

III. MARCO TEORICO

La necesidad de que las políticas de un organismo sean respetadas, reducir errores operativos, evitar que los cambios del sistema sean resultado de decisiones demasiado rápidas, facilitar el sostenimiento de un buen nivel organizacional, reducir el periodo de capacitación de los nuevos empleados, facilitar la introducción de los nuevos empleados en los nuevos puestos; son solo algunos de los motivos por los cuales se puede justificar la elaboración de documentos que definan exactamente las políticas, los procedimientos y las funciones orgánicas y en los cuales se pueden hacer consultas cada vez que se manifiesten dudas o vacilaciones.

Estos documentos, según la terminología administrativa en uso, se denominan *Manuales*.

En esencia un manual es: *un recurso formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar una parte o todo un organismo*; es una guía que permite encaminar hacia los objetivos los esfuerzos del personal. De esta forma un manual adquiere el concepto de un instrumento sobre la actuación del personal; nos facilita la tarea de dar a la organización una expresión más definida.

La redacción de un manual requiere un conocimiento detallado del tema tratado (organización, procedimientos, políticas, etc.). Debe por tanto ir precedido de un minucioso trabajo de análisis que conduzca a la identificación de cada fase del proceso en cuestión. El resultado del trabajo de análisis, es la identificación de las inconsistencias y todos los errores que afectan al proceso mismo.

Un manual administrativo debe desarrollarse a la par con la organización, es decir, un manual administrativo no es estático, sino que puede ser renombrado o modificado; la garantía de la eficiencia de un manual administrativo dirá en qué momento se considera oportuno cambiarlo. Además el manual debe registrar las variaciones producidas para de esta forma no perder detalles sobre el desarrollo de la organización.

Actualmente, los manuales administrativos en todos los organismos públicos y privados, son una obligación claramente prevista en las Leyes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Los manuales administrativos más comunes son:

Manual de Inducción
Manual de Organización
Manual de Procedimientos

III.1. Aspectos del Manual de Inducción

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

En nuestros días, la etapa de inducción ha tomado diferentes matices, la manera de integrar al individuo dentro de la organización va desde simples manuales y folletos escritos, hasta la modelación por medio de computadoras de la organización. También con este propósito se ponen en practicas técnicas televisivas y de edición que llevan al nuevo integrante a adquirir un conocimiento pleno de la organización antes de ocupar su nuevo puesto.

Parte de la inducción viene a ser el conocimiento de las políticas y normas que rigen a una organización, dicho conocimiento es fundamental para las relaciones obrero-patronal.

Concepto de política:

Por medio de las políticas se siente la influencia en toda la organización, de las actitudes de la directiva. Las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado. Política es entonces, una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden directa por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.

El reglamento interior de trabajo

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización. Constituyen un instrumento jurídico, puesto que es el capítulo V del título séptimo de la Ley Federal de Trabajo el que justifica y norma su existencia.

III.2. Aspectos del Manual de Organización

Tipos de Organigramas.

A fin de ayudar a visualizar las principales relaciones de la organización formal nos podemos auxiliar por medio del uso de los organigramas. *Consiste en Una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica entre ellas, los canales de autoridad formal o quién tiene autoridad sobre quién.* En la práctica existen varios criterios para dar un nombre con que se designan este tipo de gráficas en la que se muestra la estructura orgánica de la empresa. Se les denomina con los nombres de: Carta de Organización, Organigrama, Cuadros jerárquicos, Cartograma, Organograma.

Los organigramas los podemos clasificar de acuerdo a arreglos convencionales en tres grupos:

1. CONTENIDO
2. AMBITO DE APLICACION
3. PRESENTACION

(Ver apéndice A para detalles y ejemplos de organigramas)

III.3 Aspectos del Manual de Procedimientos.

"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".

De manera general, los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica.

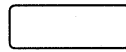
También pueden referirse:

- A tareas y trabajos individuales; por ejemplo: como operar una máquina de contabilidad.
- A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo: El manual de reclutamiento y selección de personal.
- A prácticas generales en una área determinada de actividad, por ejemplo: manual de procedimientos de ventas, manual de producción, manual de finanzas.

También se puede clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en:

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

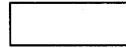
Para la representación gráfica de los procedimientos se recomienda usar los siguientes tipos de diagramas de flujo:



INICIO-FIN



ARCHIVO



ACTIVIDAD



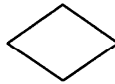
CONECTOR DE LINEA



CONTINUIDAD-
SEGUIMIENTO



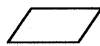
CONECTOR DE PAGINA



DECISION



PROCEDIMIENTO



DOCUMENTO

(ver ejemplos páginas 60 y 61)