



Capítulo 12

El manual como herramienta de comunicación



Objetivos de aprendizaje

Al término del estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- ↳ Definir el concepto de manual.
- ↳ Explicar los objetivos de los manuales.
- ↳ Describir la clasificación de los manuales.
- ↳ Indicar el contenido de un manual de procedimientos.
- ↳ Identificar las etapas de elaboración de un manual de procedimientos.

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

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

¿Qué es un manual?

El autor Duhalt K.M. define al manual así:

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.¹

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

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

12.1 Los manuales administrativos

La eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las funciones y actividades de cualquier empresa, descansa en buena medida en la claridad y fluidez de las comu-

¹ K.M. Duhalt, *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*, UNAM, México, p. 20.

nicaciones que en ella se establezcan para la transmisión de la información básica requerida.

Los manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como la de las unidades administrativas que la constituyen.

La necesidad de contar con manuales administrativos se ha hecho imperativo no sólo por un ordenamiento, o por la moda, sino debido al creciente volumen de las operaciones, al incremento de personal, a la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas. Todo ello hace imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones de la empresa, así como para proporcionar la información que requieren los administradores en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes principales.

Objetivos de los manuales

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

Según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Clasificación de los manuales

Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

a) Por su contenido. La primera clasificación se refiere al contenido y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado. Así tenemos que habrá manuales de:

- Historia de la empresa.
- Organización de la empresa.
- Políticas de la empresa.
- Procedimientos de la empresa.
- Contenido múltiple, que trate dos o más de estos temas, por ejemplo.
- Manuales de puesto (precisa labores, procedimientos y rutinas de un puesto).
- Manuales de técnicas (trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada, por ejemplo el manual de técnicas de sistemas y procedimientos).

b) Por su función específica. Al área de actividad de que trata el manual, así puede haber manuales de:

- Ventas.
- Compras.
- Finanzas.
- Personal.
- Créditos y cobranzas.
- Otras funciones.
- Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas.

c) Función que desempeñan los manuales administrativos en una organización descentralizada. La delegación provoca una acción para confiar responsabilidad y autoridad por parte de la dirección superior de una empresa, en sus divisiones o sucursales. El buen éxito de la descentralización depende de que el directivo principal y sus ayudantes mantengan un control suficiente para prevenir que la delegación se convierta en una abdicación.

El equilibrio de las actividades de control en una organización descentralizada es muy delicado y requiere una comprensión muy especial por parte del personal de sistemas y procedimientos, sobre todo en lo referente a su función de elaborar y distribuir manuales.

Existen algunas reglas básicas para la manualización bajo el estilo descentralizado de organización y son:

- Con la descentralización, los ejecutivos asesores tienen la responsabilidad de formular indicaciones de políticas relacionadas con las actividades.
- Los procedimientos de control financiero y otros más que se relacionen con él deberán publicarse a fin de que la autoridad para acciones específicas quede delegada de acuerdo con el plan de descentralización.

- Las instrucciones sobre procedimientos deberán expresar qué es lo que se pretende llevar a cabo.
- Debe tenderse a que las divisiones operantes desarrollen y mantengan al día sus propios manuales, en los cuales interpreten datos de los manuales de la matriz y adapten las instrucciones a sus objetivos y condiciones locales.

12.2 El manual de procedimientos

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica principalmente en el campo de llegar a uniformar los métodos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra este método, debe establecerse como el método que precisamente ha de seguirse.

El hecho de que no se utilicen en forma uniforme métodos que existen para hacer tareas es motivo de gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en las oficinas. El manual de procedimientos por sus características persigue esa finalidad.

Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual. Éste viene a ser una guía del trabajo que resultará muy valiosa.

Los **procedimientos administrativos** son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina. Pueden registrarse de diversas maneras gráficas y pueden catalogarse.

Los *manuales de procedimientos* son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

En ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación; suelen contener un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de símbolos y diagramas para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina es costumbre incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado. Este tipo de manual también se le denomina: manuales de operación, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, de práctica estándar.

Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden referirse a:

- a) Tareas y trabajos individuales, por ejemplo cómo operar una minicomputadora, una máquina de contabilidad, etcétera.
- b) Prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de toda una unidad administrativa y su relación con las demás que intervengan.

- c) Prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimientos de: ventas, producción, finanzas, personal, etcétera.

Contenido de un manual de procedimientos

No existe una uniformidad en el contenido de estos manuales, tampoco existe un patrón ni una forma maestra para su preparación. Sin embargo, hay secciones que aparecen casi siempre en todos ellos, tales como:

1. Introducción.
 - a) Objetivo del manual.
2. Organigrama.
 - a) Interpretación de la estructura básica de la organización, en la cual se explican cosas como:
Tipo de organización (geográfica, por producto, etc.) amplitud de la centralización o descentralización y relación entre personal de línea y el asesor.
3. Gráficas.
 - a) Diagramas de flujo.
4. Estructura procedimental.
 - a) Descripción narrativa de los procedimientos.
5. Formas.
 - a) Por lo general rediseñadas y planeadas.
 - b) Instructivos de las formas.
6. Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección, tales como:
 - a) Planeación.
 - b) Comunicaciones
 - c) Control.
 - d) Desarrollo del personal.

El empleo en mayor o menor escala de cada una de las secciones anteriores, depende de los procedimientos de que se trate, del lector al que vaya dirigido o de la preferencia y experiencia del especialista que lo elabore.

Algunos manuales dan preferencia al uso del texto (descripción narrativa) sobre los diagramas, las formas, consideran que el lenguaje escrito permite explicar el procedimiento y, sobre todo, señalar objetivos, políticas y responsabilidades.

12.3 Elaboración del manual de procedimientos

En los organismos generalmente puede asignarse una actividad centralizada, por ejemplo a una unidad de sistemas y procedimientos; o a un grupo de técnicos para que formen un grupo de trabajo, que se encargue de elaborar uno o varios manuales, el cual debe ser dirigido por un experto en la materia y que esté consciente del objetivo a alcanzar, o bien por asesores externos cuya capacidad sea comprobada.

Etapas de elaboración de un manual de procedimientos

Etapa de planeación

La planeación del estudio permitirá distinguir en las pláticas primarias la cobertura de la planeación del programa, y es aquí donde se determina el enfoque que se le dará al manual y el detalle del mismo, y se podrá informar a niveles superiores acerca de los posibles problemas existentes en la elaboración del mismo.

Posteriormente se preparará una descripción de las funciones y actividades que deberá ejecutar el equipo de trabajo y se estudiarán en forma general, las cartas de organización y organigramas del área, estudio y localización exacta de los objetivos, el estudio de los trabajos de organización efectuados con anterioridad (en su caso), estudio de los sistemas y procedimientos, ventajas y desventajas en el método que se deberá utilizar.

Dentro de esta fase de planeación se pueden utilizar algunas técnicas como **gráfica de Gantt**, el método P.E.R.T. Estas técnicas se enriquecen con el uso del camino crítico (C.P.M.), el cual permite estimar el enlace de tiempo y tomar decisiones entre alternativa de menor duración y mayor costo.

Una vez aprobados los trabajos iniciales, se procederá a recoger la información de las áreas que se han de investigar conjuntamente, con esto se analizará la forma de entrevista, creación de cuestionarios y la aplicación de estas técnicas.

Recopilación de datos

Consiste en recoger información de las unidades administrativas que se han de investigar conjuntamente. Para la recolección de toda la información pertinente, acerca de los procedimientos, el analista puede auxiliarse de los siguientes medios:

1. **Investigación documental.** Consiste principalmente en recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica o escrita, en archivos de la empresa, sobre elementos del o los procedimientos de que se trate, por ejemplo descripción de funciones o actividades, organigramas del área, formas impresas, políticas, etcétera.
2. **Entrevistas con los empleados.** Consiste en obtener información de las explicaciones verbales de los empleados, sobre las operaciones en que interviene, cómo, dónde, cuándo y para qué las ejecuta.

Esta información es básica, puesto que nadie mejor que el empleado conoce los detalles de su trabajo. Los datos pueden recogerse en un papel de trabajo, en forma de gráfica analítica (diagrama de flujo), precisando en dónde empieza y en dónde termina el procedimiento analizado.

3. **Entrevistas con los supervisores o jefes inmediatos.** Con el objeto de completar los datos que se omiten en las explicaciones de los empleados, para definir discrepancias que puedan surgir de informes contradictorios de dos o más empleados; llenar lagunas que aparezcan en la descripción del procedimiento o bien aclarar las dudas que tenga el analista.
4. **Observación directa.** Tiene como finalidad el completar, confrontar y verificar los estudios que hayan realizado conforme a la investigación documental. El analista observará la ejecución de un procedimiento, a través de todos sus pasos; para confirmar, rectificar o completar la información recogida por otros medios.
5. **Cuestionarios.** Consiste en recoger la información por medio de preguntas planeadas, en el área que se ha de investigar; lo ideal es combinar el cuestionario con una entrevista dirigida. Toda información obtenida a través de cuestionarios deberá ser completada y verificada por medio de la observación, ya sea de hechos o de registros.

Análisis de los datos

El análisis de la información obtenida nos permitirá conocer muchas de las actividades que tiene un determinado puesto dentro del organismo social, sus interacciones, sus grados de autoridad y responsabilidad, siendo aquí donde el análisis nos debe dar a conocer las siguientes características.

- Identificación del puesto y la situación exacta del mismo, dentro de la estructura orgánica del área a que pertenece.
- Estudiar las funciones o actividades principales del puesto, y la relación de éste con otros.
- Análisis de trabajos similares e iguales en actividades y funciones básicas.
- Análisis de las relaciones que tiene el puesto, con elementos materiales (equipo, materiales y otros).

- Observar los flujos de trámite con el que está relacionado, como documentos, formas, registros y destino de los mismos.
- Después del análisis de la información, se procederá a la elaboración del manual.

Elaboración del proyecto

Con los datos anteriores, el analista procederá a la elaboración del proyecto del manual, que someterá a la consideración de su jefe.

Para la elaboración del proyecto, se recomienda brindar por escrito los procedimientos (descripción narrativa); después la elaboración de los diagramas de flujo, de tramitación correspondientes a cada área de trabajo investigada; por último, se ordenan las formas a utilizar junto con el instructivo de cada una de ellas.

Ya elaborado el proyecto y para poder facilitar la implantación del manual se hará una revisión conjunta con los jefes de las áreas afectadas para la corrección o aumento de alguna operación, política, función, etc., que no se hubiera tomado en cuenta.

Autorización

Terminado el proyecto del manual por el órgano responsable, es recomendable que este proyecto sea autorizado por las partes que intervienen:

1. Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
2. De la unidad de sistemas y procedimientos, si la hay, el grupo de técnicos o del asesor externo.

Una vez aprobado el manual se diseñará en definitiva el formato, tomando en cuenta un lenguaje claro y sencillo. Es importante observar en el texto las siguientes recomendaciones.

- El texto debe ser redactado del modo más claro posible.
- Debe usarse un lenguaje al alcance de todos.
- Debe redactarse en forma positiva más que negativa o de prohibición.

Tipografía

Ésta puede ser la de máquina de escribir, computadoras con matrices a máquina o en imprenta. Pueden usarse distintos tipos de mayúsculas en los trabajos mecanográficos para los títulos de los párrafos para que se destaquen al resto del texto.

Disposición del material

Se recomienda iniciar con un índice de su contenido, para facilitar su consulta. A continuación se coloca la introducción, posteriormente el organigrama correspondiente, después los diagramas de flujo, seguidos por los textos (descripción narrativa) de los procedimientos, a continuación se integran las formas seguidas de su instructivo respectivo.

De acuerdo con la decisión y las necesidades del manual pueden ir las políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección, tales como: planeación, comunicaciones, control, desarrollo del personal directivo.

Distribución e implantación

Una vez editado el manual, la responsabilidad de su distribución debe quedar asignada a la unidad de sistemas y procedimientos, o a un órgano particular (por ejemplo al departamento de servicios administrativos) y deberá llevarse un registro de los poseedores de manuales.

La implantación debe ser lo más acertada posible para poder corregir oportunamente los errores observados durante el proceso de implantación, estar acorde con el caso y necesidades específicas del organismo social; y así tenemos que la implantación puede efectuarse por los siguientes métodos: el instantáneo, el piloto, en paralelo.

Revisión y modificación

Considerando que las operaciones de un organismo social 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 y en especial el de procedimientos, depende de la validez de su información. Por tanto, es responsabilidad de la unidad de sistemas y procedimientos o de su equivalente mantenerlo al corriente cuando las circunstancias hayan cambiado.

Cuando exista otro procedimiento o método mejor para realizar las operaciones. Por conducto del responsable de la unidad administrativa, propondrá la modificación a la unidad de sistemas y procedimientos, o a su equivalente, encargada de su elaboración,

Independientemente de lo anterior, se recomienda que cada dos años deberán revisarse los manuales, por parte de la unidad de sistemas y procedimientos o su equivalente, encargada de revisarlos para que no pierdan su actualidad.

12.4 Utilidad de los manuales de procedimientos

La existencia de un manual de procedimientos sirve para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además al personal una guía del trabajo, guía que resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados.

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de operación de los sistemas de las oficinas, radica precisamente en los métodos de información.

Ejecución del programa de manualización de largo alcance

Muchas direcciones o gerencias titubean antes de abordar un programa a fondo, cuyo propósito primario sea el de adoptar los procedimientos en forma manual. Es natural que resulte así, si consideramos lo siguiente:

- La necesidad de efectuar una planeación para la organización y un trabajo de desarrollo de políticas antes de trazar los procedimientos y llevarlos al papel.
- El valor limitado de un manual que detalla procedimientos que ya están en proceso de cambio debido a la implantación de otros métodos de trabajo.
- Los beneficios que se obtendrán de la preparación de los manuales, comparados con el costo que represente el personal para hacerlos.
- De lo anterior se desprende que es necesario estimar de una manera objetiva los efectos a mediano y largo plazo, costos y beneficios de un programa de elaboración de manuales de procedimientos.

Con frecuencia esto requiere que el método convencional de preparar procedimientos escritos, asunto por asunto, sea ajustado a las necesidades específicas del organismo social. Si las actividades referentes a la confección de los manuales necesitan ser anexadas al programa de planeación organizativa y con ello la simplificación del trabajo del organismo que se trate, puede ser entonces más practicable un programa de largo alcance.

Existen los manuales de procedimientos interdepartamentales que cuentan entre sus ventajas y características lo siguiente:

1. Los analistas deben desarrollar y presentar hechos, no exposiciones breves de la situación o asunto.
2. La unidad de sistemas y procedimientos, cuya misión es ayudar a los departamentos operativos, destacará más los detalles que los términos generales.
3. A la dirección, gerencias y jefes de departamento, se les dan detalles en forma fácil de comprender y de referencia rápida.
4. Los procedimientos representados gráficamente (flujogramas o diagramas de flujo) sirven como hojas de operación para los empleados.



1. Defina qué es un manual.
2. En esencia, los manuales representan un medio de comunicación. Indique cuatro objetivos de los manuales.
3. Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas. ¿Cómo se pueden clasificar por su contenido?
4. ¿Cuál es la función que desempeñan los manuales administrativos en una organización descentralizada?
5. Defina qué es un manual de procedimientos.
6. Indique cuál debe ser el contenido de un manual de procedimientos.
7. La elaboración de un manual de procedimientos abarca diversas etapas. Explique de qué trata la etapa de planeación.
8. ¿En la etapa de análisis de datos, qué características se deben conocer?
9. ¿De qué trata la fase de distribución e implantación del manual de procedimientos?
10. Considerando que las operaciones en una organización son dinámicas, explique en qué consiste la fase de revisión y modificación.