SENA

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE
REGIONAL BOGOTA, CUNDINAMARCA
CENTRO DE ADMINISTRACION

IMPORTANTE

Este es Material en Prueba, sujeto a modificaciones. Prohibida su reproducción total o parcial.

UNIDAD ELABORACION DE MANUALES DE EMPRESA

SECTOR COMERCIO Y SERVICIOS

FAMILIA OCUPACIONAL TECNICO ADMINISTRATIVO

MODULO OCUPACIONAL ANALISIS OCUPACIONAL Y ESTUDIO DEL TRABAJO

MODULO INSTRUCCIONAL MANUALES DE ORGANIZACION, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.

CODIGO 3 - 3 - 1

ELABORADA POR DOCTOR JAIRO RAMIREZ DIAZ

ASESORES METODOLOGICOS GUTNAR GOMEZ
MARIO PEÑARANDA

ILUSTRACIONES

DERECHOS RESERVADOS A FAVOR DEL SENA BOGOTA D E 1984

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

CONTENIDO

INTRODUCCION	3
OBJETIVO TERMINAL	4
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE No. 1	5
I. IDENTIFICACION DE LOS MANUALES DE EMRPESA	5
A. CONCEPTOS GENERALES	5
B. OBJETO DE LOS MANUALES DE EMPRESA	6
EJERCICIO No. 1	10
C. CLASES DE MANUALES DE EMPRESA	11
EJERCICIO No. 2	14
FORMATOS PARA DESCRIPCION DE CARGO	16
EJERCICIO No. 3	18
EJERCICIO No. 4	22
PRUEBA DE AVANCE No. 1	23
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE No. 2	25
II. IDENTIFICACION DE LAS ETAPAS DE ELABORACION	25
A. RECOPILACION DE LA INFORMACION	26
B. ELABORACION DEL PROYECTO DE MANUAL	28
C. REVISION Y APROBACION DEL MANUAL	29
D. PUBLICACION Y DISTRIBUCION DEL MANUAL	31
E. ACTUALIZACION DEL MANUAL	33
PRUEBA DE AVANCE No. 2	36
PRUEBA FINAL	37
BIBLIOGRAFIA	38

INTRODUCCION

El objeto de la presente unidad es el de capacitar al estudiante participante para elaborar manuales de organización, de funciones y de procedimientos o sea los que genéricamente se conocen como Manuales de Empresa.

El contenido de la unidad se divide en dos partes: en la primera se identifican los conceptos, el objeto y las clases de Manuales de Empresa y en la segunda parte se identifican las etapas o fases del proceso de elaboración.

El método para desarrollar la unidad parte de los conceptos sobre Manuales en general, de los específicos de cada tipo y entra luego a identificar el proceso de elaboración de los mismos.

Para desarrollar la primera parte se utilizan los conceptos de diferentes autores, adicionados de ejercicios de tipo conceptual. Para la segunda parte se considera una situación concreta de la cual se deducen las etapas necesarias para la elaboración de los Manuales, acompañada de las actividades prácticas indispensables para asimilar el proceso.

Mediante este método teórico-práctico y contando siempre con la cooperación e interés de usted, amigo participante, será posible el logro del objetivo enunciado.

OBJETIVO TERMINAL

Dada la denominación de una parte de un manual de Empresa, el alumno estará en capacidad de elaborarlo, con un porcentaje de acierto no inferior al 90%.

ACTIVIDAD DE
APRENDIZAJE No. 1

I. IDENTIFICACION DE LOS MANUALES DE EMPRESA

OBJETIVO FACILITADOR No. 1

Al finalizar la actividad de aprendizaje y dada una lista de proposiciones, usted estará en capacidad de identificar las diferentes clases de manuales de empresa, con un margen de acierto no inferior al 90%.

A. CONCEPTOS GENERALES.

El Manual de Empresa es la designación genérica que reciben las publicaciones que elaboran las empresas y que contienen la información ordenada sobre su organización o una parte de ella.

1. George Terry, define los manuales de oficina como "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. En realidad es un libro guía, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas".

2. Otro concepto es el de Ernest Dale, quien los define así: "Un Manual de Organización es una guía autorizada de la organización de la empresa".

3. Guisseppe Continolo, por su parte dice que "En esencia, un manual es 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".

4. Andrea Zerilli define los manuales de organización por su contenido, al decir que "tienen por objeto reunir en un único texto los organigramas, las descripciones de tareas y funciones desarrolladas por los distintos puestos y unidades organizativas, las descripciones de los procedimientos, la ilustración de los principales problemas organizativos y de los criterios de buena organización, la enumeración de los objetivos generales perseguidos por la empresa, de los principios en los que la acción de todos sus componentes debe inspirarse, de la política de la empresa hacia los clientes, la comunidad, el personal".

Como usted amigo alumno recuerda, las funciones de planeación y organización incluyen las actividades de:
- Definición de los objetivos y políticas de la empresa.
- Establecimiento de normas y procedimientos de trabajo.
- Determinación de la estructura de la organización.
- Definición de funciones y responsabilidades de los cargos.

Pues bien, los manuales de empresa son en esencia los documentos de la empresa, que contienen la información sobre estos aspectos en forma ordenada y metódica.

B. OBJETO DE LOS MANUALES DE EMPRESA.

Como dice Terry, los manuales constituyen un recurso de apoyo y orientación al empleado para una más eficiente realización de su trabajo.

- Los manuales permiten definir y unificar los objetivos, políticas y procedimientos; establecer las funciones y las responsabilidades y en fin, indicar a los empleados las metas que se persiguen para que orienten tanto su propio esfuerzo como el de sus compañeros de trabajo, en la dirección señalada.

- Además los manuales evitan que los jefes repitan la misma información a los empleados, cada vez que es necesario que la conozcan, la recuerden o que se actualicen sobre los cambios.

- En general, puede decirse que la gran empresa moderna considera los manuales como indispensables para su mejor organización. Es en la pequeña y mediana empresa donde es más notoria la falta de manuales, pues no se consideran necesarios, aduciendo una serie de razones como las siguientes:
  . El alto costo que significan para la empresa.
  . El volumen de trabajo que conlleva su elaboración.
  . La poca vida útil del manual debido a los continuos cambios en la organización.

Aunque en algunos casos estas razones pueden justificar la ausencia de los manuales en empresas pequeñas y medianas, para una buena parte de ellas resultan injustificadas si se tiene en cuenta que:

- Precisamente muchos de los altos costos en estas empresas son ocasionados por desperdicio del tiempo, causado por la falta de métodos adecuados de trabajo y/o falta de información del personal operativo sobre la existencia en la empresa de dichos métodos.

- En cuanto a la reducida vida útil de los manuales, por los continuos cambios en la organización requieren precisamente la información consignada en los mismos para poder medir con mayor precisión la naturaleza de los cambios y su posible efecto en la mejora del rendimiento, lo cual no sería posible si no se dispone de los manuales.

- Por estos aspectos y otros correlacionados, puede decirse que los manuales en las empresas pequeñas y medianas producen mayores beneficios que en las grandes, en las cuales la organización se encuentra mejor cimentada, razón por la cual sus estructuras, funciones, normas y procedimientos son más conocidos y acatados por todos los miembros de la organización. Por esta razón en las empresas grandes, existe la conciencia generalizada sobre la necesidad de los manuales de empresa a los cuales muchas de las ventajas que en el campo de la organización tienen las empresas grandes sobre las medianas y pequeñas.

- En síntesis, los siguientes motivos, citados por GUISSEPPE CONTINOLO, sobre la necesidad de asegurar una rígida uniformidad en el tratamiento de las transacciones periódicas que se realizan en la empresa, pueden concretar el objeto de los manuales:

1. Asegurarse que las políticas empresariales sean constantemente respetadas.
2. Reducir los errores operativos.
3. Reducir el período de adiestramiento de los nuevos empleados.
4. Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
5. Evitar que los cambios del sistema sean consecuencia de decisiones demasiado rápidas.
6. Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizativo".

Si usted amigo alumno, ya estudió el texto anterior, debe realizar a continuación las actividades siguientes:

- Consulte en la bibliografía que aparece al final de esta unidad, otros conceptos sobre los manuales en general y su objeto en la empresa.
- Elabore un informe escrito, no mayor de una página a doble espacio, tamaño carta, indicando una ventaja y una desventaja

derivadas del empleo de los manuales, sustentándolas en cada caso.

- Responda el ejercicio No. 1 que aparece en la página siguiente.

EJERCICIO No. 1

Señale con una equis (x) si es vardadera o falsa cada una de las siguientes informaciones sobre conceptos y objetivos de los manuales de empresa.

No.	PROPOSICIONES	VERDADERA	FALSA
1.	Los manuales de empresa contienen la información reservada exclusivamente a los directivos de la empresa.		
2.	Los manuales contienen entre otros los objetivos y políticas de la empresa.		
3.	Todos los manuales contienen el registro escrito de las funciones y requisitos de los cargos.		
4.	Los manuales contienen siempre la información relacionada con las normas y procedimientos de trabajo de una empresa.		
5.	Los manuales suelen incluir la información sobre la Estructura de la Organización.		
6.	Los manuales constituyen el único apoyo u orientación con que cuentan los empleados de una empresa.		
7.	Mediante los manuales de empresa se pueden mantener sin definir los objetivos y las políticas de la empresa.		
8.	Los altos costos de elaboración de los manuales son siempre la causa por la cual estos no existen en las empresas.		
9.	Los continuos cambios en las empresas pequeñas y medianas justifican la ausencia de manuales.		
10.	La conciencia generalizada sobre la necesidad de los manuales es común en las grandes empresas.		

C. CLASES DE MANUALES DE EMPRESA

No existe unidad de criterio entre los tratadistas del tema acerca de la clasificación de los manuales, por lo cual puede resultar más práctico tratar de analizar las posibles situaciones que se pueden presentar a este respecto.

1. Manuales de Organización. Una empresa puede optar por recopilar en un solo manual toda la información sobre su organización. Tendrá entonces que incluir los objetivos generales y los específicos de las áreas básicas o principales dependencias, la estructura general, así como las funciones y responsabilidades y además de los cargos, normas y procedimientos básicos previstos para realizar el trabajo.

   Al documento que contiene este tipo de información se le denomina manual de organización. De acuerto con su contenido, este manual se caracteriza por ser para el uso de todo el personal sin distinción de niveles ni de actividades dentro de la empresa.

   A manera de ejemplo las partes que constituyen el manual de organización según lo dicho pueden ser las siguientes:

   PRIMERA PARTE: Breve reseña histórica de la empresa que incluye aspectos tales como fecha y lugar de la fundación, socios fundadores, productos o servicios iniciales, así como las fechas de sus principales desarrollos, ampliaciones, mercados principales etc. Aquí a veces se suelen incluir algunos de los principios filosóficos en que se inspira o las máximas sobre las cuales se ha inspirado su gestión.

SEGUNDA PARTE: *Objetivos y políticas generales. Se definen los objetivos generales que se ha trazado la empresa en todos los aspectos que afectan su funcionamiento y que sirven para orientar la actuación del personal.*

Incluye por tanto objetivos y políticas en los campos financieros, comercial, tecnológico, productivo, organizativo, social y aún político.

TERCERA PARTE: *Estructuras Orgánicas. En la estructura de la organización se incluye la información sobre los órganos administrativos y operativos de la empresa, además se incluye el organigrama principal y algunos organigramas complementarios de manera que se logre una información clara sobre las Estructuras Organizativas de la empresa.*

CUARTA PARTE: *Funciones y responsabilidades. Como complemento a la estructura, obviamente aquí corresponde incluir la información sobre las funciones y responsabilidades, relacionadas con las principales dependencias, generalmente incluyen los cargos de los jefes o cabezas de dependencia.*

QUINTA PARTE: *Normas y Procedimientos. En esta parte del manual no se trata de detallar todas las normas y procedimientos que la empresa sigue en sus distintas dependencias, lo cual es propio de los manuales de procedimiento. La esencia de esta parte del manual es compendiar las normas más importantes y de necesario conocimiento por todo el personal, así como el esbozo global de los procedimientos de manera que se establezcan las relaciones que ellos guardan entre sí. Se utilizan mapas y diagramas de flujo global, también conocidos como flujogramas o cursogramas globales. Sin embargo,*

sí deben aparecer detallados las normas y procedimientos de selección de personal, contratación, programación, salarios, prestaciones y otros beneficios al personal, así como los sistemas de comunicación establecidos.

En esta parte, además se incluyen otros aspectos como los relativos a ventas, créditos, relaciones públicas etc., cuando se considera que estas normas y procedimientos deben ser conocidas por todo el personal. Fuera de la información contenida en las cinco partes anteriores, el manual puede contener al final una parte destinada a destacar la importancia que la organización otorga no solo a los contenidos descritos, sino también a la aceptación de los mismos por parte del personal. Esta sección bien puede adoptar títulos tales como "Interpretación y manejo del manual" y contener temas relacionados con la participación del personal en el perfeccionamiento organizativo, de manera que este proceso se convierta en un estímulo positivo en procura de la satisfacción y realización del personal dentro de la organización.

Una vez leído este tema sobre los manuales de organización, se espera que usted realice las siguientes actividades:

a. Localice un ejemplar de manual de una empresa que por su contenido pueda considerarse como un manual de organización.

b. Elabore un informe no mayor de 2 páginas a doble espacio, tamaño carta, con un comentario sobre el contenido del manual consultado, haciendo referencia a la información que contiene o a la que omitió. Este informe es para presentarlo a su intructor.

c. A continuación realice el ejercicio No. 2 que aparece a continuación sobre los manuales de organización.

EJERCICIO No. 2

Señale con una equis (X) si es vardadera o falsa cada una de las siguientes proposiciones sobre los Manuales de Organización.

No.	PROPOSICIONES	VERDADERA	FALSA
1.	El Manual de Organización está más enfocado a lo general que a lo específico.		
2.	El Manual de Organización está más orientado al nivel directivo que al personal operativo de la empresa.		
3.	Un Manual de Organización hace innecesarios otros tipos de manuales.		
4.	Los Manuales de Organización excluyen toda información relativa a áreas o dependencias específicas.		
5.	Los principios filosóficos en que se inspira la gestión generalmente se incluyen en el parte dedicada a los objetivos y políticas de la empresa.		
6.	Los organigramas principales usualmente se incluyen en la parte dedicada a las normas y procedimientos.		
7.	Para informar de la mejor manera posible sobre la razón de ser de cada dependencia basta describir sus funciones y responsabilidades.		
8.	La aceptación y participación del personal en el perfeccionamiento de la organización también hace parte de los manuales de organización.		

2. Manuales de Funciones. Cuando la empresa decide recopilar en un manual toda la información relacionada con las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos, desde el Gerente General hasta el último de los operarios o auxiliares, a este tipo de manual se le denomina entonces manual de funciones.

Generalmente dentro del manual de funciones se incluyen los requerimientos de los cargos, estos son los requisitos o exigencias para su desempeño; puesto que cada descripción de funciones conlleva a establecer sus requerimientos.

Si el manual de organización se puede dividir en temas o partes como se describió anteriormente, el manual de funciones puede serlo por áreas o dependencias, encabezando cada parte del manual con la estructura de la misma, seguido de sus funciones y responsabilidades y a continuación el detalle de cada uno de los cargos que la integran. Cada descripción de cargo mantiene el formato ya bastante generalizado, cuyo modelo aparece a continuación: (página siguiente).

FORMATO PARA DESCRIPCION DE CARGO

TITULO DEL CARGO
Ubicación: Aquí el nombre de la dependencia.
Nombre del cargo del cual depende
Nombre de los cargos subordinados
Relaciones de coordinación: Aquí el nombre de los cargos del mismo nivel
Objetivo del cargo o sean las funciones y responsabilidades generales del cargo.

FUNCIONES ESPECIFICAS
Aquí se describen, una a una las funciones específicas, comenzando por las principales y terminando por las secundarias.

Cada función se describe en una frase que comienza por un verbo en infinitivo, que indique concretamente la acción o actividad fundamental que realiza.

Al final se incluyen los requerimientos del cargo en cuanto a:
Grados y Títulos
Conocimientos: Estudios
Experiencias: Cargos anteriores necesarios y duración en cada uno.
Otros requisitos específicos: Habilidades, destrezas, cualidades personales, sociales, etc.

Todo el problema del Manual de Funciones, una vez que se tiene la recopilación de las hojas de descripción de los cargos de la organización, se concreta a su clasificación que como se dijo puede hacerse por dependencias, por niveles jerarquicos o simplemente ordenando las hojas de descripción alfabéticamente por el nombre del cargo.

En caso de ordenación por dependencias, cada parte del manual de funciones se encabeza con la estructura específica de la dependencia, seguida de las funciones y responsabilidades de la misma y a continuación cada uno de los cargos que la integran, ordenados jerárquicamente. Un ejemplo de este método de clasificación del manual de funciones puede contener las siguientes partes:

GERENCIA GENERAL. Incluye las descripciones de los cargos desde el gerente general, los asesores según la especialidad, asistente o asistentes, secretaria, conductor, etc.

GERENCIA DE AREA. Se destina una sección del manual para cada área, comenzando por la descripción del cargo de la cabeza o del gerente, siguiendo con la de sus asistentes, secretarias, etc., y luego en la misma forma con las de cada jefe de departamento o sección, secretaria, auxiliares, etc. Si el área es demasiado grande se puede justificar subdivisión por departamentos o secciones.

Como es apenas lógico este manual tendrá al principio la introducción, una reproducción de la estructura general y al final algunas instrucciones o informaciones necesarias para su consulta y manejo, sin descuidar la orientación adecuada para la interpretación de las descripciones de acuerdo con las políticas de la empresa.

Una vez que usted, ha estudiado el manual de funciones, le corresponde realizar las mismas actividades previstas para el de organización, concluyendo con la solución del ejercicio No. 3 que aparece en la página siguiente.

EJERCICIO No. 3

Señale con una equis (X) si es verdadera o falsa cada una de las siguientes proposiciones sobre lso manuales de funciones.

No.	PROPOSICIONES	VERDADERA	FALSA
1.	Se denomina Manual de Funciones por contener las descripciones de todos los cargos de la empresa.		
2.	Los requerimientos del cargo generalmente van al comienzo de la descripción del mismo.		
3.	Sólamente se puede subdividir por áreas o dependencias igual que el manual de organización		
4.	Las funciones específicas de un cargo se describen generalmente siguiendo el orden de importancia.		
5.	La ordenación alfabética de los cargos sustituye la organización del manual por dependencias.		
6.	La descripción de los cargos de gerencia de áreas se ordenan en el manual por separado de la gerencia general.		
7.	Los cargos de jefes de departamenteo o sección se ordenan generalmente por separado de la gerencia de área a que corresponden.		
8.	Las políticas de la empresa son independientes de la interpretación que los empleados den a las funciones descritas.		

3. Manuales de Procedimiento. Si los Manuales de Funciones describen qué se hace en una organización, dependencia o cargo, debe existir otro documento que especifique cómo debe realizarse el trabajo, es decir, la forma ordenada como deben llevarse a cabo las actividades, para lograr la mayor eficiencia posible dentro de la organización. A este documento que discrimina la forma de realizar un trabajo o proceso se le denomina Manual de Procedimientos.

Además, así como el Manual de Funciones está generalmente adicionado con los requerimientos necesarios para el desempeño del cargo respectivo, el Manual de Procedimientos también incluye las normas establecidas para la realización del trabajo.

Tanto el Manual de Funciones como el Manual de Procedimientos se basan en el análisis del trabajo. La recopilación de los procedimientos en el Manual exige que ellos sean el resultado de un cuidadoso análisis, que ha debido efectuarse dentro del estudio de métodos, incluído en una de las unidades anteriores de este mismo módulo ocupacional. Por consiguiente, la base para obtener la información del Manual de Procedimientos son los resultados de los estudios realizados a este efecto.

Es preferible aplazar la elaboración del Manual de Procedimientos mientras no se haya efectuado el respectivo estudio de simplificación. Proceder de otra manera puede ocasionar que la información recopilada resulte desactualizada en el manual, desvirtuando totalmente su objetivo de servir de instrumento guía para realizar el trabajo.

Una vez obtenida la información sobre los procedimientos, todo el problema del manual se concreta en la forma de presentar la información o contenido del mismo.

A este respecto debe observarse que, a diferencia del manual de funciones, el cual como se dijo puede compendiarse en un sólo volumen, el de procedimientos, debido a su uso y también a su contenido, se recopila por clase o tipo de procedimiento, siendo lo más usual el que exista un manual para cada uno. Así por ejemplo en una empresa podrán existir los siguientes tipos o clases de manuales de procedimientos: De producción, de ventas, de compras, de presupuesto, de contabilidad, de personal, etc.

Lo anterior no obsta para que además existan compendios o mapas globales más conocidos como diagramas de flujo (Flow-Chart) que permitan conocer la interrelación existente entre varios o entre los procedimientos existentes en una empresa. Así por ejemplo puede existir un flujograma global que incluya entre otros producción, ventas, compras, presupuestos y contabilidad. Estos diagramas de flujo global generalmente se insertan al comienzo de los manuales específicos, facilitando la coordinación del trabajo entre las distitnas dependencias. Con la anterior observación debe enfatisarse que el principal objetivo del manual de procedimientos es el de servir de guía para la realización del trabajo, de acuerdo con su proceso específico. Su contenido está dirigido al personal a cargo de su cumplimiento.

Así, cada manual de acuerdo con el procedimiento de que se trate como se dijo, debe incluir el diagrama global que oriente las relaciones con otros procedimientos y además el listado de las tareas, actividades u operaciones que sigue el proceso a realizar, las normas y guías de conducta que deben observarse, las instrucciones y explicaciones que faciliten su realización y el flujograma o diagrama de flujo que especifique cada una de las actividades u operaciones y los pasos del procedimiento en cuestión.

Es claro que cada manual, de acuerdo con la materia y el objetivo que persigue tendrá su propia composición específica; así por ejemplo el manual de compras podrá tener el siguiente contenido:

PRIMERA PARTE: Objetivos y Políticas de Compras.

Incluye las pautas directivas sobre compras de materias primas, productos y servicios característicos del campo de actividad de la empresa.

SEGUNDA PARTE: Organización de las Compras.

Incluye las dependencias y cargos responsables de esta función, así como las que tienen funciones conexas. Además detalla sus relaciones con las demás dependencias. Se incluyen los formatos preimpresos utilizados en el proceso, con la descripción de su contenido.

TERCERA PARTE: Actividades y Tareas del Proceso.

Es la parte concreta del manual. Aquí se describen, en forma ordenada y concatenada los pasos desde su iniciación hasta su terminación, enfatizando los esenciales e incluyendo los cursogramas detallados del procedimiento.

CUARTA PARTE: Normas y Reglamentos de Compra.

Esta parte guarda en lo posible el mismo orden de la anterior, pudiendo ser un apéndice de aquella. Lo importante es no omitir ninguna norma o regla pertinente al procedimiento.

QUINTA PARTE: Instrucciones y Recomendaciones.

Aquí se detallan las orientaciones, explicaciones y aclaraciones que permitan interpretar los procedimientos así como las normas y reglas en cuanto a su obligatoriedad del cumplimiento, su objetivo y el sentido de las mismas a la luz

EJERCICIO No. 4

Señale con una equis (X) si es vardadera o falsa cada una de las siguientes proposiciones sobre los manuales de procedimiento.

No.	PROPOSICIONES	VERDADERA	FALSA
1.	Se refieren básicamente al qué se hace en una Organización.		
2.	El manual de procedimientos incluye las normas requeridas para la realización del trabajo.		
3.	La simplificación deltrabajo es parte de los estudios de métodos.		
4.	Los manuales de procedimientos normalmente se recopilan en un sólo volumen.		
5.	Los manuales de procedimientos se dividen en los de producción, ventas, compras y presupuestos, entre otros.		
6.	Los manuales de procedimientos excluyen los compendios o mapas globales.		
7.	Los diagramas o cursogramas específicos normalmente van junto con los principios y objetivos de la empresa.		
8.	Las tareas y actividades de un procedimiento, normalmente se incluyen junto con las normas y reglamentos.		
9.	Los formatos y preimpresos generalmente van en la misma parte con la descripción de la organización pertinente.		
10.	las intrucciones para la interpretación de los procedimientos debe ser el fiel reflejo de las políticas de la emrpesa.		

PRUEBA DE AVANCE No. 1

Señale con una equis (X) si es verdadera o falsa cada una de las siguientes proposiciones sobre manuales de empresa.

No.	PROPOSICION	VERDADERA	FALSA
1.	Los manuales contienen la información ordenada sobre la organización o una parte de ella.		
2.	Los manuales constituyen el único apoyo u orientación de los empleados para la realización del trabajo.		
3.	Existe conciencia generalizada sobre la necesidad de los manuales en todo tipo de empresas.		
4.	Mediante los manuales se pueden mantener sin definir los objetivos y las políticas de la empresa.		
5.	Los manuales de organización hacen innecesaria la elaboración de otros tipos de manuales.		
6.	Los manuales de organización pueden incluir información relativa a las áreas o dependencias específicas.		
7.	Los requerimientos de los cargos generalmente van a continuación de los procedimientos de trabajo.		
8.	El Manual de Funciones solo se puede subdividir por áreas o dependencias al igual que el de organización.		
9.	Las normas y reglamentos de trabajo son una parte exclusiva de los manuales de organización.		

No.	PROPOSICIONES	VERDADERA	FALSA
10	El manual de funciones responde básicamente al qué se hace en el trabajo.		
11.	La simplificación del trabajo es un estudio independiente pero necesario para el manual de procedimientos.		
12.	Los manuales de producción, ventas, costos y presupuestos son diferentes de los manuales de procedimientos.		
13.	Los formatos y preimpresos generalmente van dentro del manual de organización.		
14.	Los diagramas o flujogramas globales son una parte exclusiva de los manuales de organización.		
15.	Las instrucciones para la interpretación y manejo de los manuales deben reflejar la política de la empresa.		

ACTIVIDAD DE
APRENDIZAJE No. 2

II. IDENTIFICACION DE LAS ETAPAS DE ELABORACION

OBJETIVO FACILITADOR No. 2

Al finalizar la actividad de aprendizaje y dada una parte de un manual de empresa, usted estará en capacidad de elaborarlo con un porcentaje de acierto no inferior al 90%.

Para realizar un estudio más completo de los pasos o etapas que se deben tener en cuenta para la elaboración y distribución de los manuales, es necesario ubicarnos en una situación concreta, por ejemplo aquella en la cual la gerencia o la dirección de la empresa ha tomado la decisión de elaborarlos y además nos ha designado como la persona responsable de este trabajo.

A partir del momento en que hemos asumido esta responsabilidad, debemos comenzar por concretarla en todos los aspectos tales como los siguientes:

- Objetivos que se persiguen con este trabajo.
- Clases de manuales que se van a elaborar.
- Recursos disponibles para realizar el trabajo.
- Tiempo o plazo de entrega del trabajo.
- Otros aspectos pertinentes tales como colaboración de personas y dependencias, o sus participación en tareas y actividades concretas del trabajo.

Una vez definidos estos aspectos fundamentales, que como bien puede observarse adoptan la forma de un proyecto, la tarea consiguiente

consiste en concretar un programa de trabajo, el cual una vez confeccionado debe ser aprobado por las directivas competentes.

Dicho programa por lo tanto, debe contener las actividades, los recursos y los tiempos previstos para su realización así como toda otra información pertinente.

Con base en el conocimiento que poseemos sobre manuales, de acuerdo con lo estudiado en la primera parte de esta unidad, y una vez definidos los puntos anteriores, podemos resumir las etapas o pasos requeridos para la elaboración de cualquier clase de manual de empresa así:

- Recopilación de la información.
- Elaboración del proyecto de manual.
- Revisión y aprobación del manual.
- Publicación y distribución del manual.
- Actualización del manual.

Como puede observarse los pasos o etapas requeridas para la elaboración de manuales de empresa no presentan en general ningún tema o aspectos extraordinario, si se le compara con otros trabajos de empresa similares o relacionados tales como elaborar un informe, un folleto o un reglamento de empresa. Sin embargo, cada una de estas etapas encierra dentro de si misma algunos aspectos específicos directamente relacionados con la elaboración de manuales, aspectos que ameritan que cada una de estas etapas la estudiemos por separado.

A. RECOPILACION DE LA INFORMACION

Esta etapa como es lógico está determinada por la clase de manual de que se trate en relación con el objetivo que se persigue con su elaboración.

Si tomamos como ejemplo la elaboración de un manual de organización cuyo objetivo sea el de "Proveer información unificada para todos los empleados de cualquier nivel, tanto para la inducción como para la actualización del personal", este manual como se recordará puede dividirse en cinco partes tal como aparecen discriminadas en un texto anterior de esta unidad.

Con base en dicho contenido, el paso siguiente consiste en determinar las fuentes de información. Para ello se busca en fuentes internas y externas de la empresa. En cuanto a estas últimas se trata de consultar los manuales elaborados por otras empresas que constituyen la guía para tomar de allí los aspectos, no las informaciones, que debe contener nuestro manual y también para excluir otros que no interesan a nuestros propósitos.

En cuanto a las fuentes internas se trata de consultar y recopilar toda información pertinente contenida en documentos tales como escritura de constitución, actas de asamblea general, junta directiva o de socios, informes de gerencia y demás informes directivos, reglamentos, instrucciones contenidas en circulares y otros escritos producidos por la gerencia y demás niveles directivos, tales como los gerentes o directores de las áreas específicas y sus organismos asesores y en fin todo documento directivo que pueda contener la información requerida.

Para realizar esta recopilación de la información se puede utilizar el sistema de fichas o tarjetas cuyo manejo seguramente usted conoce.

Una vez en disposición de la información requerida, e identificado su origen debe hacerse saber a los autores y en general al personal directivo que esta información se está utilizando para elaborar el manual con el fin de que aporten las correcciones, aclara-

ciones, adiciones, ejemplos etc. para incluirlas en el manual.

Lo que esencialmente se busca es que la información que aparezca en el manual esté de acuerdo al nivel directivo competente en el asunto o materia a la cual se refiere.

Una vez confirmada o aclarada la información el paso siguiente es el de elaboración del proyecto de manual.

B. ELABORACION DEL PROYECTO DE MANUAL

El proceso de elaboración del proyecto comienza por ubicar, ordenar, seleccionar y clasificar la información obtenida con el fin de utilizarla como base para redactar y escribir el texto del proyecto.

Dicho texto se elabora siguiendo el modelo de diseño acogido por la empresa de acuerdo con el manual de que se trate.

Así por ejemplo, si se trata del manual de organización y se ha acogido el modelo propuesto aquí, el modelo de diseño puede ser el siguiente:

1. Título del manual.
2. Tabla de contenido.
3. Introducción.
4. Primera parte: Reseña histórica de la empresa.
5. Segunda Parte: Objetivos y políticas generales.
6. Tercera Parte: Estructura orgánica.
7. Cuarta Parte: Funciones y Responsabilidades.
8. Quinta Parte: Normas y Procedimientos.
9. Manejo del Manual: Incluye la información sobre la forma de utilizar el manual, la incorporación y sustitución de la información dentro del mismo, etc.

Para la redacción y escritura del manual deben tenerse en cuenta todas las técnicas e instrucciones ya estudiadas sobre escrituras de informes entre los cuales cabe recalcar las siguientes:

- Mantenga en mente el lector o usuario del manual de manera que quiera leerlo y comprenderlo. Por tanto utilice palabras de fácil asimilación y un estilo sencillo y amistoso.
- En lo posible deben emplearse diagramas, o gráficas y ejemplos adecuados, para lograr mayor claridad. Los materiales deben incluirse en la secuencia de flujo normal de procedimiento. El nivel de detalle depende de la importancia del tema.
- El número de copias del manual está indicado por el de directivos con autoridad para conocerlo, revisarlo e inpartirle su aprobación.

Si usted amigo estudiante, ya estudió el texto anterior, debe realizar las siguientes actividades:

1. Consulte su empresa y dentro de ella escoja uno de los tipos de manual estudiados.
2. Con base en la empresa y el manual seleccionado, determine los objetivos específicos para la elaboración del manual.
3. Elabore un modelo de diseño del manual seleccionado.
4. Escoja una de las partes del modelo de diseño de acuerdo con su Instructor.
5. Recopile en la empresa, utilizando fichas bibliográficas de 12.5 x 7.5 cms, la información necesaria para redactar en forma completa la parte del manual seleccionado.
6. Presente el trabajo al instructor para su concepto y evaluación.

C. REVISION Y APROBACION DEL MANUAL

Como se mencionó anteriormente, todo documento de empresa ya se trate de la definición de objetivos, políticas, estructuras orgánicas, asignación de funciones y responsabilidades, establecimien-

to de normas y procedimientos, requiere para que sea considerado como tal, la aprobación reglamentaria por parte de la autoridad competente para aprobar o improbar dichos documentos.

Por consiguiente los manuales que constituyen la recopilación de dicha información reglamentaria sobre la organización deben también ser aprobados por la autoridad competente de la empresa.

Este paso además constituye una nueva oportunidad para que los directivos manifiesten sus inquietudes, presenten sus reparos, hagan sus comentarios o aclaraciones, en fin, el mejor manual no es aquel al cual el directivo le imparte su aprobación inmediata, sino más bien el que es el resultado de las observaciones del grupo directivo.

Por consiguiente se trata de poner en manos de cada uno de los directivos el proyecto de manual con el fin de que lo lean, lo revisen y le impartan su aprobación o si es del caso le hagan los comentarios y observaciones las cuales una vez incorporadas al manual por el responsable del trabajo éste debe ser devuelto al directivo que efectuó las observaciones con el fin de que le imparta la aprobación.

Algunas veces será necesario devolverlo con un escrito o memorando remisorio en el cual se comente la forma en que se introdujeron las correcciones, o las razones por las cuales no se tuvieron en cuenta, caso éste que debe ser más bien la excepción, pues de todas maneras el contenido del manual debe expresar y reflejar el acuerdo de la dirección pues debe ser aceptado por todos los empleados.

Una vez cumplida esta etapa de revisión y aprobación del manual se entra en la última y definitiva fase o sea la de publicación y distribución del mismo.

D. PUBLICACION Y DISTRIBUCION DEL MANUAL

El proceso de publicación del manual es el comúnmente empleado para toda clase de publicaciones. La impresión y edición puede hacerse en mimeógrafo, fotocopia, imprenta, offset, etc. En general es deseable que los manuales tengan más importancia que otras publicaciones dentro de la empresa. Además del cuidado en la elección del medio de reproducción debe tenerse cuidado en la elección del tamaño del formato, la calidad del papel, el tipo y forma de empastarse etc., todo lo cual en último término depende de la presentación que se desea darle a los manuales y del presupuesto asignado a este trabajo.

A este respecto y a título de orientación se menciona que la fotocopia del original mecanográfico, elaborado bajo ciertas condiciones es superior a la copia mimeográfica, así como la impresión offset, resulta mejor presentada que la imprenta corriente. En cuanto al formato es usual para los manuales el tamaño carta con preferencia al oficio, aunque puede emplearse otros tamaños convencionales. Sin embargo en cuanto al formato en sí lo mismo que al tipo de empaste debe estudiarse cuidadosamente para adoptar un sólo formato estandarizado para todos los manuales de la empresa. Respecto al empaste se sugiere el sistema de pastas duras de tornillos o ganchos que permitan el sistema de hojas intercambiables para facilitar la incorporación o sustitución de las páginas que lo requieran tal como el que emplea la empresa Legis para sus publicaciones, que además requiere incluir al comienzo del manual un cuadro para registrar las actualizaciones.

En cuanto a la distribución del manual, esta depende entre otros factores de los objetivos y del tipo del manual, del tamaño de la empresa, de las políticas, normas y procedimientos establecidos, del sistema de las comunicaciones de la empresa y en fin de la misma organización a la cual se refiere el manual.

Al respecto y tratándose del manual de organización, se distribuirán sendas copias a cada una de las jefaturas responsables de cada unidad orgánica, desde la gerencia general o presidencia hasta la última unidad o grupo de trabajo al frente de la cual exista un jefe o supervisor. Si se trata del manual de funciones, practicamente su distribución puede ser la misma del de organización, aunque pueden omitirse las unidades de más bajo nivel, por ejemplo, los supervisores o los jefes de sección, quienes podrán utilizar el de la jefatura del departamento al cual pertenecen.

Tratándose del manual de procedimientos, estos deben distribuirse también a la gerencia general o presidencia, a las gerencias de áreas y de allí hacia abajo a todas las dependencias del área involucrada en el respectivo procedimiento. Así por ejemplo si se trata de un manual de ventas, este debe distribuirse a la gerencia o presidencia, las gerencias de área, a todas las dependencias del área comercial hasta el nivel de supervisor de esta área, por ejemplo supervisores de zona de ventas o de grupo de vendedores.

Como se dijo en un punto anterior y tratándose de manuales de organización destinados a todo el personal de la empresa, cada jefe o supervisor realiza actividades específicamente destinadas a estimular el estudio de los manuales por parte de su personal, como reuniones de grupo o entrevistas individuales, donde se destaquen los aspectos de mayor interés. También las empresas promueven a través de los mismos jefes y supervisores concursos para incitar al personal a estudiar los manuales de la empresa, otorgando estímulos a quienes obtengan los primeros puestos. Tratándose del manual de organización general a veces se envía con destino a cada persona de la empresa, acompañado de una ficha o tarjeta para que sea firmada y devuelta en señal de recibo. A veces se incluyen preguntas relativas a los textos del mahual para verificar que han sido leidos y comprendidos.

C. ACTUALIZACION DEL MANUAL

Si bien este aspecto no es parte del proceso de elaboración del manual, considerado desde el punto de vista cronológico, es conveniete incluirlo por la importancia que tiene para asegurar su permanencia como instrumento facilitador del trabajo empresarial.

Aunque se habló de la conveniencia de utilizar el sistema de hojas intercambiables para facilitar la incorporación o sustitución de hojas en el manual, es pertinente tener en cuenta la necesidad de que el proceso de actualización de los manuales debe preveerse y organizarse en forma adecuada para evitar posteriores conflictos.

En primer lugar debe quedar establecido que todo manual de cualquier tipo que sea, requiere de una permanente revisión, en consonancia con la dinámica de la organización. Este trabajo de revisión debe centralizarse en una dependencia y en una persona responsable del mismo.

La dependencia responsable es la encargada de recopilar, registrar y controlar las innovaciones que se pretenden introducir, con el fin de mantener la unidad de criterios en torno a un asunto, para lo cual además debe tramitar y obtener la aprobación respectiva. Según esperiencias recopiladas al respecto en empresas colombianas recientemente consultadas, en una año pueden requerirse entre 3 y 4 innovaciones al manual ya sea de funciones o de procedimientos y algo menos al manual de organización. Si bien se deja claro que de acuerdo con lo manifestado, dichas modificaciones no siempre se registran y controlan, esto no invalida la aseveración según la cual a un ritmo de 3 a 4 innovaciones por año al cabo de 5 años se habrán requerido entre 15 y 20 modificaciones al manual, con lo cual ya resulta más conveniente escribirlo nuevamente. Aunque esto no es más que una suposición que depende de otras muchas circunstancias como la calidad del manual en vigencia, el grado de aceptación por el personal, el apoyo directivo, el ritmo

de desarrollo de la empresa, su misma situación económica, su posición en el mercado, la estabilidad del personal, etc. En nuestro medio puede tomarse como orientación el límite de 5 años para la renovación de los manuales.

De todas maneras el registro y control permanente de las innovaciones es necesario tanto para facilitar la reelaboración como para posponerla según las circunstancias anteriormente mencionadas.

Finalmente una vez que se ha decidido la reelaboración, el proceso en su esencia es el mismo de la elaboración inicial.

Por lo tanto será necesario iniciarlo por la recopilación de la información, su ordenamiento, clasificación, selección y confirmación por parte de las fuentes autorizadas, su redacción, revisión y aprobación por parte del personal directivo y finalmente su reproducción y distribución a las mismas dependencias y personas, en este caso, a cambio de la renovación de los manuales originales que posean. Estos manuales devueltos podrán ser destruídos conservando un ejemplar debidamente cotejado como fuente de consulta para futuras innovaciones o para un simple archivo histórico de la empresa.

Si usted, amigo estudiante ya estudió atentamente los textos anteriores, debe proceder a realizar las siguientes actividades:

NOTA: Estas actividades corresponden a la continuación y conclusión de las desarrolladas en el ejercicio anterior.

1. Ordene, clasifique, seleccione y confirme por parte del instructor la información recopilada en las fichas conforme a las indicaciones del isntructor.
2. Redacte en forma completa la parte del manual seleccionado con base en la información del punto anterior.

3. Presente al instructor el trabajo realizado para su revisión y aprobación o si es del caso efectúe las correcciones o modificaciones que el mismo instructor le recomiende.

A continuación resuelva la prueba de avance No. 2 que aparece en la página siguiente.

PRUEBA DE AVANCE No. 2

Como usted amigo alumno ya realizó en los dos últimos ejercicios una serie de actividades conducentes al logro del objetivo previsto para esta actividad, sólo le basta presentar a su instructor los siguientes documentos del trabajo elaborado, debidamente ordenados dentro de un folder o legajador, marcado con su nombre:

1. La denominación de la parte del manual que usted seleccionó de acuerdo con el instructor.
2. Los objetivos específicos que determinó para la elaboración del manual.
3. El modelo de diseño del manual.
4. Las fichas o tarjetas con la información que utilizó para redactar la parte del manual seleccionado.
5. La parte del manual debidamente elaborado para su revisión por el instructor.

Una vez entregado, revisado y aprobado este informe solo le resta realizar la prueba final que aparece a continuación.

PRUEBA FINAL

Para la realización de la prueba final usted, de común acuerdo con el instructor deberá realizar las siguientes actividades:

1. Seleccione de acuerdo con el instructor uno de los tres tipos de manual estudiados, elabore para dicho manual un modelo de diseño y preséntelo al instructor.
2. Escoja de acuerdo con el instructor, una de las partes del modelo diseñado. Esta parte será la que usted deberá elaborar en forma completa desarrollando los siguientes pasos:
   a. Recopile la información para redactar el manual utilizando fichas de 12 x 7.5 cms.
   b. Redacte la parte del manual con base en la información recopilada en las fichas.
   c. Presente al instructor el trabajo realizado incluyendo las fichas bibliográficas para su revisión y aprobación.

Si el instructor le da su aprobación, felicitaciones, ha concluído usted esta unidad. En caso contrario realice las correcciones que el instructor le haya señalado.

BIBLIOGRAFIA

ZERILLI, Andrea. Fundamentos de Organización y Dirección General.
Ediciones DEUSTO S.A.
Bilbao, España

CONTINOLO, Guiseppe. Dirección y Organización del Trabajo de Oficina.
Ediciones DEUSTO S.A.
Bilbao, España.

DALE, Ernest. Como planear y Establecer la organización de una empresa.
Editorial Reverté Mexicana S.A.
México. 1970

TERRY, George R. Administración y control de Oficina.
Editorial Continental S.A.
México D.F.

NEWMAN, William. Programación, Organización y Control.
Ediciones DEUSTO S.A.
Bilbao, España.