son válidos no solamente para las grandes empresas, sino también para la pequeña y mediana organización. Esto se justifica porque los principios de la administración son universales.

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con programas de revisión constante de los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución de las actividades que se desarrollan en las áreas que la integran, pues permiten descubrir, corregir y evaluar las desviaciones que surgen de los objetivos organizacionales que persigue la organización.

También es importante que dentro de la empresa se cuente con un área especializada en el estudio de los sistemas de organización, o en su caso, utilizar los servicios de consultoría externa. De cualquier manera, es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, para tener un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que se llevan a cabo en el desarrollo de cada labor.

Es por lo anterior que se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en la empresa, es la preparación de manuales, que permiten dar a conocer los objetivos, las políticas a seguir, los métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de cada nivel de la organización.

CAPITULO 2

Los manuales administrativos

CAPITULO 2. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que contribuyen a lograr la adecuada sistematización de los aspectos estratégico, funcional, administrativo, procedimental y operacional; esto quiere decir que los manuales administrativos deben reservarse para la información de carácter estable. Los manuales indican las actividades que deben ser cumplidas por cada uno de los trabajadores de la organización y la forma en que se deben realizar.

Es común encontrar que las organizaciones utilizan los manuales administrativos como herramienta administrativa, más la mayoría de los existentes no reúnen las condiciones necesarias para su ejecución.

2.1. Objetivos que persiguen los manuales

Esencialmente, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas de la alta gerencia que pretende instruir al personal, y por ello, tienen como propósito señalar en forma sistemática la información relacionada con el desarrollo del trabajo. De acuerdo con su función, los manuales persiguen los siguientes objetivos:

- Orientar al personal, sobre aspectos relacionados con: funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Asesorar en la correcta ejecución de las labores asignadas a cada empleado y a su vez propiciar la constancia en el trabajo.
- Ayudar a organizar y formalizar los objetivos, políticas, procedimientos y funciones.
- Servir como medio de comunicación, para toda la organización.
- Proporcionar la información básica relacionada con la planeación e implantación de transformaciones administrativas.
- Propiciar la coordinación para la realización de cada trabajo.

- Servir como medio de bienvenida, integración e instrucción para el personal de nuevo ingreso.
- Promover la asignación de actividades a puestos, no a personas.
- Facilitar la realización de funciones operacionales.
- Delimitan las funciones de cada trabajador.
- Guiar en la capacitación de personal.
- Precisar las relaciones de las distintas áreas que forman la organización.
- Determinar las jerarquías existentes.
- Estandarizar los criterios de ejecución de la organización.

Así, los manuales se diseñan con base en estos objetivos para lograr efectividad, sencillez y una forma más rápida de información y ejecución.

2.2. Clasificación de los manuales

En la actualidad las organizaciones se ven en la necesidad de contar con los manuales administrativos, el tipo de manual se determina dependiendo de cual es el propósito del mismo; existen casos en que persigue solo un objetivo y en otros se logra contribuir a la realización de varios. Para tal efecto, los manuales se clasifican de la siguiente manera:

Por su contenido: Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de aspectos. Dentro de este tipo tenemos los siguientes manuales:

- *Manual de Historia:* Su propósito es proporcionar información histórica sobre la empresa; tal como sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.
- *Manual de Organización:* Tiene como propósito exponer en forma detallada la estructura organizacional formal, a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridades, relaciones y responsabilidad de los distintos puestos.

- *Manual de Políticas:* Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales. Para ello es fundamental referirse a definiciones adecuadas y entendibles, ya que su establecimiento escrito permite:
 - a. Agilizar el proceso de toma de decisiones
 - b. Facilitar la descentralización, pues indica lineamientos a niveles intermedios
 - c. Servir de base para una constante y efectiva revisión

- *Manual de Procedimientos:* Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se lleva a cabo la actividad operativa de una organización. Este manual es una guía de trabajo que se brinda al personal, y es de gran ayuda para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

- *Manual de Contenido Múltiple:* Cuando el volumen de actividades, de personal, o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y uso de distintos manuales; puede ser conveniente la confección de este tipo de manual. Consiste en combinar dos o mas categorías que se interrelacionan en la practica administrativa. Cabe mencionar que, en organizaciones pequeñas en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos. Debe aclararse que tal combinación implica la debida separación en secciones de los aspectos a incluir.

Por su función específica: De acuerdo a esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales específicas de cada área o departamento. A continuación se mencionan algunos manuales de este tipo:

- *Manual de producción:* Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejora y pronta solución. Surge de la necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es decir, fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción, etc.

- *Manual de Compras:* El proceso de compras debe existir por escrito; y consiste en definir la función y el alcance de compras, así como los métodos con que se lleva a cabo las actividades. Este manual representa una útil fuente de referencia para quien compra, especialmente cuando se producen problemas fuera de lo cotidiano.
- *Manual de Ventas:* Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en las ventas. Hace énfasis en la importancia de la contribución del trabajo de la fuerza de ventas. Es necesario brindar al personal de esta área un marco de referencia para la toma de decisiones diarias.
- *Manual de Finanzas:* Consiste en la información escrita acerca de las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén encargados del manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- *Manual de Contabilidad:* Trata acerca de los principios y técnicas de contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para el personal interesado en el desarrollo de esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, manejo de registros, control y elaboración de información financiera, manejo del catálogo de cuentas, etc.
- *Manual de Crédito y Cobranzas:* Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que contiene este tipo de manual están las operaciones de crédito y cobranza, el control y cobro de operaciones crediticias, etc.
- *Manual de Personal:* Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Contiene aspectos tales como: lineamientos para el manejo de conflictos, políticas de personal, reclutamiento y selección, uso de servicios, administración de personal, prestaciones, capacitación, entre otros.

- *Manual Técnico*: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Este manual se utiliza principalmente como fuente de referencia, para el personal administrativo, pero es de primera importancia para el personal técnico.
- *Manual de Adiestramiento*: Explica las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene poco conocimiento previo de los temas cubiertos.

Por su ámbito de aplicación: Se refiere a las necesidades propias de cada entidad, pues clasifica los manuales de acuerdo a la cobertura de los mismos.

- *Generales*: Los manuales generales hacen referencia a todo el organismo en su conjunto, dentro de estos se encuentran:
 - *Manual General de Organización*: Este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
 - *Manual General de Procedimiento*: Es, también, resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de unificar la forma de operar.
 - *Manual General de Políticas*: Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el organismo puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

- *Específicos*: Básicamente se refieren al contenido de información de una unidad orgánica. Dentro de esta clasificación se encuentran los siguientes manuales:
 - *Manual Específico de Reclutamiento y Selección de Personal*: Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
 - *Manual Específico de Auditoría Interna*: Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la Auditoría Interna, en forma particular.
 - *Manual Específico de Políticas de Personal*: Este se enfoca a definir políticas, pero de una área específica de la organización, señalando las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.
 - *Manual Específico de Procedimientos de Tesorería*: Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo: ingreso a caja, pago a proveedores, etc. (Rodríguez Valencia Joaquín, 2000, pp. 63-67)

2.3. Elaboración de los manuales

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuyan oportunamente.

Para ello vale la pena el preguntarse ¿Quién elaborara los manuales?, para saberlo primero hay que determinar donde reside la responsabilidad dentro de la organización de elaborar los manuales administrativos.

Cuando la elaboración de los manuales no está centralizada, el organismo termina a menudo con la difusión de manuales de toda índole: cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo; incluso en ocasiones se contradicen entre sí. Además, llega a suceder, que hay funciones u operaciones importantes que no tienen un manual que las guíe.

Este inconveniente se puede solucionar de dos maneras:

1. Crear un departamento centralizado que se encargue de la racionalización administrativa, tratando de colocarla en el nivel jerárquico mas elevado posible, pues de esta dependerá la responsabilidad directa en la determinación de políticas de trabajo, fijación de procedimientos, establecer la estructura organizacional idónea, etc.
2. Disponer de los servicios profesionales de un despacho de consultores externos que se encargará de la realización técnica de este trabajo. La decisión de tomar esta alternativa dependerá de la opinión de la alta gerencia.

2.3.1. Planeación de la elaboración de los manuales

La planeación, significa identificar por anticipado que medios y que procedimientos son necesarios para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente. Es decir, asimilar una acción futura, precisando las operaciones que se deben llevar a cabo en forma ordenada y realizando una conjunción óptima.

Para ello es necesaria la preparación de un plan, que requerirá del conocimiento de los objetivos que se desea alcanzar y la situación de la empresa en sus aspectos más relevantes: organización, finanzas, programas, metas, políticas, etc., lo que permitirá determinar con mayor facilidad lo que se debe hacer, cuando y como hacerlo. Estos elementos serán requeridos por la unidad administrativa responsable de la elaboración del manual pues definen el marco de esta labor. Cabe mencionar que los manuales en sí son parte de la planeación organizacional que las empresas manejan desde sus inicios.

Diamond Susan (1983) hace referencia a algunos indicadores, que se resumen de la siguiente manera:

- a) Disponer del tiempo suficiente para la planeación, ya que si no se planea cuidadosamente se corre el riesgo de que el trabajo elaborado sea considerado como una pérdida de tiempo, debido a que será defectuoso.
- b) Hacer que otras personas revisen los planes. La revisión no sólo debe incluir a los supervisores, cuya aprobación puede ser obligatoria, si no también a las personas que participen en la elaboración del manual.
- c) Confirmar por escrito todas estimaciones de tiempo, dinero y personal, que se requiere.
- d) Planear desde este momento las actualizaciones; pues el mejor manual necesita de revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implementación.
- e) Anticiparse a los problemas que puedan originarse.

2.3.2. Programación del plan de elaboración de los manuales

Ya planeada la elaboración del manual se puede proceder a formular el programa de trabajo; es cuando se necesitan las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de graficas, revisión, impresión y demás aspectos de elaboración. El trabajo consiste ahora en reunir esas partes de información para estructurar el programa. Para realizarlo se necesita la ayuda de técnicas de programación.

2.3.3. Presupuesto destinado a la elaboración de un manual

El paso final en la planeación de manuales es la formulación de un presupuesto. Aunque, no existen lineamientos generales para presupuestar la elaboración de un manual, sin embargo, si la planeación se hizo detalladamente, el presupuesto será totalmente congruente con la información necesaria.

Así, cuando se solicitan las estimaciones de tiempo necesarias para realizar la programación del plan de elaboración se deberá requerir también el presupuesto estimado de costos.

Debe considerarse que los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo; existen desde las empresas que cargan todos los costos al departamento que solicita el trabajo, otros organismos le cargan a su departamento sólo los gastos ajenos o adicionales que se requieren para producir los manuales, y otros cuentan con un departamento encargado de la elaboración de los manuales administrativos que absorbe todos los gastos. Cualquiera que sea el sistema presupuestal, el problema principal, sobre todo si es la primera vez que se elabora un manual, será necesario incluir todos los gastos realizados.

Los costos más frecuentes que se realizan en la elaboración de manuales se pueden considerar dentro de dos tipos:

COSTOS MATERIALES	COSTOS DE REALIZACIÓN
Cubiertas o encuadernación	Auxiliares analistas
Comunicación (teléfono, fax, etc)	Analistas
Dibujos	Supervisor (es)
Papelería	Coordinador
Tipografía	Revisor
Impresión	Dibujantes
Distribución	

En el presupuesto deben tenerse en cuenta las actividades, ya que la realización de éstas implica tiempos y también eso significa un costo.

Finalmente, cabe aclarar que cuando se presenta un presupuesto ante la alta dirección se debe incluir el soporte del proyecto, para que la persona que tome la decisión visualice el proceso de elaboración, los tiempos y los costos.

2.3.4. El proceso de elaboración de un manual

El proceso de elaboración del manual es el seguimiento correcto de las pautas que encaminan a la terminación del mismo. No existe un modelo fijo, así puede haber variaciones de criterio de acuerdo a cada enfoque o visión; en general los pasos son los siguientes:

1. Recopilación de la información: Una vez que se concluye la planeación se puede comenzar con la recopilación y organización de la información que integrará el manual. Se comienza formulando oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades administrativas de las que se requiera apoyo y cooperación para la elaboración del manual.

Métodos para recopilar información

La información que se requiere se obtiene siguiendo alguno de los siguientes métodos:

- **Investigación documental:** Se trata de recolectar la información documental que exista sobre el objeto de estudio.
- **Observación:** Implica observar como realiza una persona actividades específicas y anotar cada una de sus acciones en la secuencia correcta, tiene como finalidad el complementar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental. Este método es útil cuando las personas que ejecutan manualmente operaciones tienen dificultad para aplicar lo que hacen o se desea estandarizar la forma de operación.
- **Entrevista:** Es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte del trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de los entrevistados. Además, debe remarcar que es uno de los métodos más importantes por su aplicación y la información que con ella se obtiene.

- **Cuestionario:** Su realización tiene por objeto descubrir hechos y opiniones con la finalidad de reunir información objetiva y cuantitativa. La preparación de formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar, el diseño de estos dependerá de la facilidad para la recolección y procesamiento de la información. Los cuestionarios son un instrumento útil cuando se precisa recabar información específica de un gran número de personas.

2. Procesamiento de la información: Después de reunir todos los datos se procede a organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir el proyecto del manual.

Lo primero será realizar un análisis y depuración de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que deberá incluirse en el contenido del manual.

Para la integración de cada manual es importante uniformar los criterios, tanto en terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de uniformidad y continuidad. También es importante indicar las contradicciones a medida que se van presentando, a fin de eliminarlos posteriormente, para ello es necesario realizar reuniones con los representantes de las áreas que serán incluidas en el manual.

Durante la elaboración de los manuales pueden presentarse dificultades al determinarse funciones y actividades en forma escrita y oficial, ya que intereses particulares pueden producir resistencia o desinterés por la realización y terminación de un manual, o bien en que no se apliquen las especificaciones contenidas en el mismo. Por ello deberá recurrirse a las relaciones humanas para obtener la colaboración del personal; así como propiciar el dialogo y lograr un acuerdo sobre el formato del manual, para lograr que sea funcional y sirva como instrumento de ejecución y referencia.

3. Redacción: Lo primero será la definición del manual de que se trate, tomar en cuenta a las personas que están relacionadas con la ejecución del manual con el propósito de que el lenguaje que se utilice sea correcto, claro, sencillo, preciso y comprensible; es necesario no perder de vista los objetivos que persigue el manual. Será conveniente que un especialista en corrección de estilo se encargue de revisar la versión final del manual, para garantizar que la redacción sea la más adecuada para los propósitos que se persiguen, y a la vez no perder mucho tiempo en aspectos de forma y redacción.

Otro paso en la redacción es el establecimiento de un programa temporal de trabajo, de ser posible hay que dejar un período considerable para el proceso de redacción ya que cuando los redactores se ven presionados disminuye la calidad de su trabajo.

4. Elaboración de graficas: La gran mayoría de los manuales abarcan textos escritos, sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden servir de notable apoyo en la elaboración del manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etc.; su elaboración deberá hacerse utilizando las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.

5. Formato: Después de compilada y organizada la información, es necesario analizar el formato con el que debe presentarse el manual, ya que de ello dependerá la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación; ello permitirá se agilicen las referencias rápidas, confiando en la precisión de la información obtenida al tiempo que inspirará confianza por su orden y apariencia.

Es importante mencionar que la apariencia es de gran importancia, ya que si existen fallas en el formato y composición del manual se dará una razón por la cual el manual, aunque contenga buena información, no se utilizará. El formato de un manual puede presentar diversas características, que dependerán de la finalidad del mismo, del material que forma parte de su contenido y de las limitaciones del equipo de impresión o reproducción disponible.

Es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables, a fin de facilitar la revisión y actualización del manual.

1. **Composición:** Esta se refiere a la distribución del texto sobre la página, ya que una adecuada composición facilita la lectura. Algunos de los lineamientos que deben seguirse con respecto a tal composición, son los siguientes:

- a. Utilizar los espacios blancos con eficacia
- b. Dejar márgenes amplios
- c. Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto
- d. Utilizar el encabezamiento de páginas

2. **Revisión:** Es labor del analista de sistemas el coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las revisiones necesarias. Si se planea una adecuada revisión, se pueden evitar o hacer mínimos los problemas, y una de las formas de hacer más sencilla la revisión consiste en reunirse anticipadamente con los analistas y revisar el material y contenido del manual. En dicha reunión es necesario comentar la responsabilidad que tienen el coordinador y el analista, sin dejar a un lado la disposición de ayuda de todas las personas que estén inmersas en la revisión.

Durante las fases de la revisión el coordinador tendrá la tarea de considerar los siguientes aspectos:

- Realizar una revisión objetiva del material

- Proporcionara criticas especificas y constructivas
- Revisara con detalle el material y lo devolverá en el periodo acordado.
- Evitara cambios innecesarios.

Una vez que se cuenta con el proyecto del manual es necesario someterlo a una rigurosa revisión final, con las partes involucradas, con el propósito de verificar que la información contenida es la necesaria, esta completa y es real, además de comprobar que no tenga contradicciones.

Un manual no concluye nunca. Es más, en ocasiones sucede que, en la etapa de impresión ciertos aspectos de su contenido resultan obsoletos. Para ello será necesario llevar a cabo revisiones periódicas, ya que la utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es recomendable mantenerlos permanentemente actualizados.

Si no actualizamos los manuales, se pierde el tiempo y el dinero que se emplearon en su elaboración. Cabe mencionar que se recomienda que a los seis meses de implantado un manual se realice una revisión; ya que por lo menos el 10% de la información contenida será inexacta, debido a que al momento de la ejecución del manual se presentarán diferencias entre lo planteado y lo real. Por lo tanto el manual pierde eficiencia.

3. Aprobación: Posterior a la revisión del proyecto del manual se deberá obtener la aprobación de las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución. Tal aprobación se plantea de dos maneras:

1. Que la aprobación aparezca en la parte inferior de cada hoja, como se indica a continuación.

ELABORO:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:

2. Que la aprobación aparezca en una sola hoja, y esta se coloque al principio del manual, después de la identificación, como se indica a continuación.

HOJA DE APROBACIÓN	
<p>MANUAL:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>ELABORO:</p> <p>_____</p> <p>Fecha de elaboración:</p> <p>_____</p> <p>Fecha de Implantación:</p> <p>_____</p> <p>Fecha de Revisión:</p> <p>_____</p>
<p>APROBACIÓN:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>FIRMAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

4. Distribución: Una vez concluida la elaboración, revisión, aprobación e impresión del manual el paso siguiente es su distribución. Para ello es necesario realizar pláticas de difusión e instrucción sobre el uso del manual, funciones, operaciones y actividades indicadas en el mismo.

Un problema típico de distribución es la asignación de un manual a los puestos no a las personas, siendo que la naturaleza del puesto es la que determina si se recibe o no un manual. Los manuales infieren un elevado costo, por ello no se deben distribuir

innecesariamente. Cuando se utilizan adecuadamente los manuales, puede lograrse un importante ahorro de costos mediante una distribución reducida.

Es importante hacer hincapié en que las personas directamente involucradas en el uso de manuales conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y lo consulten, por tanto sólo a ellos hay que proporcionárselos.

5. **Control:** Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la administración, elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos. Para tal efecto habrá que asignar un número a cada ejemplar del manual y llevar un registro del nombre de la persona que lo tiene en su poder. Esto evitará que los manuales se extravíen o recorran todo el organismo.

Existen dos razones importantes para retener los manuales:

- a) Por seguridad, es decir, evitar que los manuales pasen a manos de los competidores,
- b) Por costo, es decir, el manual tiene un costo de elaboración y es poco pertinente dejar que de la empresa salga un documento que cuesta dinero.

La unidad encargada del control deberá proporcionar una lista de los manuales asignados a cada puesto, y recuperar estos manuales de la unidad administrativa a la que se les entrega; para realizar todo esto se recomienda la elaboración de una hoja de control de tenedores de manuales.

CONTROL DE TENEDORES DE MANUALES						
NUMERO MANUAL	TIPO DE MANUAL	NOMBRE DEL TENEDOR	UNIDAD ORGÁNICA	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE DEVOLUCIÓN	FIRMA

11. Actualización: En la mayoría de los organismos sociales se producen cambios con gran rapidez provocando que la tarea de actualización de los manuales sea una actividad permanente. En el caso de que los manuales contengan aspectos legales, deberán someterse, mínimo, a revisión una vez al año.

Para llevar a cabo la actualización de un manual se puede hablar de dos métodos:

1. **Actualización no planeada.** La mayoría de las empresas realizan la actualización de sus manuales conforme es necesario. Cualquiera que sea la circunstancia, la responsabilidad de la unidad administrativa encargada de la administración de los manuales debe ser lo más rápida posible. Uno de los obstáculos más importantes para desarrollar la actualización de un manual es lograr que se apruebe la realización, por ello es conveniente establecer un procedimiento para obtener la administración y determinar con el coordinador los plazos razonables de entrega del material revisado de las actualizaciones.
2. **Actualización planeada.** La mayoría de los organismos sociales actualizan sus manuales sin llevar a cabo una planeación de las actualizaciones. Dependiendo del contenido del manual se determinará con que rapidez será necesario efectuar las revisiones. Puede ser conveniente planear por secciones las revisiones del manual, en lugar de intentar modificarlo todo en una sola vez; éste tipo de programación facilita la coordinación de las revisiones, además se ejerce menos presión sobre los coordinadores encargados de la revisión. Las revisiones periódicas motivan a los usuarios de los manuales, estos entienden que tienen la responsabilidad de mantener

actualizado el manual y se dan cuenta de la importancia de la información contenida en el mismo y en su utilidad en el desempeño de sus labores.

Si la actualización es planeada o no planeada, la unidad orgánica encargada de la realización del manual, tendrá la responsabilidad de verificar que existe una adecuada comunicación de los temas y de que se mantenga un registro adecuado de todos los cambios que se realicen. Cuando las revisiones periódicas se convierten en problemas de trabajo regulares, se está logrando que los manuales conserven su eficacia.

Según Joaquín Rodríguez Valencia: “Tanto para revisar como para actualizar los manuales, es recomendable considerar las recomendaciones siguientes:

- La unidad administrativa responsable deberá establecer programas de revisión y actualización de contenido de los manuales, con el propósito de mantenerlos apegados a la realidad.
- Cuando una unidad orgánica necesite hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad administrativa responsable, para que ésta se encargue de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas generales del organismo y proveer los posibles efectos en otras unidades, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación.
- La unidad administrativa responsable...someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los mismos.
- Cuando publiquen textos revisados para el manual, habrá que indicar a los usuarios cuales partes cambiaron y cuales permanecen vigentes. El mejor método para indicar un cambio es diseñar un renglón vertical al lado del texto a mano izquierda.
- Será necesario, llevar registro de todos los cambios realizados en cada tipo de manual...y las razones para ellos.
- Conservar una copia de todas las páginas de los manuales que se han publicado, junto con notas que indiquen fechas en que estuviera en vigor.”

2.3.5. El proceso de actualización de un manual

El problema de mantener los manuales al día siempre está presente, para ello se recomienda que los cambios de funciones, rutinas, y personal que se lleven a cabo en el trabajo se anuncien por medio de un memorando y que ello se refleje a la mayor brevedad posible en el manual de que se trate. La mayoría de las organizaciones presentan cambios y modificaciones constantes debido al ritmo de trabajo que se lleva a cabo en nuestros días, a que agregan nuevas labores o que se hacen mejoras en los trabajos ya existentes.

Siempre que los cambios no sean agitados como para confundirse con un progreso, no deberá hacerse resistencia a las revisiones de un manual. Ya que las revisiones y aumentar el manual forman parte de un proceso constante.

a) **Planeación de la actualización.** La planeación establece lo que se va a hacer, es labor del departamento encargado de la realización del manual el determinar como se ejecutarán las actividades autorizadas y asignadas. El trabajo de planeación no termina con la publicación del manual, se extiende hasta su revisión y actualización. Ya que la utilidad de los manuales administrativos se basa en la veracidad de la información que contienen, es indispensable mantenerlos actualizados permanentemente a través de revisiones programadas.

b) **Ejecución de la actualización.** En este punto se consideran las medidas tendientes a mantener la vigencia del manual; y ante la situación de cambios que se presentan en la organización, se deberán observar los siguientes aspectos:

- Redacción de nuevas funciones, procedimientos, políticas, etc., en hojas prediseñadas. Algunas organizaciones suelen utilizar hojas de colores así como diferentes tipos de impresión a los utilizados originalmente en el manual con la finalidad de resaltar los cambios.

- Debe hacerse la indicación de si la descripción sustituye anteriores disposiciones. Por lo general la fecha de entrada en funcionamiento es suficiente para controlar la época en que ha sido puesto en marcha un cambio. Sin embargo no garantiza que la disposición a la que se hace referencia sea más reciente y por tanto la única válida en la actualidad. Por este motivo es aconsejable que las últimas instrucciones lleven la indicación: “sustituye a la anterior disposición entrada en funcionamiento al que pierde todo valor y debe ser destruida”.
- Debe hacerse la inserción de nuevas funciones en el manual, con la anticipación necesaria a su entrada en vigencia, con el propósito de que el usuario vaya tomando conocimiento del cambio.
- Como regla general los cambios realizados tienen que ser eliminados del manual el día en que la nueva información entre en vigencia, destruyendo las hojas o archivándolas en una carpeta fuera de vigencia.

c) **Control de la actualización.** Todos los cambios a los manuales deben pasar por un control, para que se obtenga la autorización debida en los resultados, ya que de no llevar a cabo este control resultarán confusiones y malas interpretaciones.

Cabe recordar la existencia de tres características básicas que deben observar los manuales administrativos, estas son: legibilidad, referencia y revisiones. Para ayudar al mantenimiento de los manuales se recomienda averiguar lo que piensan los usuarios del manual.

En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones, que emplean más de mil trabajadores, tienen experiencia sobre el uso de los manuales.

2.4. Posibilidades y limitaciones de los manuales

De la correcta aplicación y uso de un manual, dependerá en gran medida, su funcionalidad y la ayuda que proporcione a la organización. Para que un manual se utilice en forma correcta se debe reconocer que origina ventajas, pero no debe olvidarse

que todo cambio implica cuidado y corrección oportuna de posibles errores, es decir, tienen limitaciones.

Con la implantación de un manual, correctamente elaborado, se obtienen algunas de las siguientes mejoras:

- Se cuenta con una guía para el adiestramiento de nuevos empleados, al tiempo que se clasifica al personal clave.
- Se establecen los grados de autoridad y los criterios para la toma de decisiones.
- Se obliga a la alta dirección y gerencias a esclarecer políticas y procedimientos dudosos o mal definidos.
- Se facilita la solución de los problemas que surgen en la organización.
- Se evita la duplicidad de labores y el surgimiento de contradicciones.
- Se determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás puestos de la organización.
- Se posee la información acerca de las funciones y puestos, que pueden servir como base para la evaluación de puestos.
- Se enriquece el manual debido a la información proporcionada por administraciones anteriores.
- Se elimina el inconveniente de realizar las labores de acuerdo a los criterios o juicios personales.
- Se reduce la papelería, debido a que toda la información esta contenida en un solo documento.
- Se obtienen las bases para la creación de un sólido plan de organización.
- Se cuenta con un documento de consulta permanente.
- Se disminuye la posibilidad de errores.
- Se ayuda a los usuarios a trabajar de acuerdo a los lineamientos establecidos por el gobierno u otras dependencias externas a la organización.

Sin embargo, entre los inconvenientes que surgen con tal implantación están los siguientes:

- Se tiene el temor de que un manual conduzca a una excesiva rigidez de la administración.
- Se crea un ambiente de incertidumbre en el desarrollo laboral.
- Se puede considerar demasiado caro, limitativo y laborioso el preparar un manual y mantenerlo actualizado.
- La organización puede considerar que es demasiado pequeña y no necesita un manual que describa las funciones y procedimientos de trabajo, que aparentemente todo el personal conoce.

CAPITULO 3

El manual de procedimientos

CAPITULO 3. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra el modo debe establecerse como el procedimiento que ha de seguirse, es decir, se vuelve uniforme. El hecho de que no se utilicen de esta manera procedimientos que existen para hacer tareas es motivo de gran desperdicio en tiempo y esfuerzo; es muy importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento, que viene a servir de guía de trabajo, tal documento es un manual de procedimientos, que por sus características, persigue esta finalidad y resulta un valioso instrumento de trabajo.

Así, un instructivo de procedimientos es, frecuentemente, la representación gráfica y narrativa del conjunto de instrucciones específicas para realizar determinado trabajo, como también los formularios que intervienen en el procedimiento.

3.1. Definición de Manual de Procedimientos

Para entender de mejor manera, lo que un manual de procedimientos significa es fundamental conocer lo que es un procedimiento.

Procedimiento: Según Gómez Ceja Guillermo (1994) es una “Serie de actividades u operaciones ligadas entre si, ejecutadas por un conjunto de empleados ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias dependencias, para obtener el resultado que se desea”.

Una vez entendido este concepto, podemos comprender con mucha mayor facilidad la definición que a este apartado corresponde.

Manual de Procedimientos: “Instrumento de información en el que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa”. (Rodríguez Valencia Joaquín, 2000, pp. 105)

A su vez, el manual de procedimientos describe los diferentes puestos o unidades que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación. Suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con diagramas a base de símbolos para aclarar los pasos. Es pues un instrumento de trabajo y apoyo administrativo que contiene, en forma ordenada y sistemática, procedimientos precisos con un objetivo común. Describe en una secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que se ejecutan en la realización de una actividad; señalando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Este tipo de manual también se conoce con los siguientes nombres: manual de operaciones, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, de prácticas, estándar, de instrucciones, etc.

3.2. Objetivos de un manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos son considerados como elementos básicos para la dirección y el control administrativo, y facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades que integran la organización.

Los principales objetivos de un manual de procedimientos son:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Se cuenta con un documento que sirve como medio de consulta.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Eliminar la improvisación en el desarrollo de las actividades laborales, ya sean operacionales o administrativas, evitando su alteración arbitraria.

- Incrementar la productividad, disminuyendo los desperdicios, las demoras y los errores; los empleados adquirirán mayor precisión y velocidad en sus labores y los trabajadores de nuevo ingreso se iniciaran con mayores conocimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su integración a las actividades laborales.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

3.3. Importancia del Manual de Procedimientos

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

- Que sea necesario asegurar la uniformidad en el desarrollo de los trámites y procedimientos, para lo cual resulta indispensable contar con descripciones de los mismos.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo.
- Que existan trámites que tengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.

La importancia del manual de procedimientos radica en la ayuda que proporciona a la alta dirección para la toma de decisiones, en base a trabajar con procedimientos fijos y definidos. Son medios valiosos de comunicación, y sirven para registrar y tramitar la información respecto a la organización y operación de una organización.

Tener consignados por escrito los procedimientos administrativos existentes de una empresa, tiene beneficios. Entre los más tangibles se encuentran los siguientes:

- Se cuenta con una guía del trabajo a ejecutar.
- Se tiene control sobre las actividades que se realizan.
- Es de gran ayuda durante el proceso de adiestramiento de personal.
- Se logra un mejoramiento de la eficiencia operacional.
- Se realiza una revisión constante de las políticas y procedimientos existentes, al tiempo que se logra una mejoría en la aplicación de las mismas.
- Se tiene información de las actividades.
- Se reducen costos.

Así, la finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de las actividades. Un manual de procedimientos señala quién, cuándo, cómo, dónde y porque han de realizarse las tareas, todo ello en un orden lógico.

Cabe recordar que los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable, referida a su estructura procedimental. Además, el uso e implementación del manual asegura que al momento de realizar las actualizaciones se mejorara el proceso; esto solo en caso de ser necesario.

3.4. Tipos de Manuales de Procedimientos

De acuerdo a sus características y uso, los manuales de procedimientos se pueden clasificar en:

- **Manuales de Fabrica:** Este manual contiene la información acerca de los procedimientos operativos relacionados con el giro de la empresa.

- **Manuales de Oficina:** Aquel manual que se emplea en el desarrollo de las labores de una oficina de trabajo, por ejemplo: papeleo derivado de la actividad principal de la entidad, manejo de documentos de orden legal, fiscal, laboral, etc.

De acuerdo a su ámbito de aplicación y alcance, se pueden clasificar en:

- **Manual de Procedimientos Específico:** Contiene información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas de un sector administrativo específico con el propósito de cumplir con las funciones y objetivos establecidos.
- **Manual de Procedimientos General:** Contiene información sobre los procedimientos, que establece la dirección general, para aplicarse en toda la organización.

3.5. Contenido de un Manual de Procedimientos

En el curso normal de las operaciones administrativas, tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad de consultar los procedimientos consignados por escrito. El manual de procedimientos, independientemente de servir como medio de consulta, se utiliza como medio de comunicación oportuna de todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de la empresa.

Es muy importante dejar claro que un manual de procedimientos no debe estar sobrecargado de elementos superfluos que reducirán considerablemente su valor operativo, restándole la sencillez y facilidad de uso que se planteo en su planeación. Así una regla con respecto a la elaboración de manuales de procedimientos es que no debe contener más que los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

El siguiente contenido es solo una referencia de lo que podría incluir un manual de procedimientos:

1. PORTADA DE IDENTIFICACIÓN

- **Carátula:** Es la cubierta del documento.
- **Portada:** Hoja de datos de identificación.
- **Hojas del manual:** Las hojas del manual deben contener el logotipo de la empresa, nombre de la empresa, denominación y extensión del manual (específico o general). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- **Lugar y fecha de elaboración.**
- **Fecha de revisión.**
- **Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.**
- **Clave de la forma:** Primero las siglas de la empresa, segundo las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número de la forma debe colocarse un guión o una diagonal.

2. **ÍNDICE:** Lista de los apartados que contiene el manual, dependerá de los procedimientos de que se trate, del lector al que vaya dirigido o de la preferencia o experiencia de los especialistas que lo elaboren.

3. **INTRODUCCIÓN:** Este apartado debe incluir un breve acercamiento al contenido del manual, una explicación de los objetivos que se pretenden lograr con la implantación del manual, cómo usarlo y cuándo se realizarán las revisiones y actualizaciones. Es decir explicar al usuario del manual lo que es el documento.

- **Indicaciones de como utilizar el manual:** Esta sección es, tal vez, la parte más importante de la introducción, indica al usuario todo cuanto tiene que saber para utilizar el manual.
- **Áreas de aplicación o alcance:** Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos, se indicará el nombre de las áreas o puestos involucrados de manera directa o indirecta, es decir, se indica el ámbito de acción dentro de la empresa.
- **Revisiones y actualizaciones:** Esta sección debe indicar con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de procedimientos. Es recomendable que este contacto sea el departamento que se encarga de la elaboración del manual.

4. OBJETIVO: Debe contener una explicación del propósito que se desea cumplir con el manual. Se iniciará con un verbo en infinitivo y describirá la finalidad que se pretende alcanzar durante el desarrollo de las actividades, operaciones y/o tareas que integran el procedimiento, evitando el uso de adjetivos calificativos.

5. MARCO NORMATIVO O BASE LEGAL: Es la relación de los principales ordenamientos jurídicos que facultan, atribuyen u obligan a la empresa a su cumplimiento. En este apartado se contempla la información correspondiente al marco jurídico-administrativo dentro del cual se desarrollan los procedimientos.

La relación de los ordenamientos jurídico-administrativos habrá de seguir un orden jerárquico descendente, según se muestra:

1. Reglamentos
2. Decretos
3. Acuerdos
4. Oficios y/o circulares
5. Documentos normativo-administrativos (guías técnicas, catálogos u otros manuales)

6. POLÍTICAS: Son guías básicas de acción, prescriben los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

En este apartado deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. Algunos de los lineamientos que deben considerarse en su planteamiento son:

- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.
- Las políticas y/o normas que circunscriban el marco general de actuación del personal se definirán perfectamente, a efecto de evitar incurrir en fallas.

- Los lineamientos se elaboraran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos aun por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

7. TEXTO PROCEDIMENTAL: Según Cisneros Cabeza Jorge (1997) “Es la descripción narrativa de los procedimientos, es decir establecer la secuencia lógica de las actividades a realizar, tal secuencia deberá definir en forma clara y concisa quién, cómo, cuándo y dónde se ejecutaran las actividades”.

Cuando la descripción del procedimiento sea de tipo general, y por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada paso, la unidad administrativa responsable de la ejecución. Si se trata de un procedimiento detallado, dentro de una unidad administrativa, debe indicarse el puesto responsable de la ejecución de cada operación. Se recomienda codificar los distintos pasos, con la finalidad de facilitar su comprensión e identificación aun en los casos de variar alternativas en una misma operación.

La redacción de los procedimientos es muy importante. Los manuales de procedimientos no son obras literarias que tengan como propósito establecer distinciones sutiles ni presentar la sapiencia. En lugar de ello, deben de ser directos, concisos y claros. Los usuarios no deben verse obligados a interpretar los temas ni llegar a obtener conclusiones; sólo necesitan hacer lo que indica el manual.

Recomendaciones para un texto eficaz:

- a) Usar un verbo al inicio de cada paso u operación.
- b) Redactar en tiempo presente.
- c) Suprimir las palabras innecesarias.
- d) Evitar las incorrecciones.
- e) Evitar las palabras ostentosas.
- f) Expresarse con claridad.

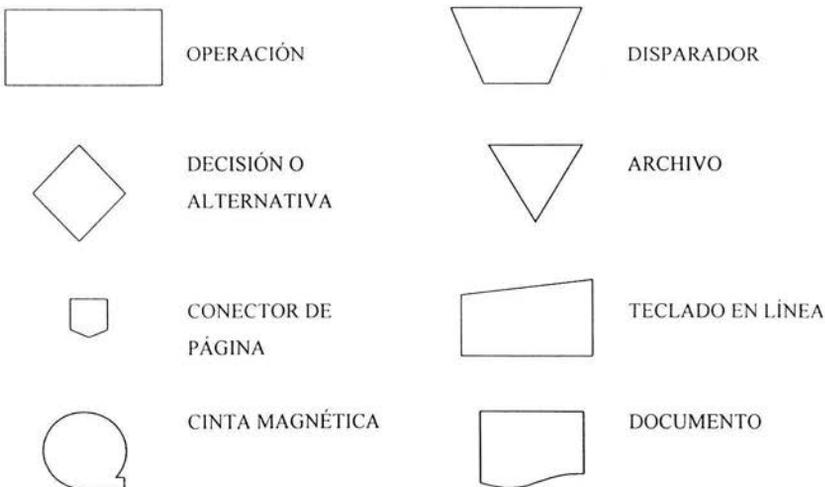
Enseguida se desarrolla la estructura procedimental, que consiste en describir la secuencia lógica de procedimientos correspondientes a una unidad administrativa. Este apartado constituye la parte central o sustancial del manual de procedimientos, ya que las tareas se describen y representan gráficamente por medio de los diagramas de flujo.

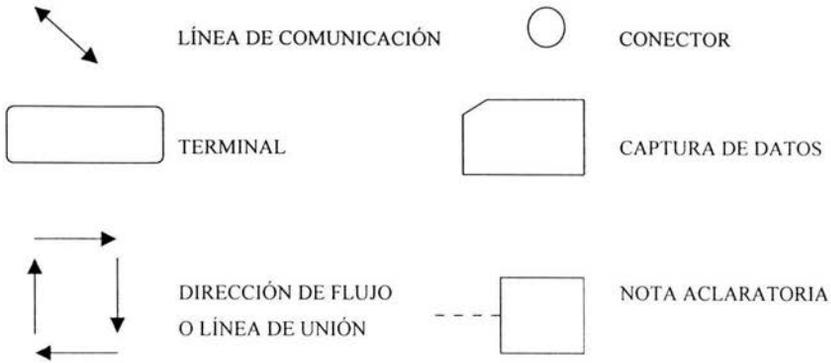
El propósito de describir procedimientos, es el de unificar y documentar las acciones que realizan las diferentes unidades administrativas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades. (Rodríguez Valencia Joaquín, 2000, pp. 115)

8. DIAGRAMAS DE FLUJO

Muestran las unidades administrativas que intervienen en un procedimiento. Cada operación o paso descrito puede indicar además, el equipo que se utilice en cada caso. Se utiliza principalmente en el análisis de los procedimientos, sin embargo presentados en forma sencilla y accesible en el manual, proporciona una descripción sintética de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

Cuando en los manuales se incluyen diagramas de flujo, se recomienda la menor cantidad posible de símbolos, tales como los siguientes:





Operación: Representa la realización de una actividad relativa a un procedimiento.

Disparador: Indica el inicio de un procedimiento; contiene el nombre de éste o el de la unidad administrativa donde da inicio.

Decisión o Alternativa: Indica el punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Archivo: Representa un archivo común y corriente de la oficina.

Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja, en la que continúa el diagrama de flujo.

Teclado en línea: Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora u obtenerla de ella.

Cinta magnética. Indica cualquier tipo de cinta magnética que se emplee en el procedimiento.

Documento: Representa cualquier tipo de documento.

Línea de comunicación: Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante línea telefónica, telegráfica, de radio, mail, etc.

Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Terminal: Indica el inicio o terminación del flujo que puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.

Captura de datos: Representa cualquier tipo de captura de datos que se utilice en el procedimiento.

Dirección de flujo o Línea de unión: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Nota Aclaratoria: No forma parte del diagrama de flujo, se emplea para dar una explicación sobre una operación. (Gómez Ceja Guillermo, 1994, pp. 428-430)

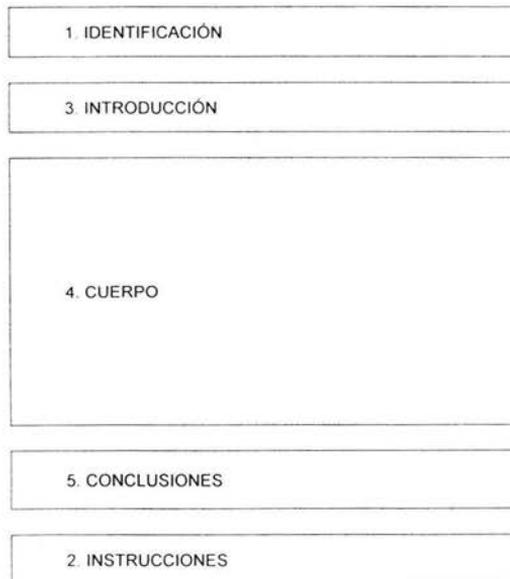
9. FORMATOS

Todo organismo social esta dividido por formas, en una oficina la mayor parte del material que se maneja esta constituido por formas. Por ello siempre es conveniente incluir en un manual una sección de formas que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe.

Para Continolo G. (1978) “Tal vez sea interesante el análisis de la cantidad de trabajo relacionado con el empleo de este cúmulo de formatos. Su importancia afecta el trabajo administrativo en un porcentaje que varia del 65% al 80%. Este dato es muy significativo para justificar la aseveración de que las operaciones referentes al manejo de los impresos constituyen uno de los principales componentes del trabajo de oficina”.

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

1. La **IDENTIFICACIÓN**, consiste en el título y número de la forma y en ocasiones también el serial.
2. La **INSTRUCCIONES**, que pueden ser la explicación de cómo se debe llenar la forma, la ruta de ésta y sus copias.
3. La **INTRODUCCIÓN**, es la información que prepara la acción inmediata que se va a tomar; consiste en: a quien esta dirigida y las condiciones que gobiernan la acción que va a tener el cuerpo de la forma.
4. El **CUERPO**, representa la parte principal de la forma y constituye la acción que tiene lugar después de la introducción. Es la parte más amplia de la forma y precisa de un cuidadoso diseño.
5. La **CONCLUSIÓN**, consiste en firmas de autorización, aprobación u otro dato concluyente que le de validez formal.



Instructivo: Las instrucciones para llenar una forma, son apartados necesarios que deben aparecer en todo manual de procedimientos. Para que sea eficaz tiene que seguir lineamientos. Como se muestra a continuación: (Rodríguez Valencia Joaquín, 2000, pp. 119-121)

INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS			
ASPECTOS GENERALES			
TITULO	_____		
OBJETO	_____		
ELABORA	_____		
CLAVE	_____		
FUENTE DE INFORMACIÓN			
DOCUMENTO(S) BASE:	_____		
DOCUMENTO QUE ORIGINA:	_____		
MEDIOS DE CONTROL			
ELABORACIÓN:	_____		
REVISA	_____		
AUTORIZA	_____		
MEDIDA	_____		
DISTRIBUCIÓN DE EJEMPLARES			
<u>ORDEN</u>	<u>COLOR</u>	<u>DESTINO</u>	<u>USO</u>
ORIGINAL	_____	_____	_____
DUPLICADO	_____	_____	_____
TRIPLICADO	_____	_____	_____
CUADRUPLICADO	_____	_____	_____
QUINTUPLICADO	_____	_____	_____

Desde el punto de vista funcional hay que aclarar que existe una forma si al mismo tiempo existe un procedimiento que prevea su empleo. Por ende, todos los que usan una forma deben respetar su diseño y sus objetivos, ya que es el principal instrumento para la obtención de información que justifique la creación del procedimiento.

Las formas son realmente un apoyo en el que se puede recoger, de manera sistemática y coordinada, datos e información. Su creación se justifica, por tanto si el trabajo de correlación es facilitado por un diseño uniforme, provistos de aclaraciones, explicaciones y espacios para la notación de los datos previstos.

No debe olvidarse que las formas originan gastos que van desde su creación hasta su colocación, y por ello deben ser aprovechadas de la mejor forma posible. Así, de la eficiencia de las formas usadas depende la eficiencia de los procedimientos que las utilizan; y del costo de las formas utilizadas depende el costo del trabajo administrativo.

10. INFORMACIÓN GENERAL

11. DIRECTORIO: Incluye los nombres y cargos de los funcionarios.

12. CONCLUSIONES

13. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Siempre debe recordarse que a medida que aumenten las dimensiones de la empresa y su complejidad organizacional el volumen del manual será mayor, tanto en contenido como en la ayuda que proporciona. Además de hacer la aclaración de que la forma expuesta anteriormente es solo una propuesta la forma y contenido del manual dependerá de la información, el personal, la empresa y demás características particulares.

3.6. Elaboración del Manual de Procedimientos

Los procesos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en forma cronológica, que precisan la forma sistemática para realizar un trabajo determinado; y los manuales de procedimientos son los instrumentos administrativos que apoyan la realización de esta cotidiana labor institucional.

En la elaboración de un manual de procedimientos es necesario saber que es lo que se desea lograr con la implantación del mismo; ya que con el establecimiento de este tipo de manual se tiende a dar una apariencia mas definida de la estructura procedimental de un

organismo, que perderá con esto, su carácter empírico y de improvisación, para llegar a una serie de procedimientos bien definidos.

Para el inicio de la integración de la información que contendrá el manual se debe iniciar por la elaboración de un borrador, este debe ponerse a conocimiento de la alta dirección, de los gerentes de área, de los jefes de departamento y eventualmente de algunos empleados clave. Este borrador deberá ser cuidadosamente revisado, pues de él surgirán las posibles correcciones o modificaciones.

Preparación del manual

Con el borrador revisado, el analista procede a la elaboración del manual. Para la preparación del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de unidad y continuidad.

Durante la preparación del manual pueden surgir algunas dificultades al determinarse funciones y procedimientos por escrito, ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por determinar con éxito el manual, o bien que no se lleven a cabo las especificaciones en él establecidas.

Formato

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

El formato de los manuales de procedimientos puede presentar diversas características, las que dependen de la finalidad de los mismos, así como el tipo de material que forme parte de su contenido, y de las limitaciones del equipo de impresión o reproducción disponible.

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

- Numérico: Es aquel que se basa solo en cifras.
- Alfanumérico: Es aquel que utiliza letras y números.

Numeración de páginas

Después de escoger el formato, hay que decidir como numerar las páginas. Existen tres métodos para numerar las páginas de los manuales:

1. Numeración consecutiva de páginas. Es el método más sencillo, pero también el menos flexible, en este método las paginas se numeran en orden consecutivo a partir del numero 1.
2. Numeración de páginas por secciones. Consiste en que, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión.
3. Numeración de las páginas por documentos. En este método, se compagina individualmente cada procedimiento; pueden separarse los números de las páginas de los números del formato.

Encabezamiento de páginas

Consiste en establecer una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como el titulo del procedimiento, numero de página, fecha de publicación.

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

3.6.1. Autorización del manual de procedimientos

Existen diversas orientaciones, con respecto a las modalidades de expresión de la autorización. Hay quien se inclina por la adición directa de las firmas en las diversas copias

del manual y otra que por el contrario se refiere a poner en el manual la indicación mecanografiada de los órganos que han dado su aprobación (Hoja de aprobación).

Ya elaborado el manual y para facilitar la implantación de éste, se recomienda que sea autorizado por las partes que intervienen:

- Por la alta dirección, para darle formalidad y el apoyo necesario.
- Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud del contenido.
- De la unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos, si la hay, o del representante del grupo de técnicos en su caso.
- Del consultor externo en su caso.

La indicación de haber sido dada la aprobación al manual por parte de los órganos competentes es uno de los aspectos que deben siempre aparecer en todo manual administrativo.

Como se observa las dos operaciones proceden y se han podido constatar en la práctica, que la presencia de una o más firmas en el manual sirve para darle mayor formalidad a las disposiciones contenidas en el mismo.

3.6.2. Distribución y control del manual de procedimientos

Una vez que un manual ha sido elaborado, autorizado y reproducido, se procede a su distribución. La distribución de los manuales es un aspecto delicado, especialmente en organismos grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido completamente a todos los integrantes de la empresa. En particular es suficiente que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones que afectan a los procedimientos en los que intervienen. Sólo los directivos, ejecutivos y jefes de departamento, pueden recibir las ediciones completas.

Por tanto existe la necesidad de conocer por anticipado quiénes serán los directamente involucrados del manual, para poner disposiciones exactas sobre el número de copias que se deben imprimir y así evitar gastos inútiles e innecesarios.

Se recomienda que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan con detalle su contenido, a fin de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar dichos documentos, ya que el personal al que están destinados no siempre está acostumbrado a consultarlos con la frecuencia requerida.

Control del manual

Es necesario conocer los nombres de los destinatarios para poder organizar convenientemente la distribución y asegurarse de que cada interesado ha recibido el ejemplar que le corresponde. Se recomienda que el órgano responsable de elaborar los manuales administrativos elabore un listado y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares del manual, facilitando el control de los tenedores de manuales. Además se hace el propósito de poder proporcionar en forma permanente la información necesaria para mantener actualizados todos los ejemplares distribuidos, en el caso de que el formato de los mismos sea del tipo de hojas intercambiables. (Rodríguez Valencia Joaquín, 2000, pp. 124-125)

CONTROL DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS					
NOMBRE DEL USUARIO	NUM. DE MANUAL	UNIDAD ORGANICA	FIRMA DE RECIB. O DE DEVOLUC.	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE DEVOLUC.

Así, los manuales son puntos de llegada y referencia, canales por los cuales fluye todo sistema administrativo.

3.7. Revisiones y actualización del Manual de Procedimientos

Además de todas las condiciones y características que de actualización y revisión se han mencionado antes y considerando que las operaciones de una empresa van en aumento progresivo, transformándose en una acumulación de trámites, es necesario observar la dinámica de los manuales, revisándolos y actualizándolos constantemente.

El valor de un manual de procedimientos depende de la validez de su información. A un año de su distribución e implantación el manual perderá su valor, cuando menos un 15 o 20% de la información será inexacta, a dos años de su implantación cuando menos el 30 o 35% de su contenido será erróneo, y nadie sabrá de que parte se trata, además de la pérdida de confianza que los empleados tendrán con respecto a la información contenida en el documento.

El autor Rodríguez Valencia Joaquín (2000) comenta “Para contrarrestar la obsolescencia, habrá que planear revisiones y actualizaciones, por parte de la unidad administrativa responsable o de su equivalente”.

Según Diamond Susan (1983) “Las actualizaciones se dividen en dos categorías:

- Actualizaciones Irregulares. Consiste en llevar a cabo actualizaciones conforme sean necesarias; cualquiera que sea la circunstancia, la responsabilidad del encargado del manual es hacer llegar lo más pronto posible el nuevo material a los usuarios.
- Actualizaciones Regulares. Consiste en establecer un programa de actualizaciones periódicas. Hay que realizar periódicamente una revisión a todos los manuales, cuando menos una vez al año y, si los apartados cambian con rapidez, será necesario efectuar esas revisiones dos veces al año”.

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

- Llevar registros de todos los cambios efectuados al manual y las razones de ello.
- Cuando una unidad orgánica necesite hacer modificaciones, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad responsable, para que esta se encargue de verificar que la propuesta se encuentra de acuerdo con las políticas de la empresa y prever los posibles efectos que se alterarán en otros procesos, así como mantener la uniformidad del contenido y presentación.
- La unidad administrativa responsable someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los mismos.
- Se debe tener una copia de todas las paginas del manual que se ha publicado, anexando todas las notas que indiquen las fechas en que estuvieron en vigor, y una breve explicación del motivo que origino las modificaciones.
- La unidad administrativa responsable o su equivalente, deberán establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales, a fin de mantenerlos apegados a la realidad.

Siempre existirá resistencia por parte de los usuarios al momento de realizar modificaciones al manual, por ello se recomienda motivar al personal y convencerlo de que esta herramienta de trabajo es indispensable para el buen desarrollo de las actividades que realizan. todo esto deberá ser apoyado e impulsado por la alta dirección.

CAPITULO 4

Caso práctico

CAPITULO 4. CASO PRÁCTICO

4.1. Datos generales y situación actual de “Corporativo Constructor, S. A. de C. V.”

Breve historia organizacional

“Hace casi 15 años el Ing. Carlos Medrano Lujan junto con algunos colegas inician lo que en poco tiempo se convertiría en una constructora, que a raíz de los fatales hechos ocurridos en el sismo de septiembre de 1985 en la Cd. de México desencadenan la construcción de viviendas y hospitales, la reparación de edificios y la remodelación de fachadas. por mencionar algunos. Esto propicia el rápido crecimiento de la empresa y su consolidación como una organización establecida y seria.

Hoy tal experiencia en la industria nos ha permitido participar en más de 200 proyectos en diversas especialidades, entre las que destacan trabajos de construcción de vivienda, plantas de tratamiento de agua, edificios para oficinas, planteles escolares, residencias particulares, jardinería, urbanización de fraccionamientos y mantenimiento industrial (preventivo, permanente, eventual y correctivo).

Orgullosamente nos consideramos como una empresa seria y comprometida con los trabajos que realizamos, tal hecho se respalda con la filosofía de ofrecer a nuestros clientes servicios de alta calidad y profesionalismo.

Contamos con infraestructura humana, técnica y administrativa altamente calificada, así como con la maquinaria y equipos suficientes y adecuados para el desarrollo de los proyectos que se nos encomienden, lo cual nos permite brindar una atención esmerada y garantizar, sin duda alguna, la completa satisfacción de nuestros clientes”. (Corporativo Constructor, S. A. de C. V., 2003, pp. 2)

Datos particulares de la empresa

Razón Social Corporativo Constructor, S. A. de C. V.
 Domicilio fiscal Av. Estandarte de Juárez No.74, Col. Guadalupe Tepeyac,
 07305, México D.F.
 Representante Legal Ing. Carlos Medrano Lujan
 R.F.C. CCO-880803-7VA

Personal Técnico

Nombre	Profesión	Experiencia
Carlos Medrano Lujan	Ingeniero Civil	22 años
Arturo Ventura Aguilera	Ingeniero Civil	22 años
Alfredo Nava Jiménez	Ingeniero Civil	26 años
Ignacio Pérez López	Arquitecto	21 años
Manuel Gil Ruiz	Ingeniero Civil	42 años
Luis Hernández González	Arquitecto	17 años
Antonio Estrada García	Ingeniero Civil	17 años
Oswaldo Torres Gómez	Arquitecto	13 años
Pedro Romero Cárdenas	Arquitecto	8 años
Martín Lozada Castillo	Ingeniero Civil	8 años

Tabla de Utilidades

1998	1999	2000	2001	2002
43.63	45.00	47.02	49.53	52.27

(Cifras en millones de pesos)

Clientes

Fondo Nacional de Habitaciones Populares (FONHAPO)
 Instituto de Vivienda del Distrito Federal (INVI)
 Fideicomiso Casa Propia (FICAPRO)
 Fideicomiso Bancomer Juan Pablo II
 Fideicomiso Bahía de Zihuatanejo- Secretaria de Turismo
 Delegación Gustavo A. Madero, D. F.
 Delegación Iztapalapa. D. F.
 H. Ayuntamiento de Cuautitlan Izcalli, Estado de México
 H. Ayuntamiento de Ecatepec de Morelos, Estado de México
 H. Ayuntamiento de Nezahualcoyotl, Estado de México
 H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, Estado de México
 Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica (DGOH-DF)
 Secretaria de Hacienda y Crédito Público (Bancan)

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP- BANCEN)
Instituto Nacional de Pediatría
Cigatam S. A. de C. V.
Escala Internacional S. A. de C. V. (World Trade Center México)
Industria Embotelladora de México S. A. de C. V. (Coca Cola)
Embotelladora Mexicana S. A. de C. V. (Pepsi Cola)
Embotelladora El Sol S. A. de C. V.
Industrias Vinícolas Pedro Domecq S. A. de C. V.
Impulsora del Pequeño Comercio (Impecsa)
Kraft Foods de México S. A. de C. V.
Maizoro, S. A. de C. V.
Nacional de Cobre S. A. de C. V. (Nacobre)
Petróleos Mexicanos (PEMEX)
Seagram's de México S. A.
Sony Music Entertainment México S. A. de C.
Entre otros

LUGAR: Las instalaciones de Corporativo Constructor, S. A. de C. V. se ubican en Av. Estandarte de Juárez No.74, Col. Guadalupe Tepeyac, Delegación Gustavo A. Madero en México D. F.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Cuando el gerente del departamento de compras no se encuentra laborando, se paralizan las operaciones de adquisición de materiales por la falta de un procedimiento permanente que rija las decisiones derivadas de la actividad. No existe otra persona autorizada para tomar las decisiones de compra, elección de un proveedor o necesidad de abastecer el almacén.

Otro problema que prevalece, es el incorrecto control por parte de una sola persona con respecto a la vida productiva y el desempeño de todo el departamento. Existe nula participación de los asistentes en cuanto a juicios y puntos de vista.

El departamento trabaja con 3 personas, el gerente, el almacenista y el auxiliar administrativo, los cuales no tienen actividades específicas, simplemente se labora a las órdenes y necesidades del trabajo. No existen actividades específicas encargadas a cada

individuo, simplemente se realiza el trabajo con las personas que se encuentran, sin importar en que tarea se desarrolla mejor cada individuo. Cabe aclarar que quien da la pauta de las labores a desarrollar es el gerente y en su ausencia uno de los empleados a quien se delega la autoridad para indicar labores, más no para tomar decisiones.

Así, cuando el gerente del departamento, no se encuentra en la empresa, ya sea por vacaciones, enfermedad, falta, etc., no se toman decisiones o las mismas se tornan a los jefes superiores del gerente del departamento; quienes no siempre tienen la disponibilidad, conocimientos o tiempo para tal labor.

JUSTIFICACIÓN: Actualmente el departamento de compras de “Corporativo Constructor, S. A. de C. V.” se rige bajo las decisiones y reglas que impone el gerente del mismo, esto provoca la falta de procedimientos permanentes, que varían de operación en operación, dependiendo de la perspectiva que del caso tiene el responsable. Otro error que se origina es que las decisiones de compras tienen que ser supervisadas siempre por el gerente del departamento, y como consecuencia se centralizan las decisiones y el control, en una sola persona.

4.2. Elaboración del manual específico de procedimientos de compra de “Consortio Constructor, S. A. de C. V.”

La elaboración del manual es tal vez la información más importante del capítulo, pues se da a conocer la manera en que se desarrolla el trabajo, mencionando los factores y las condiciones que influyeron la redacción del manual.

4.2.1. Unidad responsable de la elaboración del manual

La elaboración del manual será a cargo de una unidad externa, quien a través de visitas, cuestionarios y sesiones, realizará el documento. Todo ello con la participación del personal que labora en el departamento de compras y la unidad administrativa interna que el administrador único nombra para tal efecto.

La unidad administrativa interna y la externa, son las responsables de la información contenida en el manual así como de los aspectos relacionados con el mismo.

Una vez terminado e implantado el manual, la responsabilidad del cuidado de este corresponderá al personal del departamento de compras, y las correcciones o comentarios que se sugieran se asentaran en las hojas de notas que están en la parte final del documento. Estos comentarios se analizaran y serán tomados en cuenta para la próxima actualización del manual.

La elaboración del manual se realizara en una oficina proporcionada por la constructora dentro de sus instalaciones. Los instrumentos de trabajo necesarios, los gastos de papelería, así como de impresión y empastado corrieron a cargo de la misma.

4.2.2. Planeación de la elaboración del manual

El plan de trabajo que se manejo para la elaboración del manual fue programado mediante una grafica de gannt, en la cual se fijaron las actividades y los tiempos destinados a la realización de cada una de ellas. Tal programa y la información a que se refiere se presenta a continuación:

Descripción de actividades

1. Aceptación del proyecto.
2. Elaboración de la planeación.
3. Recopilación de la información, cuestionarios.
4. Observación del desarrollo de las labores en el departamento.
5. Redacción de los aspectos generales del manual.
6. Junta, presentación del trabajo realizado para correcciones o comentarios.
7. Elaboración de las correcciones y avance del trabajo.
8. Redacción del texto procedimental y realización de los diagramas de flujo.
9. Junta, presentación del trabajo realizado para correcciones o comentarios.

10. Configuración del formato y composición del manual.
11. Elaboración de correcciones.
12. Presentación del borrador del manual.
13. Junta y aprobación del manual.
14. Impresión y armado del original y las copias del documento.
15. Junta de presentación y explicación del contenido y uso del manual.
16. Implantación del manual

Fechas (semanas por mes)

Para los fines de este programa se tomaron semanas contadas del día lunes al viernes, pues eran estos los días hábiles laborables.

Enero: Semana 3; del día 13 al 17

Semana 4; del día 20 al 24

Semana 5; del día 27 al 31

Febrero: Semana 1; del día 3 al 7

Semana 2; del día 10 al 14

Semana 3; del día 17 al 21

Semana 4; del día 24 al 28

Marzo: Semana 1; del día 3 al 7

Semana 2; del día 10 al 14

Semana 3; del día 17 al 21

Semana 4; del día 24 al 28

Abril: Semana 1; del día 31 de marzo al 4 de abril

Semana 2; del día 7 al 11

Semana 3; del día 14 al 18

Semana 4; del día 21 al 25

Mayo: Semana 1; del día 28 de abril al 2 de mayo

Semana 2; del día 5 al 9

Semana 3; del día 12 al 16

Mes	ENERO			FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO		
Semana	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Actividad																		
1	■																	
2	■	■																
3			■															
4			■	■														
5				■	■													
6					■													
7						■												
8							■	■										
9								■	■	■								
10									■	■	■							
11										■	■	■						
12											■	■						
13												■	■					
14													■	■				
15														■	■			
16																■	■	

Elaboración del presupuesto estimado de costos

Ya que los costos fueron absorbidos por la constructora, lo único que se presupuesto fueron los honorarios de la unidad externa responsable.

Internamente la organización tomo los costos de la elaboración del manual como gastos administrativos. El departamento de contabilidad de la organización pidió al responsable de la unidad externa un reporte final del material requerido, para ellos hacer los movimientos y presupuestos internos necesarios.

4.2.3. El proceso de elaboración del manual

La manera en que se obtuvo la mayor parte de la información fue informal, pues el autor del manual trabajaba con anterioridad en el departamento de compras y conoce la mayoría de los procedimientos.

Para la recopilación de información se utilizaron los siguientes métodos:

1. Observación: A través del conocimiento que el autor tiene del funcionamiento del departamento, se conoció la manera en que se conducía cada empleado. Obteniendo como resultado, los errores, fallas y procedimientos con que se manejaba cada proceso laboral.
2. Cuestionario: Este método se utilizó para conocer los puntos de vista personales que cada empleado tenía con respecto al funcionamiento del departamento, las labores que en este se realizan, la relación entre los individuos que en el trabajan y la comunicación que existe entre ellos.

Después de reunir la información se procedió a organizarlos y comenzar con la redacción y correcciones del manual. Para ello se recurrió a la elaboración de juntas en las cuales se comentaban con el comité interno los avances del manual y se tomaban en cuenta las sugerencias de los participantes, así hasta llegar a la presentación del borrador y posteriormente a la junta de aprobación del documento. Una vez realizado todo lo anterior se realizó la impresión del manual y se anunció una junta en la que se haría la presentación del manual así como la explicación de su contenido, para dar paso a la implantación del documento.

4.3. Resultados de la implantación del manual

Al inicio de la investigación quien era responsable de la unidad externa responsable se enfrentó a la negatividad del gerente de departamento y a uno de los empleados que se resistían al cambio, consideraban que las cosas estaban bien o, dicho en sus propias palabras, no estaban tan mal. A través de una plática con ellos y el administrador único de la empresa se estableció que el cambio que se deseaba lograr era para mejorar y que todos saldrían beneficiados. Poco a poco, al conocer y participar en la elaboración de las juntas de presentación de avances, se fueron acercando y aceptaron el manual.

Las utilidades se compararon en porcentajes y utilizando las cifras obtenidas en los cinco ejercicios contables anteriores. Se obtuvo un incremento considerable si se analizan las diferencias y se observa el aumento que se sucedió a partir de la implantación del manual. A continuación se presentan las cifras y los movimientos:

Año	Utilidad	Incremento (%)	Diferencia (%)	Incremento (\$)	Diferencia(\$)
1998	\$ 43.63	—	—	—	—
1999	45.00	3.14	—	\$ 1.37	—
2000	47.02	4.49	1.35	2.02	\$ 0.65
2001	49.53	5.34	0.85	2.51	0.49
2002	52.27	5.53	0.19	2.74	0.23
2003	56.19	7.49	1.96	3.92	1.18

(Cifras en millones de pesos)

Como se puede apreciar, el incremento entre la utilidad de 2002 y 2003 es de 3.92 millones de pesos lo que significa un 7.49 % más. En las diferencias de porcentajes se ve que después de ir en decremento se logra un incremento de 1.96 % lo que representa 1.18 millones de pesos, la cifra porcentual es significativa y rebasa incluso la del año 2000 que había sido la mas alta hasta entonces.

En cuanto a la labor administrativa, al revisar y comparar los cuestionario realizados a los trabajadores que se desarrollan en el departamento de compras, se puede valorar que antes de la implantación del manual nadie conocía los procedimientos correctos, los formatos, ni las políticas de su área. Y a partir de la implantación del manual se visualiza el conocimiento por parte de todos a través de su desenvolvimiento en el trabajo, se nota que cada individuo sabe sus labores y las realiza en forma correcta. Además, revisando las respuestas de los cuestionarios se puede observar una similitud de criterios en ciertas preguntas.

Así se logro evitar que alguien realice actividades que no le corresponden o que duplique trabajo, tal vez dejando de hacer algo que si era necesario o que estaba pendiente.

Otro aspecto que se logro es el hecho de que ahora todos los trabajadores del área de compras están de acuerdo en que todos los días se puede mejorar y que las situaciones siempre se pueden superar.

Tales hechos ayudan a sustentar que la hipótesis (H_1) es verdadera y que la implantación del manual influyo en el incremento de las utilidades y mejoro la manera en que funciona el departamento de compras.

Finalmente se puede aseverar que la implantación del manual mejoro las condiciones administrativas del departamento de compras, y las condiciones financieras de la organización, brindando al personal del área una mejor estructura del trabajo administrativo e incrementando las utilidades.

La información de la empresa que se presenta, en lo que se refiere a utilidades, fue obtenida del Curriculum de la Empresa y de los documentos contables proporcionados por la organización.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo ha dado como resultado la elaboración e implantación del Manual específico de compras de Corporativo Constructor, S. A. de C. V. Ha servido de guía para tal efecto y se ha comprobado la hipótesis que origino la investigación.

Es pertinente mencionar que el nombre, la información referente a la empresa constructora y nombres del personal fueron modificados en el texto de la tesis a petición del administrador único, gracias a quien se realizó este trabajo. Los datos relacionados a procedimientos y demás de la organización son los que por parte de la alta dirección y la investigación de campo realizada se obtuvieron para la realización de este trabajo.

Cabe aclarar que los efectos financieros derivados de la aplicación del manual de procedimientos de compras se reflejaron completamente hasta el cierre de las operaciones a fin de año, cuando por parte del departamento de contabilidad se entrego el Estado de Resultados, haciendo una comparación con las cifras obtenidas en ejercicios anteriores.

Después que haya sido realizado el análisis correspondiente por parte de la alta dirección y el comité que la misma designe para la verificación de los resultados, el comité interno responsable podrá emitir un juicio de conclusiones y beneficios. El aspecto humano se midió a través de la observación y el desarrollo de las actividades y comparando los cuestionarios que se realizaron a los empleados antes y después de la implantación del manual.

ANEXOS

ANEXOS

CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE CORPORATIVO CONSTRUCTOR, S. A. DE C. V.

Los siguientes cuestionarios se aplicaron al personal de compras antes de la implantación del manual administrativo de compras:

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN PARA EL PERSONAL DE COMPRAS			
Fecha: 17/dic/02		Encuestado: Arq. Ignacio Pérez López	Encuestador: Lidia Montoya
No.	Cuestionamiento	Si	No
1	¿Sabe específicamente cuales son sus labores?	X	
2	¿Conoce los procedimientos que se emplean en el trabajo cotidiano de su departamento?	X	
3	¿Conoce los formatos que se utilizan en su área de trabajo?	X	
4	¿Identifica los documentos e instrumentos de trabajo de su área laboral?	X	
5	¿Conoce el trabajo de sus compañeros de área?	X	
6	¿Últimamente se ha dado el caso de que duplico alguna labor?	X	
7	¿Tiene buena comunicación con su gerente de departamento?	X	
8	¿Considera que el funcionamiento de su departamento puede mejorar?	X	

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE COMPRAS			
Fecha: 17/dic/02		Encuestado: Raúl Méndez Ramos	Encuestador: Lidia Montoya
No.	Cuestionamiento	Si	No
1	¿Sabe específicamente cuales son sus labores?		X
2	¿Conoce los procedimientos que se emplean en el trabajo cotidiano de su departamento?		X
3	¿Conoce los formatos que se utilizan en su área de trabajo?		X
4	¿Identifica los documentos e instrumentos de trabajo de su área laboral?		X
5	¿Conoce el trabajo de sus compañeros de área?		X
6	¿Últimamente se ha dado el caso de que duplico alguna labor?	X	
7	¿Tiene buena comunicación con su gerente de departamento?	X	
8	¿Considera que el funcionamiento de su departamento puede mejorar?	X	

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE COMPRAS			
Fecha: 17/dic/02		Encuestado: Angélica Martínez Mora	Encuestador: Lidia Montoya
No.	Cuestionamiento	Si	No
1	¿Sabe específicamente cuales son sus labores?		X
2	¿Conoce los procedimientos que se emplean en el trabajo cotidiano de su departamento?		X
3	¿Conoce los formatos que se utilizan en su área de trabajo?		X
4	¿Identifica los documentos e instrumentos de trabajo de su área laboral?		X
5	¿Conoce el trabajo de sus compañeros de área?		X
6	¿Últimamente se ha dado el caso de que duplico alguna labor?	X	
7	¿Tiene buena comunicación con su gerente de departamento?		X
8	¿Considera que el funcionamiento de su departamento puede mejorar?	X	

Después de la implantación del manual se volvió a realizar el mismo cuestionario y las respuestas fueron las siguientes:

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN PARA EL PERSONAL DE COMPRAS			
Fecha: 5/ene/04		Encuestado: Arq. Ignacio Pérez López	Encuestador: Lidia Montoya
No.	Cuestionamiento	Si	No
1	¿Sabe específicamente cuales son sus labores?	X	
2	¿Conoce los procedimientos que se emplean en el trabajo cotidiano de su departamento?	X	
3	¿Conoce los formatos que se utilizan en su área de trabajo?	X	
4	¿Identifica los documentos e instrumentos de trabajo de su área laboral?	X	
5	¿Conoce el trabajo de sus compañeros de área?	X	
6	¿Últimamente se ha dado el caso de que duplico alguna labor?		X
7	¿Tiene buena comunicación con su gerente de departamento?	X	
8	¿Considera que el funcionamiento de su departamento puede mejorar?	X	

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE COMPRAS			
Fecha: 5/ene/04		Encuestado: Raúl Méndez Ramos	Encuestador: Lidia Montoya
No.	Cuestionamiento	Si	No
1	¿Sabe específicamente cuales son sus labores?	X	
2	¿Conoce los procedimientos que se emplean en el trabajo cotidiano de su departamento?	X	
3	¿Conoce los formatos que se utilizan en su área de trabajo?	X	
4	¿Identifica los documentos e instrumentos de trabajo de su área laboral?	X	
5	¿Conoce el trabajo de sus compañeros de área?	X	
6	¿Últimamente se ha dado el caso de que duplico alguna labor?		X
7	¿Tiene buena comunicación con su gerente de departamento?	X	
8	¿Considera que el funcionamiento de su departamento puede mejorar?	X	

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE COMPRAS			
Fecha: 5/ene/04		Encuestado: Angélica Martínez Mora	Encuestador: Lidia Montoya
No.	Cuestionamiento	Si	No
1	¿Sabe específicamente cuales son sus labores?	X	
2	¿Conoce los procedimientos que se emplean en el trabajo cotidiano de su departamento?	X	
3	¿Conoce los formatos que se utilizan en su área de trabajo?	X	
4	¿Identifica los documentos e instrumentos de trabajo de su área laboral?	X	
5	¿Conoce el trabajo de sus compañeros de área?	X	
6	¿Últimamente se ha dado el caso de que duplico alguna labor?		X
7	¿Tiene buena comunicación con su gerente de departamento?	X	
8	¿Considera que el funcionamiento de su departamento puede mejorar?	X	



Corporativo Constructor, S. A. de C. V.

Manual de Procedimientos de Compra



INTRODUCCIÓN

La elaboración de este manual obedece a la necesidad de contar con un documento que brinde, a quien lo consulte, la información concerniente a los procedimientos que se ejecutan en el departamento de compras para llevar a cabo las tareas que este realiza.

El usuario de este documento entenderá y podrá efectuar las actividades y procedimientos relacionados con el trabajo diario del departamento de compras. Este manual lleva de la mano a quien lo lee y analiza en las cuestiones que contiene. Mediante una forma clara se explican los pasos y formas que se debe realizar en cada procedimiento administrativo de compras, sus restricciones (mediante las políticas del departamento), las aprobaciones y autorización de la elaboración e implantación del manual, así como un glosario que explica en forma sencilla el significado de las palabras que se desconocen.

Cabe aclarar que para poder utilizar este manual se necesita estar inmerso en las labores del departamento en cuestión. Ya que ninguna persona ajena al mismo tendrá autorización para la ejecución de acciones aun cuando conozca el funcionamiento.

La forma de utilizar este manual es leyéndolo completo y conociendo las políticas. Una vez realizado lo anterior se deben comprender los textos procedimentales y relacionarlos con las formas y el diagrama de flujo que corresponden a cada actividad.



OBJETIVO

Dar a conocer, de manera formal, al personal del departamento de compras los procedimientos que se realizan habitualmente en sus tareas. El departamento contara con esta herramienta para saber como conducirse en las diferentes situaciones que se presenten.

POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

- La entrega de material será, como mínimo, a los dos días de realizada la requisición de material y tomando en cuenta que si no existe en almacén se tendrá que esperar la entrega de la misma por parte del proveedor que la suministre.
- Mantener una correcta selección de proveedores que actúen de la mejor manera posible para con la organización.
- Obtener, en la adquisición de materiales, el precio más bajo posible sin disminuir la calidad.
- Cumplir las requisiciones de material en tiempo y forma.
- Crear un clima de buena voluntad para la empresa, mediante relaciones comerciales cordiales.
- Procurar el máximo aprovechamiento de los materiales y equipo de oficina, evitando despilfarros y disminuyendo los errores.
- No comprometer la entrega de material fuera del plazo establecido, a menos que se cuente con existencias en almacén y que haya transporte disponible para llevarla a su destino.
- La única persona de quien se podrá recibir una requisición de material será un residente de obra.



TEXTO PROCEDIMENTAL

. Recepción de requisición de material (auxiliar administrativo-gerente)

- 1.El residente de obra presenta la requisición original de material.
- 2.Se procede a preguntar al almacenista si tal material se encuentra en bodega.
 - a)Cuando si se tiene el material en bodega:
 - 3.Se procede a revisar la programación de vehículos y se llena el formato de entrega de material especificando la fecha de entrega.
 - 4.Se da la copia al residente y se archiva la original.
 - b)Cuando **no** se tiene el material en bodega.
 - 3.Se procede a recurrir al catalogo de proveedores y elegir a los que se dirigirán las cotizaciones.
 - 4.Se elaboran las solicitudes de cotización, especificando las características y condiciones requeridas y se envía el fax.
 - 5.Una vez recibidas las respuestas de cotizaciones se elabora una comparativa que se presenta al gerente de departamento quien es el responsable de autorizar la compra, el precio y el proveedor.
 - 6.La respuesta de cotización se archiva junto a los documentos de cada proveedor.
 - 7.Se elabora la requisición de compra.
 - 8.La requisición se manda vía fax al proveedor elegido.
 - 9.Se archiva la original y la copia se envía al área de cobranzas y pagos.
 - 10.Se elabora el formato de entrega de material y una vez que el proveedor notifica el suministro se comunica al residente de obra y se pide su firma para tal documento.
 - 11.Se entrega copia de tal formato al residente y se archiva la original.



. Programación de vehículos (auxiliar administrativo-gerente)

1. Se revisan los viajes que se necesitan, desde un día o días anteriores, y así se va elaborando una relación de las entregas programadas con sus horarios (estimando el tiempo que cada una se lleva dependiendo del destino y tipo de descarga).
2. Se programa el itinerario de cada vehículo y con ello se programa la entrega de materiales.
3. La programación se anota en el pizarrón de la oficina y se actualiza todos los días por las noches con el itinerario del día siguiente.

. Control del uso del manual (auxiliar administrativo)

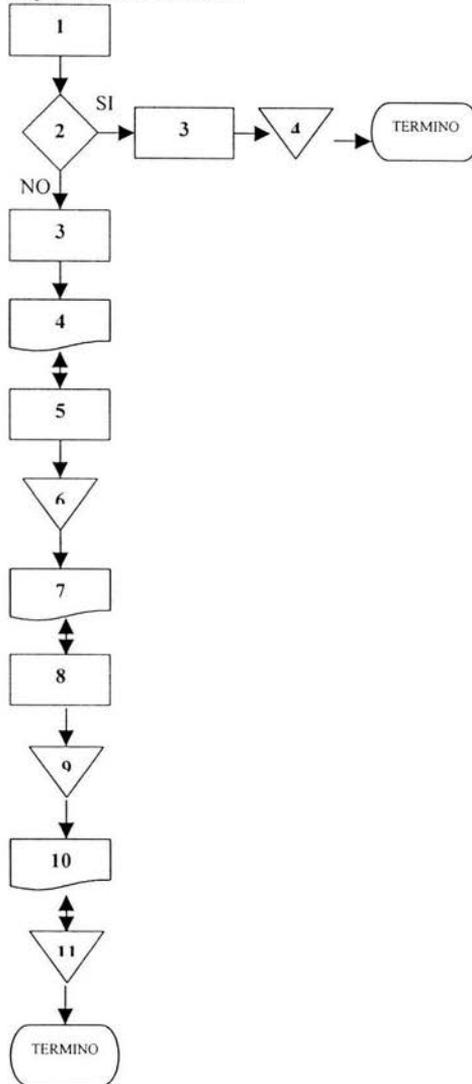
1. Para cualquier préstamo se deberá llenar el formato de control de uso del manual, especificando el nombre de la persona que lo requiere y el departamento al que pertenece.
2. El manual se prestara por solo un día hábil.
3. Cuando el tenedor del manual lo devuelva se revisara su estado y se registrara la fecha de entrega y la firma de la persona que lo recibió.

. Control de almacén (almacenista)

1. El inventario del almacén se lleva con el método UEPS (Ultimas Entradas-Primeras Salidas)
2. Mediante el formato de tarjeta de almacén se controlan las existencias.
3. Se archivan los documentos que amparan la recepción del material en el almacén, por fecha.
4. Se realiza un reporte mensual de entradas por artículo.
5. Cada mes se revisa el inventario y se realiza un reporte de las cifras de existencias y el costo promedio unitario.
6. Dentro de los primeros 4 días de cada mes se entregan al gerente del departamento los reportes del material archivado, cifras de existencias y los costos promedio.

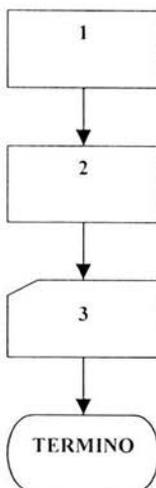
DIAGRAMAS DE FLUJO

1. Recepción de requisición de material

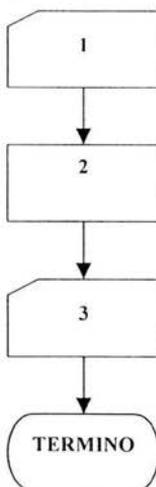




2. Programación de vehículos

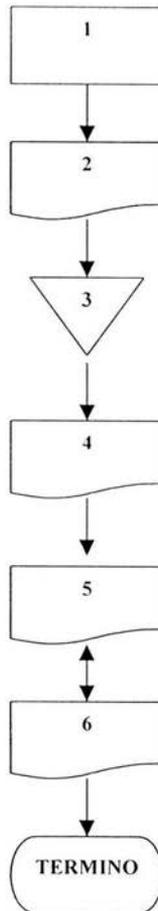


3. Control de uso del manual





4. Control de almacén



CORPORATIVO CONSTRUCTOR, S. A. DE C. V.
Manual Especifico de Procedimientos de Compra



FORMATOS

Formato de Requisición de Material

Corporativo Constructor, S. A. de C. V. Departamento de Compras		Fecha
REQUISICIÓN DE MATERIAL		
Cantidad	Unidad	Material
Observaciones		
Fecha en que se necesita	Fecha de entrega	Obra
Nombre y firma del solicitante		Nombre y firma de quien recibe

Formato de Solicitud de Cotización

Corporativo Constructor, S. A. de C. V. Departamento de Compras				Fecha
SOLICITUD DE COTIZACIÓN				
Cantidad	Unidad	Material	Precio Unitario	Parcial
Especificaciones de compra			TOTAL	

CORPORATIVO CONSTRUCTOR, S. A. DE C. V.
Manual Específico de Procedimientos de Compra



Formato de Requisición de Compra

 Corporativo Constructor, S. A. de C. V. Departamento de Compras				Fecha
REQUISICIÓN DE COMPRA				
Cantidad	Unidad	Material	Precio Unitario	Parcial
Observaciones			TOTAL	
			Fecha de entrega	

Formato de Entrega de Material

 Corporativo Constructor, S. A. de C. V. Departamento de Compras			Fecha
ENTREGA DE MATERIAL			
Cantidad	Unidad	Material	Obra
Lugar de entrega		Nombre, firma y sello de quien recibe	
Observaciones			

CORPORATIVO CONSTRUCTOR, S. A. DE C. V.
Manual Especifico de Procedimientos de Compra



Formato de Portada de Fax

 Corporativo Constructor, S. A. de C. V.

=ENVIO DE FAX=

Fecha: _____

Para: _____

Telfax: _____

De: _____

Telfax: _____

Departamento: _____

Asunto: _____

Total de Hojas: _____

Formato de Control de Uso del Manual

CONTROL DE USO DEL MANUAL					
 Corporativo Constructor, S. A. de C. V.					
Departamento de Compras					
Nombre del Usuario	Número de Manual	Departamento	Firma de recibido o de devolución	Fecha de entrega	Fecha de devolución

CORPORATIVO CONSTRUCTOR, S. A. DE C. V.
Manual Específico de Procedimientos de Compra



Formato de Tarjeta de Almacén

TARJETA DE ALMACÉN									
Departamento de Compras									
Corporativo Constructor, S. A. de C. V.									
Artículo				Unidad	Clave		No.		
Fecha	No Factura No Remisión	UNIDADES			COSTO		VALORES		
		Entrada	Salida	Exist	Unit	Medio	Debe	Haber	Saldo

INFORMACIÓN GENERAL

Para la elaboración del manual era necesaria la participación de las personas que conformaron el comité interno, del gerente de compras y de la persona responsable de la unidad externa, esta última a través de juntas semanales anunciaba los progresos en la elaboración del manual, se resolvían las dudas que pudieran haber surgido y se enriquecía el contenido del documento con las opiniones y sugerencias de todos los involucrados. El manual original se establece como el número 1 y las copias como el 2 y 3; el manual y sus copias se guardaran en el área de archivo del departamento.

Cabe hacer la aclaración de que los formatos están ya impresos con el número de copias que de cada uno se requiere.

Las actividades del gerente son de supervisión, autorización y revisión, asimismo es quien reporta mensualmente al administrador único acerca de las cifras, el estado general y funcional que guarda el departamento. Además es la persona encargada del trato y conciliación con los proveedores.

El Manual de procedimientos de compras original, así como sus dos copias estarán en poder del archivo del departamento de compras y su personal será el encargado de su cuidado y prestamos.

CORPORATIVO CONSTRUCTOR, S. A. DE C. V.
Manual Especifico de Procedimientos de Compra



HOJA DE APROBACIÓN

Nombre del manual: Manual específico de procedimientos de compra

Aprobación: Por medio de la siguiente el administrador único de la empresa " Corporativo Constructor, S. A. de C. V.", el comité interno y la unidad externa responsables, otorgan su aprobación para la utilización del antes mencionado manual dentro del departamento de compras y para la referencia que sea necesaria respecto a este en toda la organización.

Elaboro: Unidad Externa Responsable, con la asesoría y aprobación del comité interno responsable.

Fecha de inicio de la elaboración: 13 de enero de 2003

Fecha de revisión: 14 de abril de 2003

Fecha de aprobación: 24 de abril de 2003

Fecha de implantación: 12 de mayo de 2003

Firmas:

Ing. Carlos Medrano Lujan _____

Ing. Manuel Gil Ruiz _____

C.P. Rodolfo González González _____

Ing. Alfredo Nava Jiménez _____

Ing. Arturo Ventura Aguilera _____

Arq. Ignacio Pérez López _____

Lidia Montoya Cruz _____

CORPORATIVO CONSTRUCTOR, S. A. DE C. V.
Manual Especifico de Procedimientos de Compra



CONCLUSIONES

La utilización de este documento tiene como finalidad el lograr el mejor funcionamiento de las actividades y procedimientos que se realizan en el departamento de compras.

La próxima revisión de este manual se realizara a un año de su implementación, y las modificaciones se apuntaran en las páginas de notas que se encuentran al final del mismo. Si analizadas las anotaciones se concluye que es necesaria una modificación del manual se procederá a realizar tal; en caso de ser solo cuestiones mínimas se anunciaran mediante una fe de erratas que se anexara al manual original y a cada una de sus copias. Las modificaciones posteriores se realizaran a consideración del comité interno responsable del manual y del personal que integra el departamento de compras.

CORPORATIVO CONSTRUCTOR, S. A. DE C. V.
Manual Especifico de Procedimientos de Compra



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Cotización: Acto en que se requiere la estimación de un precio.

Diagrama de Flujo: Esquema que representa gráficamente un conjunto de datos.

Manual: Documento en el que, de manera ordenada, se encuentran las instrucciones o procedimientos para ejecutar una actividad.

Procedimiento: Serie de actividades ligadas entre si, ejecutadas para obtener un resultado deseado.

CORPORATIVO CONSTRUCTOR, S. A. DE C. V.
Manual Especifico de Procedimientos de Compra



DIRECTORIO

Ing. Carlos Medrano Lujan
Administrador Único de la Empresa

Lidia Montoya Cruz
Responsable de Unidad Externa

Ing. Manuel Gil Ruiz
C.P. Rodolfo González González
Ing. Alfredo Nava Jiménez
Ing. Arturo Ventura Aguilera
Comité Interno Responsable

Arq. Ignacio Pérez López
Gerente de Compras

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- CONTINOLO G., “Dirección y organización de trabajo administrativo”, México 1978, Editorial Deusto.
- DIAMOND. Susan, “Como preparar manuales administrativos”, México 1983, Editorial Interamericana.
- DUHALT Kraus, Miguel, “Técnicas de comunicación administrativa”, México, 1978, Editorial Textos Universitarios.
- FRANKLIN Fincowsky. Enrique Benjamín, “Organización de empresa, análisis, diseño y estructura”, México 1998, Editorial Mc Graw Hill.
- GÓMEZ Ceja, Guillermo, “Planeación y organización de empresas”, México 1994, Editorial Limusa.
- IBÁÑEZ Brambila, Berenice, “Manual para la elaboración de una tesis”, México 1995, Editorial Trillas.
- REYES Ponce, Agustín, “Administración de empresas: Teoría y practica”, México 1992, Editorial Limusa.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, “Como elaborar y usar los manuales administrativos”, México 2000, Editorial ECAFSA.
- RODRÍGUEZ Valencia. Joaquín, “Estudio de sistemas y procedimientos administrativos”, México 1992, Editorial ECAFSA.
- TERRY G. R., “Principios de Administración”, México 1978, Editorial CECSA.

TESIS

- CISNEROS Cabeza. Jorge, “Guía técnica para la producción de manuales administrativos”. Licenciado en Administración, 1997.

OTROS

- Consorcio Constructor. S. A. de C. V., “Currículum de la Empresa”, México 2003.