



# 6

# Manuales administrativos

## OBJETIVOS

- Visualizar con precisión la imagen documentada de una organización.
- Comprender lo que significa la información sistematizada para el quehacer cotidiano de una organización.
- Entender en qué medida los manuales administrativos contribuyen a mejorar el desempeño de una organización.
- Identificar las distintas versiones de manuales administrativos.
- Valorar la importancia que tienen los manuales de organización, de procedimientos y de gestión de la calidad.
- Dominar el método y las técnicas para elaborar manuales administrativos.
- Asociar los enfoques funcionales y de procesos para crear valor en una organización.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

### Específicos

Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.

### Enfoque

Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones.

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### ■ Identificación

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos (figura 6.1):


- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma; en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guión o una diagonal, *v. gr.*, ONU.DSI.002.09 (corresponde a Organización de las Naciones Unidas; Dirección General de Información; formulario número 2, y año 2009).

### ■ Índice o contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

### ■ Prólogo, introducción o ambos

El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de organización (general o específico)	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		De fecha	

Nombre del apartado específico

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

**FIGURA 6.1**

Datos básicos de un manual de organización.

### ■ Antecedentes históricos

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

### ■ Legislación o base legal

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el *Diario Oficial*).

### ■ Atribuciones

Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

### ■ Estructura orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, como en el ejemplo que se presenta a continuación:

#### 1.0 Director general

1.0.1 Asesoría

1.0.2 Auditoría interna

#### 1.1 Gerencia general

1.1.1 Gerente divisional "A"

1.1.2 Gerente divisional "B"

### ■ Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (figura 6.2).



CUADRO 6.1 Verbos comunes para indicar funciones

Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas, órganos y puestos de acuerdo con su nivel jerárquico son:				
<i>Direcciones</i>		<i>Subdirecciones</i>		<i>Departamentos</i>
Planear		Organizar		Organizar
Organizar		Integrar		Integrar
Dirigir		Dirigir		Operar
Controlar		Controlar		Programar
Autorizar		Supervisar		Informar
Evaluar		Desarrollar		Proponer
Definir		Formular		Sistematizar
Establecer		Implantar		Participar
Sin embargo, estos verbos se pueden utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza del órgano; por ejemplo:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar, evaluar y controlar</li> <li>• Organizar y dirigir</li> <li>• Integrar y supervisar</li> <li>• Dirigir y coordinar</li> </ul>				
Para describir las funciones específicas de cada órgano y de acuerdo con su ámbito de competencia, se pueden utilizar los siguientes verbos, entre otros:				
acreditar	conservar	emplazar	intervenir	publicar
actualizar	consolidar	entablar	investigar	realizar
adecuar	contratar	enterar	jerarquizar	recabar
administrar	contribuir	enviar	manejar	recibir
analizar	controlar	establecer	mantener	recopilar
aplicar	convocar	estimar	marcar	registrar
apoyar	cuantificar	estudiar	notificar	regular
asegurar	definir	expedir	observar	rehabilitar
asignar	depurar	fijar	obtener	remitir
atender	desahogar	fincar	operar	rendir
autorizar	desarrollar	fomentar	opinar	representar
canalizar	designar	formular	orientar	requerir
capacitar	detectar	fundamentar	otorgar	resolver
captar	determinar	generar	participar	reunir
capturar	diagnosticar	gestionar	planear	revisar
certificar	dictaminar	globalizar	practicar	sancionar
clasificar	dictar	grabar	preparar	seleccionar
coadyuvar	difundir	hacer	prestar	sistematizar
codificar	diseñar	identificar	prever	solicitar
colaborar	disponer	impartir	procesar	sugerir
compatibilizar	distribuir	implantar	producir	suministrar
compilar	divulgar	informar	programar	tramitar
comprobar	documentar	inscribir	promover	turnar
comunicar	efectuar	inspeccionar	proponer	validar
concentrar	ejecutar	instruir	proporcionar	valorar
conciliar	ejercer	instrumentar	proteger	verificar
conducir	elaborar	integrar	proveer	vigilar
conformar	emitir	interpretar	proyectar	vincular
Estos verbos son un ejemplo para apoyar la redacción de las funciones, por lo que se pueden buscar otros que reflejen las acciones a cargo de cada órgano.				

## ■ Descripción de puestos

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente (figura 6.3):

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

## ■ Directorio

Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual (figura 6.4).

Por necesidades del servicio pueden adicionarse los horarios de atención y la dirección de las instalaciones, especialmente cuando la organización cuenta con varias oficinas o representaciones.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.


## ■ MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

---

### ■ Identificación

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos (figura 6.5):

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formulario; en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guión o una diagonal, *v. gr.*, ONU.DSI.002.09 (corresponde a Organización de las Naciones Unidas; Dirección General de Información; formulario número 2, y año 2009).

	Nombre de la organización	Fecha		
	Manual de organización (general o específico)	Página		De
		Sustituye a		
		Página		De
		Fecha		

<p><b>Descripción de puestos</b></p> <p><b>Identificación y relaciones</b></p> <p><b>A) Identificación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre del puesto</li> <li>2. Número de plazas</li> <li>3. Clave</li> <li>4. Ubicación (física y administrativa)</li> <li>5. Ámbito de operación</li> </ol> <p><b>B) Relaciones de autoridad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Jefe inmediato</li> <li>7. Subordinados directos</li> <li>8. Dependencia funcional</li> </ol> <p><b>Propósito del puesto</b></p> <p><b>Funciones generales</b></p> <p><b>Funciones específicas</b></p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <p><b>Comunicación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ascendente</li> <li>2. Horizontal</li> <li>3. Descendente</li> <li>4. Externa</li> </ol> <p><b>Especificaciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos</li> <li>2. Experiencia</li> <li>3. Iniciativa</li> <li>4. Personalidad</li> </ol>
--

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave


**FIGURA 6.3**

Descripción de  
puestos.



**FIGURA 6.4**

Directorio.

	Nombre de la organización	Fecha			
	Manual de organización (general o específico)	Página		De	
		Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			

<b>Directorio</b>				
Núm.	Nombre	Cargo	Teléfono(s)	Correo electrónico


  

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

**■ Prólogo, introducción o ambos**

El prólogo es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.

	Nombre de la organización	Fecha			
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página		De	
		Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			

Nombre del apartado específico

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

**FIGURA 6.5**

Formato del manual de procedimientos.

## ■ Índice

Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

## ■ Contenido

Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información siguiente:

## ■ Objetivo

Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

## ■ Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubre el procedimiento.

## ■ Responsables

Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.

## ■ Políticas o normas de operación

Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.

## ■ Concepto


Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.

## ■ Procedimiento (descripción de las operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo (figura 6.6).

Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

En el cuadro 6.2 puede apreciarse un instructivo para el llenado de la descripción de operaciones.

 (1)	Nombre de la organización (2)	Fecha	(4)		
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página	(5)	De	
		Sustituye a			
		Página	(6)	De	
		Fecha			
Nombre del procedimiento (3)					
No. de operación (7)	Responsable(s) (8)	Descripción (9)			
10					
Elaboró	Revisó	Autorizó			

**FIGURA 6.6**

Formato de descripción de operaciones.

**CUADRO 6.2** Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones

<b>1. Logotipo de la organización.</b> Expresión gráfica de la identidad corporativa de una organización compuesta por un símbolo, un emblema y una tipografía específicos.
<b>2. Denominación.</b> Nombre de la organización y del documento.
<b>3. Procedimiento.</b> Nombre del procedimiento que, además, describe la materia a que se refiere.
<b>4. Fecha.</b> Día, mes y año en que se terminó de elaborar el procedimiento.
<b>5. Página de .</b> En el primer espacio debe anotarse el número progresivo de las hojas del manual y, en el segundo, el número total de hojas de que consta el documento.
<b>6. Sustituye.</b> Fecha y página que reemplaza la hoja. Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 4 y 5.
<b>7. Número de operación.</b> Se enumera progresivamente cada una de las operaciones que forman parte del procedimiento.
<b>8. Responsables.</b> Nombre del área, unidad administrativa o puesto responsable de realizar cada operación.
<b>9. Descripción.</b> Expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Debe incluir el nombre y clave de las formas utilizadas.
<b>10. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.</b> Nombre y firma del responsable de elaborar, revisar y aprobar el procedimiento.

## ■ Diagramas de flujo

Estos diagramas, que también se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso.

Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos. Asimismo, conviene que las operaciones que se numeraron o codificaron en la descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden en el diagrama.


## ■ Formularios o impresos (formas)

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo, que a su vez se mencionan, por lo regular, en el apartado de “concepto”.

En cada espacio que deba ser llenado debe incluirse un número consecutivo encerrado en un círculo.

## ■ Instructivos

Cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado es conveniente elaborar un instructivo que incluya el número de referencia, que corresponde al número consecutivo encerrado en un círculo en las formas; el título que identifica al área, que es el nombre del apartado en el formulario donde se colocó el número encerrado en un círculo y las instrucciones para su llenado, que es una breve descripción del texto que se anota al llenar el formulario (figura 6.7).

 (1)	Nombre de la organización (2)	Fecha	(4)			
	Manual de procedimientos (general o específico) (3)	Página	(5)	De		
		Sustituye a				
		Página	(6)	De		
		Fecha				

Nombre del procedimiento		
No. referencia (7)	Título que identifica el área (8)	Instrucciones para su llenado (9)

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

**FIGURA 6.7**

Formato para el vaciado de instrucciones.


■ **Glosario de términos**

Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido.

■ **MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

■ **Identificación**

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos (figura 6.8):

	Manual de gestión de la calidad			
Nombre de la organización	Código	Fecha de revisión	Número de revisión	Página
Sello	Elaboró	Revisó	Autorizó	

**FIGURA 6.8**

Datos básicos de un manual de gestión de la calidad.

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Nombre del manual.
- Código que lo identifica (siglas que identifican al documento y al área que lo elabora).
- Nivel o número de revisión.
- Página.
- Edición (fecha de la revisión).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

## ■ Índice o contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento, que debe incluir la sección o capítulo, la referencia o renglón específico del contenido y la página correspondiente.

### Generalidades

## ■ Introducción

Presentación de la situación, compromisos y lineamientos para la implementación del sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000: 2000 Sistemas de gestión de calidad, el cual puede enfocarse en cualquiera de las normas de la familia ISO, de acuerdo con el contexto de aplicación.

## ■ Alcance

Área de influencia establecida para la aplicación del sistema de gestión de la calidad. De acuerdo con el giro y necesidades de la organización, la cobertura variará debido a las exclusiones que se realicen.

### Directrices de calidad

## ■ Política de calidad

Declaración que establece el compromiso de lograr la satisfacción de clientes y una buena relación con proveedores, a través del mejoramiento continuo de precios, calidad, servicio, comunicación e innovación tecnológica.

## ■ Objetivos de calidad

Explicación de los propósitos específicos que la organización establece para lograr:

- La satisfacción de los clientes cumpliendo con sus expectativas.
- Rentabilidad.
- La mejora de procesos.
- Liderazgo en el mercado.
- El trabajo en equipo para crear valor.
- El desarrollo del capital humano.



## Responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad

### ■ Estructura organizacional

Organigrama de la organización.

### ■ Matriz de responsabilidades

Enunciados que formula cada unidad administrativa de la organización, por lo general a nivel dirección y gerencia, en los que se establece en forma general la responsabilidad que asumen en relación con el sistema de gestión de la calidad.

## Mapa de procesos

### ■ Interacción de procesos

Interrelación de *procesos claves* (procesos operativos críticos para el éxito de una organización, alineados con su razón de ser), con *procesos estratégicos* (procesos orientados a la correcta gestión de la alta dirección que proporcionan directrices a todos los demás procesos) y con *procesos de soporte* (procesos de tipo administrativo que apoyan al resto de los procesos).

### ■ Representación de procesos y procedimientos

Matrices escritas y gráficos con simbología que refieren y explican cómo interactúan la gestión de los procesos con los procedimientos.

## Sistema de gestión de la calidad

### ■ Requisitos generales y de la documentación

Documentación que sustenta el sistema de gestión de la calidad, la cual está integrada por las generalidades, manual de calidad, control de documentos y control de registros.

## Responsabilidades de la alta dirección

Asignación a órganos específicos de la alta dirección del compromiso de asegurar que se documente, implante y mantenga el sistema de gestión de la calidad con un enfoque en el cliente, basado en la política de calidad y la planificación (procedimientos, indicadores de eficacia y seguimiento del sistema). Asimismo, el manejo de la autoridad, responsabilidad, comunicación y revisión de la alta dirección.

## Gestión de recursos

### ■ Recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo

Forma de asignar los recursos de acuerdo con su disponibilidad, competencias y condiciones de higiene y seguridad, que implica garantizar la adecuación de las condiciones, los espacios, el mobiliario y equipo y los servicios de apoyo necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.

### Elaboración del producto o servicio

#### ■ Procesos operativos

Revisión de los procesos para elaborar los productos y prestar los servicios considerando los elementos siguientes:

1. Planificación.
2. Procesos relacionados con el cliente:
  - Determinación de requisitos
  - Revisión de requisitos
  - Comunicación con el cliente
3. Diseño y desarrollo.
4. Compras.
5. Control de la elaboración del producto, prestación del servicio o ambas cosas.
6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición.

### Medición, análisis y mejora

Para demostrar la conformidad del producto y/o servicio, asegurar la conformidad y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, se deben efectuar el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente, de los procesos y de los productos y/o servicios; aplicar auditorías; controlar inconformidades; analizar los datos y mejoras (mejoras continua, acción correctiva y acción preventiva).

### Referencias normativas

Lista de las normas, terminología y recomendaciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

## PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

---

#### ■ Diseño del proyecto

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posibles para no confundir a quien los consulta. Por ello debe ponerse mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

#### Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la preparación de un manual es indispensable que no se diluya en diversas personas la responsabilidad de conducir las acciones, por lo que debe designarse a

un coordinador general, auxiliado por un equipo técnico integrado por líderes de proyecto, asistentes y analistas, que dirija su diseño, implementación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

El equipo técnico debe estar integrado por personas con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca perfectamente los objetivos, estructura, funciones, procesos y personal de la organización. Para este tipo de trabajo se tiene que designar a las personas con los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encomendársele al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, es posible contratar los servicios de consultores externos.

### **Delimitación del universo de estudio**

Los responsables de preparar los manuales administrativos tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para actuar en forma lógica y ordenada; por lo tanto, deben evaluar el nivel técnico requerido para el manejo de contenidos, las cargas de trabajo y la jerarquía de necesidades de acuerdo con las prioridades de la organización.

### **Estudio preliminar**

Este paso es indispensable para conocer en forma general los procesos, funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él puede definirse la estrategia general para levantar la información; identificar sus fuentes, las actividades que se realizarán, la magnitud y alcances del proyecto y los instrumentos que se requieren para el trabajo; y, en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio. Este acercamiento también permite una primera definición del camino a seguir, tabuladores, gráficos y alternativas de resguardo de la información.

### **Fuentes de información**

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde pueden obtenerse datos para la investigación. Entre las más representativas se destacan las siguientes:

#### *Instituciones*

- Organizaciones que trabajan coordinadamente o pertenecen al mismo sector de la que es objeto de estudio.
- Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- Organizaciones que se desenvuelven en un contexto o sector de actividad distinto, pero cuyas prácticas administrativas constituyen un marco de referencia enriquecedor.
- Organismos internacionales que formulan pautas para estandarizar acciones y orientar aspectos de competitividad.
- Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

### *Archivos de la organización*

- General.
- De las áreas de estudio.

### *Directivos y empleados*

- Personal del nivel directivo que maneja información idónea para percibir cualquier modificación del comportamiento de la organización y su entorno.
- Personal del nivel medio, que cumple con la función de supervisión, lo que le permite detectar cambios en las condiciones del trabajo y, de acuerdo con ello, proponer criterios valiosos para su estudio.
- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, pues tiene a su cargo las actividades rutinarias y pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenidos de documentos.

### *Clientes y/o usuarios*

Receptores de los productos y/o servicios que genera la organización.

### *Mecanismos de información*

Recursos computacionales que permiten el acceso a intranet o extranet que sirven como soporte al estudio.

### **Preparación del proyecto**

Una vez recabados los elementos preliminares para elaborar el manual debe prepararse el documento de partida que quedará integrado de la siguiente manera:

**Propuesta técnica**, que debe incluir:

- **Naturaleza:** tipo de manual que se pretende realizar.
- **Alcance:** área de influencia que abarca el manual en cuanto a ubicación en la estructura orgánica, territorial o ambas.
- **Justificación:** demostración de la necesidad del manual en función de las ventajas que reportará a la organización.
- **Antecedentes:** recuento de todos los manuales preparados con anterioridad.
- **Objetivos:** logros que se pretenden alcanzar.
- **Estrategia:** ruta fundamental necesaria para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
- **Acciones:** iniciativas o actividades necesarias para elaborarlo.
- **Recursos:** requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- **Costo:** estimación global y específica de recursos financieros que requiere su elaboración.
- **Resultados:** beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento de la organización, el posicionamiento de sus productos y/o servicios, la calidad de su cultura organizacional y las relaciones con el entorno.
- **Información complementaria:** material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

**Programa de trabajo**, que debe especificar:

- **Identificación:** nombre del manual.
- **Responsable(s):** unidad o grupo que tendrá a su cargo la elaboración del manual.
- **Área(s):** componentes de la estructura orgánica involucrados.
- **Clave:** número progresivo de las actividades estimadas.
- **Actividades:** pasos específicos que tienen que darse para captar y procesar los datos.
- **Fases:** definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- **Calendario:** fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- **Representación gráfica:** descripción del programa en cuadros e imágenes.
- **Formato:** presentación y resguardo del programa de trabajo.
- **Reportes de avance:** seguimiento de las acciones.
- **Periodicidad:** espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

## ■ **Presentación del proyecto de manual a las autoridades competentes**

### **A los participantes**

Para depurar el contenido del proyecto, perfeccionar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a las siguientes unidades:

- Áreas que intervendrán directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- Área responsable del manejo de los recursos económicos, para que cuantifique el costo del proyecto en forma específica.
- Áreas de la organización, para su sensibilización.

### **Al responsable de su autorización**

El proyecto debe someterse a la aprobación del titular de la organización o al responsable designado para elaborarlo. En caso de que su alcance y costo requieran cambios significativos a la estructura orgánica y demanden recursos extraordinarios, el proyecto tiene que ser presentado al órgano de gobierno.

Una vez autorizado, el responsable debe divulgar entre todos los niveles jerárquicos de la organización el propósito que perseguía la elaboración del manual, resaltando los beneficios que se obtendrán, con el fin de que todos apoyen el desarrollo del trabajo. Si no se cubre este requisito, la labor de integración del manual se dificulta seriamente.

### **Captación de los datos**

Como primer paso de esta etapa debe obtenerse una lista del personal que va a participar en el levantamiento de los datos, considerando la magnitud y especificaciones de las cargas de trabajo.

### **Capacitación del personal**

Una vez integrado el equipo de trabajo, debe capacitársele no sólo respecto del manejo de medios de investigación que se utilizarán para levantar los datos, sino también en todo el proceso que se

seguirá para preparar el manual. Por ello, hay que dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán (cuestionarios, cédulas, formas de reporte, etc.), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de los datos por captar y distribución de trabajo entre cada persona.

Cuando el equipo de trabajo sea numeroso o el proyecto resulte muy complejo es conveniente formar equipos por unidad administrativa, programa, proyecto, producto o servicio, coordinados cada uno por un líder de proyecto, quien debe encargarse de lo siguiente:

- Coordinar las tareas del o los equipos.
- Revisar y homogeneizar la información.
- Llevar el registro y control de los avances.
- Aclarar dudas.
- Mantener en alto el espíritu de los integrantes.

### *Levantamiento de los datos*

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar datos verdaderamente útiles para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, que generarían retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo establecido, y proceder continuamente a su revisión para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las áreas de la organización sede y con aquellas que se ubican en otra ubicación física. También se recomienda efectuar una prueba piloto, para luego comparar y evaluar los resultados obtenidos y, en caso necesario, realizar ajustes a los instrumentos de captación de datos y al programa de trabajo.

Cuando se van a recabar datos para un manual de organización, su grado de complejidad y el tiempo para su captura no son tan demandantes como los que se necesitan para un manual de procedimientos, ya que éste es más extenso, analítico y cambiante, lo que obliga a que el analista responsable lo haga con mayor rapidez. También, debe tomarse en cuenta que los procedimientos interrelacionan datos de más de un área, unidad o puesto, por lo que tienen que cruzarse las respuestas para poder hacer el seguimiento de las operaciones.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada puede utilizarse alguna o una combinación de las técnicas de recopilación siguientes:

### *Investigación documental*

Esta técnica permite seleccionar y analizar los instrumentos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos como las bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, circulares, oficios, actas de reuniones y todos aquellos que contengan datos relevantes para el manual.

### *Observación directa*

Los técnicos o analistas pueden emplear este recurso en el área física donde se captan datos para los manuales, lo que permite conocer también la cultura organizacional que prevalece. En muchos

de los casos es aconsejable conversar con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para enriquecer el perfil de los datos o aclarar dudas sobre su contenido.

Otra forma de observación directa consiste en que el jefe del área de trabajo la realice, comente y discuta algunos puntos de vista con sus subordinados y presente su análisis al coordinador general del equipo. La ventaja de este procedimiento radica en que la familiaridad entre jefe y subordinados hace más completos los datos, a pesar de que habrá ocasiones en que los resultados no serán los deseados por inhibiciones, problemas internos o situaciones que no correspondan a la realidad operativa.

### *Consulta a sistemas de información*

Acceso al intranet o extranet para recabar datos de la organización valiosos para elaborar el manual.

### *Cuestionario*

Este recurso se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Lo constituyen series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica. Por ello, permite ahorrar recursos y tiempo; no obstante, la calidad de los datos que se obtengan depende tanto de su estructura y forma de presentación como de la manera en que se aplique.

Para que los cuestionarios aporten elementos de juicio valiosos para los manuales es conveniente considerar los criterios siguientes:

1. Utilizar preguntas introductorias claras y amables para atraer la atención del entrevistado.
2. En la medida en que se avance en la aplicación del cuestionario, formular preguntas precisas en relación con el tema central.
3. Incluir preguntas filtro para ubicar el contexto de los puntos claves. Asimismo, prever posibles “saltos de pregunta”, en función del conocimiento y manejo del tema, para garantizar la continuidad en la recopilación de datos.
4. De acuerdo con la profundidad o algeidez del tema, incluir preguntas accesibles para obtener respuestas concretas de manera gradual.

### *Cédula*

Las cédulas representan un recurso valioso para recopilar y ordenar datos ya que están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, además de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta. De esta manera, las necesidades de datos para el manual que pudieran resultar difíciles de captar en los cuestionarios se pueden obtener por medio de ellas.

### *Entrevista*

Esta herramienta consiste básicamente en que el personal del equipo se reúna con una o varias personas con el fin de interrogarlas en forma adecuada para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el más completo, pues el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

La entrevista puede aplicarse a directivos y empleados de una misma área, así como a clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Para que una entrevista se desarrolle en forma positiva es conveniente observar estos aspectos:

*Tener claro el objetivo:* para lo cual se recomienda preparar previamente una guía de entrevista con los principales puntos que se desea captar, para que al término de la misma pueda verificarse si se ha obtenido la información prevista.

*Establecer anticipadamente la distribución del trabajo:* para este efecto, es conveniente asignar responsabilidades y determinar con antelación las áreas que se investigarán.

*Concertar previamente la cita:* para que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para mantener la concentración en la entrevista, evitar interrupciones y posibles apreciaciones erróneas.

*Atender al compromiso:* acudir con anticipación a la hora convenida al área en que se llevará a cabo la entrevista programada. Para lograr un desarrollo más eficaz es conveniente observar los pasos siguientes:

- a) Concentrarse de manera relajada.
- b) Seguir un mapa mental para captar la información de manera lógica y consecuente.
- c) Utilizar preguntas abiertas en las cuales la respuesta correcta no sea tan obvia.
- d) No hacer preguntas irrelevantes.
- e) En la medida de lo posible escuchar, no hablar.
- f) Asegurarse de no presionar al entrevistado.
- g) Evitar el exceso de confianza en la memoria.
- h) Dejar “abierta la puerta”.

*Clasificar la información que se obtenga:* diferenciar la información de la relativa a comentarios o sugerencias, procurando no confundir ambos aspectos.

*Registrar la información en una bitácora:* llevar un inventario de los compromisos y puntos clave captados durante la entrevista.

Es importante que cuando se realiza una entrevista con personal de la alta dirección, el entrevistador lleve consigo una guía de los puntos clave que se tratarán, ya que en muchas ocasiones, por cargas de trabajo y nivel de responsabilidad, los directivos no están dispuestos a contestar una batería de preguntas que les tome mucho tiempo. Es conveniente que el entrevistador a medida que haga una pregunta anote en forma breve las respuestas. Posteriormente debe transcribirlas de manera fiel, clara y consistente en su reporte.

## ■ Integración de los datos

Una vez que se cuenta con los datos de las áreas involucradas en la elaboración del manual se deben ordenar y sistematizar para preparar su análisis.

## Resguardo

Para facilitar la tarea de integración es recomendable salvaguardar los datos obtenidos en equipos de cómputo y unidades de disco externas, cintas o cartuchos. En forma paralela, es útil abrir carpetas por área o unidad administrativa para resguardar la documentación fuente del manual, en caso de pérdida de datos, en algún medio electromagnético, así como los documentos probatorios para aclarar dudas. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona entrevistada.



## Clasificación

Para facilitar su análisis, la información puede clasificarse en dos grandes áreas:

### *Antecedentes*

Se debe tomar en cuenta la reglamentación que regula la realización del trabajo, cómo se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

También es oportuno, en su caso, considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

### *Situación actual*

Por lo que toca a este punto es recomendable tomar en cuenta los aspectos siguientes:

- Objetivos
- Estrategias
- Estructura orgánica
- Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica
- Normas y políticas administrativas
- Instrumentos jurídico-administrativos
- Funciones
- Procedimientos
- Procesos
- Infraestructura tecnológica
- Equipo
- Condiciones de trabajo
- Ambiente laboral
- Control
- Relaciones con el entorno

### *Análisis de datos*

En esta fase se deben revisar minuciosamente los datos que se captaron, con el fin de percibir con detalle sus características esenciales, la interdependencia de sus factores y las prioridades para su tratamiento.

El análisis puede efectuarse desde dos perspectivas: de examen y de evaluación.

#### **De examen**

El examen puede realizarse por medio de los pasos siguientes:

- a) *Conocer* el hecho o situación que se analiza.
- b) *Describir* ese hecho o situación.
- c) *Descomponerlo* para percibir todos sus detalles y componentes.
- d) *Examinarlo críticamente* para comprender mejor cada elemento.

- e) *Ordenar cada elemento* de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionando, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- f) *Definir las relaciones* que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto, sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son producto del ambiente que los rodea.
- g) *Identificar y explicar su comportamiento* con el fin de entender las causas que lo originan para mejorarlas.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática los cuestionamientos siguientes:

- ¿Qué trabajo se hace? Naturaleza o tipo de labores que se realiza.
- ¿Cómo se hace? Métodos y técnicas que se aplican.
- ¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.
- ¿Dónde se hace? Ubicación.
- ¿Quién lo hace? Personal que interviene.
- ¿Por qué se hace? Lógica o razón que se sigue.
- ¿Para qué se hace? Propósitos que se persigue alcanzar.
- ¿Con qué se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan.

Después de estudiar y ordenar los datos se debe especificar si cubren los criterios de validez necesarios para su procesamiento. En caso negativo, se tienen que volver a solicitar a la fuente de la cual proceden.

### De evaluación

Una vez aplicado el examen, el análisis tiene que centrarse en los aspectos considerados en la situación actual. Con ese propósito, asignar a cada aspecto los factores que inciden directamente en el desempeño de una organización y que son los que determinan la viabilidad de que un manual administrativo logre los resultados esperados.

Para ese efecto hay que preparar un *check list* que permita conocer lo siguiente:

- a) **Objetivos**
  - Qué objetivos orientan las acciones.
  - Su correcta definición.
  - Su interrelación y cobertura (generales o particulares).
  - Que sean comprensibles y accesibles.
  - El procedimiento para definirlos y actualizarlos.
  - El efecto que tienen en la organización.
  - La forma de distinguirlos de las metas.
- b) **Estrategias**
  - El nivel de aplicación de las estrategias (corporativo, funcional, de negocio y global).
  - La posición competitiva de la organización de acuerdo con su naturaleza, objeto, número de empleados, sector de actividad, giro industrial y tipo de productos y servicios.
  - Las ventajas competitivas obtenidas (liderazgo en costos y diferenciación).
- c) **Estructura orgánica**
  - El nivel de congruencia entre la estructura formal y la que opera.
  - Su grado de funcionalidad.

- Si el número de unidades y puestos es acorde a las cargas de trabajo.
  - El manejo que se tiene de la autoridad y responsabilidad.
  - El nivel de coordinación que existe entre órganos de línea y staff, y de la sede central con órganos desconcentrados y descentralizados.
- d) Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica
- El costo actual de la estructura (general y por área).
  - Su distribución en mandos superiores, mandos medios, nivel operativo y honorarios.
  - El monto asignado a áreas sustantivas y adjetivas.
  - El costo de los servicios relacionados con las plantillas de personal.
  - El porcentaje destinado a la subcontratación (*outsourcing*).
- e) Normas y políticas administrativas
- Normas*
- Las líneas de acción emitidas por grupos de filiación y corporativos.
  - Las pautas provenientes de organismos internacionales o nacionales.
- Políticas*
- Los lineamientos dictados por la organización para orientar sus acciones.
  - Los requerimientos formulados por el órgano de gobierno y el órgano de control interno.
  - Los criterios provenientes de órganos colegiados, las unidades estratégicas de negocio o ambos.
- f) Instrumentos jurídico-administrativos
- Jurídicos*
- El acta constitutiva, en caso de una empresa privada, y la ley de creación y su reglamento, en caso de una institución pública.
  - Las modificaciones que ha registrado el instrumento jurídico de creación.
  - Los ordenamientos preparados por instituciones oficiales que inciden en el quehacer institucional.
  - Las normas dictadas por la organización (oficios, circulares, memoranda, disposiciones administrativas).
- Administrativos*
- Los manuales administrativos preparados y los faltantes.
  - Los mecanismos para elaborarlos y actualizarlos.
  - El programa de trabajo (anual y operativo).
  - Los criterios de funcionamiento sectoriales.
  - El inventario de los principales instrumentos de apoyo técnico preparados, tales como estudios de mercado, análisis de la competencia y estudios de productividad.
- g) Funciones
- Funciones definidas.
  - Distribución de funciones por área, unidad y puesto.
  - Funciones objeto de *outsourcing*.
  - Relación entre las funciones y el trabajo que realizan las áreas, unidades y puestos.
  - Mecanismos establecidos para mantenerlas, actualizarlas y explicarlas.
- h) Procedimientos
- Inventario de los procedimientos existentes.
  - Vigencia de los procedimientos.
  - Mecanismos para definirlos y actualizarlos.

- Influencia de los procedimientos en la dinámica de trabajo.
  - Desempeño logrado con base en la aplicación de procedimientos.
  - Su vínculo con los procesos.
- i) Procesos
- Inventario de procesos existentes.
  - Vigencia de los procesos.
  - Mecanismos utilizados para definirlos y actualizarlos.
  - Número de procesos estratégicos.
  - Resultados obtenidos de su implementación.
- j) Infraestructura tecnológica
- Sistemas instalados (cómputo, información administrativa y para el soporte de decisiones).
  - Beneficios alcanzados en cuanto a integración de las tareas y flujo de la información.
  - Flujo de información interno y externo.
  - Medida en que impacta al formulario de trabajar.
  - Nivel y ámbito de aplicación del *outsourcing* a los sistemas.
  - Efecto en la toma de decisiones.
  - Relación costo-beneficio.
- k) Equipo
- Inventario de equipo, mobiliario y maquinaria que utiliza el personal.
  - Criterios definidos para su selección, distribución, mantenimiento y control.
  - Contribución al desarrollo del trabajo.
  - Programación de necesidades.
- l) Condiciones de trabajo
- Funcionalidad de los espacios dispuestos para realizar el trabajo.
  - Análisis organizacional de la distribución del trabajo.
  - Medida en que afecta a la coordinación, la motivación y la productividad.
  - Efecto en la calidad de vida de la organización y de los productos y servicios.
  - Relación de los programas de asignación de espacio con la planeación urbana y ecológica.
- m) Ambiente laboral
- Cultura organizacional y dimensiones culturales predominantes.
  - Iniciativas para administrar las competencias y el desempeño.
  - Relaciones laborales entre el personal contratado y el personal subcontratado.
  - Nivel registrado de estrés, conflicto y crisis.
  - Estilo de liderazgo que prevalece (identificación y nivel de aceptación).
  - Grado de eficacia de la comunicación.
  - Grado de aceptación del trabajo en equipo.
  - Nivel de creatividad e innovación.
- n) Control
- Tipos de controles establecidos.
  - Comparación entre los estándares de desempeño y el desempeño real.
  - Factores que influyen en los resultados que se obtienen.
  - Medidas tomadas para orientar o reorientar los controles.

o) Relaciones con el entorno

- Estado que guardan las relaciones con órganos normativos y organismos nacionales e internacionales.
- Convenios de coordinación, acuerdos de licencia, franquicia, alianza estratégica, fusión, adquisición y subcontratación aplicados o en proceso.
- Relación con los grupos de interés.

Después de integrar el *check list* es conveniente seguir los pasos siguientes:

1. Hacer una revisión a la luz de las técnicas de análisis y experiencia del equipo de trabajo.
2. Asignar un valor o un criterio que especifique al estatus en que se encuentra cada factor.
3. Ponderar las respuestas por aspecto para determinar su perfil.
4. Proponer alternativas de solución por aspecto y para cada factor.
5. Interrelacionar los aspectos.
6. Jerarquizar los aspectos de acuerdo con el peso de sus factores.

## ■ Técnicas de apoyo al análisis

Este apartado comprende los recursos técnicos que se emplean para examinar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada y determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados.

Las técnicas de análisis que se pueden utilizar en esta fase están directamente relacionadas con el origen del proyecto, así como con la formación técnica del líder o responsable en función del tipo de manual, factibilidad para su aplicación, disponibilidad de tiempo, asignación de recursos y nivel técnico del equipo de trabajo.

Este tipo de instrumentos se puede utilizar como respaldo para el proyecto, o en sentido inverso, a raíz de la implementación de un proceso de cambio organizacional que debe culminar con la edición de un manual administrativo.

Aunque la gama de técnicas que apoyan el análisis administrativo es amplia y variada, para efectos de un proyecto de manual debe recurrirse sólo a aquellas que están encaminadas a brindar un soporte relacionado con la naturaleza y tipo de objetivo que se persigue. Esta selección incluye las siguientes (cuadro 6.3):

CUADRO 6.3

ORGANIZACIONALES	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
<b>Administración del cambio</b>	Proceso continuo de adaptación a un entorno dinámico.
<b>Administración del conocimiento</b>	Proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, disponer, presentar y compartir información para transformarla en conocimiento.

(continúa)

CUADRO 6.3 (continuación)

ORGANIZACIONALES	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
<b>Administración de la relación con clientes</b>	Técnica destinada a personalizar la relación comercial de una organización con sus clientes, para ofrecer servicios a la medida.
<b>Administración estratégica</b>	Conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridos para que una organización logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.
<b>Administración por competencias</b>	Proceso de identificación, atracción, organización y desarrollo de talentos para orientarlos hacia el logro de resultados, a través de alinear la cultura de la empresa, los roles y responsabilidades críticos de los procesos de negocio y los sistemas de evaluación de desempeño.
<b>Administración por valores</b>	Práctica empresarial cuyo objetivo es motivar e inspirar a todos los que integran o interactúan con una organización, para generar un proceso de colaboración y trabajo en conjunto que permita pensar y expresar ideas libremente, convirtiendo a los valores en la base para la toma de las decisiones y el accionar en un clima de seguridad y confianza.
<b>Administración por objetivos</b>	Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para su operación.
<b>Análisis de sistemas</b>	Proceso de clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un sistema.
<b>Análisis costo-beneficio</b>	Estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.
<b>Análisis de estructuras</b>	Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento.
<b>Autoevaluación</b>	Proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.

(continúa)

CUADRO 6.3 (continuación)

ORGANIZACIONALES	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
<b>Auditoría administrativa</b>	Revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.
<b>Benchmarking</b>	Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo con el fin de realizar mejoras organizacionales.
<b>Control total de calidad</b>	Método orientado a elevar en forma consistente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización para prever los errores y hacer de la mejora constante un hábito con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
<b>Desarrollo organizacional</b>	Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.
<b>Downsizing</b>	Forma de reorganización o reestructuración mediante la cual se reduce la planta de personal de una organización con objeto de mejorar los sistemas de trabajo y el diseño organizacional, todo para mantener la competitividad.
<b>Empowerment</b>	Proceso estratégico que trata de establecer una relación de socios entre la organización y su personal promoviendo el aumento de la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para desempeñar su trabajo en forma óptima.
<b>Ergonomía</b>	Estudio del desempeño de un individuo con respecto a las actividades que realiza, el equipo que emplea y su entorno, lo cual permite un ajuste recíproco constante y sistémico de su desempeño respetando condiciones de seguridad e higiene, necesario para elevar la productividad.
<b>Estudio de factibilidad</b>	Análisis que permite precisar la situación y alternativas de cambio de un producto, proyecto, sistema y/o servicio de una organización tomando en cuenta su medio.

(continúa)

CUADRO 6.3 (continuación)

ORGANIZACIONALES	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
<b>Estudio de viabilidad</b>	Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazos, considerando factores tales como la oportunidad, exactitud, precisión y costo de la información que habrá de obtenerse, y sobre todo, el efecto que ella tiene en los distintos niveles jerárquicos.
<b>Inplacement</b>	Forma de consultoría de carrera, diseñada para ayudar a los empleados a reevaluar su lugar y papel en la organización. El propósito es apoyar al empleado en su posición actual o facilitarle su transición hacia una nueva carrera.
<b>Inteligencia emocional</b>	Método que permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social para lograr el desarrollo y crecimiento personales.
<b>Outplacement o desvinculación programada</b>	Proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona que está por egresar o ser transferida de una organización, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares o superiores a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible.
<b>Outsourcing</b>	Proceso que tiene por fin identificar, seleccionar, contratar y administrar, con base en un análisis estratégico, a un proveedor especializado que se encargue de apoyar uno o más procesos no críticos, con el propósito de lograr una mayor eficacia en la atención de las necesidades neurálgicas de una organización.
<b>Reorganización</b>	Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.
<b>Turnaround management</b>	Recrear y reinventar, literalmente, una organización introduciendo cambios profundos y radicales para corregir situaciones que afecten su desempeño, competitividad y rentabilidad para transformar el deterioro económico en crecimiento y desarrollo.

(continúa)



CUADRO 6.3 (continuación)

CUANTITATIVAS	
NOMBRE DE LA TÉCNICA	APLICACIÓN
<b>Correlación</b>	Determinación del grado de relación o influencia mutua entre dos o más variables.
<b>Muestreo</b>	Sirve para inferir información acerca de un universo de estudio, a partir del estudio de una parte representativa del mismo.
<b>Programación dinámica</b>	Resolución de problemas que poseen varias fases interrelacionadas, donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de ellas, sin perder de vista el objetivo último que se pretende alcanzar. Sólo cuando el efecto de cada decisión se ha determinado se toma una decisión final.
<b>Programación lineal</b>	Asignación de recursos de manera óptima en relación con un objetivo, con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.
<b>Simulación</b>	Imitación de una operación o un método antes de su ejecución real, reproduciendo situaciones difíciles o incosteables de experimentar en la práctica, que permite tomar decisiones con un grado razonable de certidumbre, toda vez que se efectúan imitaciones con datos numéricos en los que se prueban todas las combinaciones que pueden presentarse en la realidad.
<b>Teoría de colas o de líneas de espera</b>	Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración, en la que se cuida los puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún punto del servicio.
<b>Teoría de los grafos</b>	Técnicas de planeación y programación por redes CPM (método del camino crítico), PERT (proceso de valoración de un programa) y RAMPS (ubicación de recursos y programación multiproyecto), conformadas por diagramas que tratan de identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.
<b>Teoría de las decisiones</b>	Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma factible.
<b>Teoría de los juegos</b>	Determinación de la estrategia óptima en una situación de competencia.

## ■ Preparación del manual

Como resultado del análisis, y con base en la ponderación factorial, es necesario integrar todos los elementos desagregados en una labor de síntesis para presentar una propuesta de manual.

Para tal efecto, el coordinador general debe convocar a todos los miembros del o de los equipos de trabajo para revisar el contenido y presentación de cada apartado.

## Validación

La información verificada de cada área o unidad administrativa debe presentarse a las personas entrevistadas para que firmen de conformidad en un espacio específico para este propósito y para que corroboren que la información esté completa y sea comprensible. De existir observaciones, habrá que tomarlas en cuenta y replantear su aceptación.

## Estructuración

Una vez que se disponga de la totalidad de la información revisada y firmada por cada área, el equipo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual. Esta dinámica de trabajo tiene que sostenerse hasta que exista el consenso general de que los resultados obtenidos satisfacen técnicamente los requisitos preestablecidos.

## ■ Formulación de recomendaciones

El siguiente paso es convertir las conclusiones y observaciones en propuestas específicas, es decir, en recomendaciones. Aunque esta conversión se efectúa siguiendo en términos generales una sola línea de pensamiento, amalgama diferentes criterios, ya que la elaboración de un manual relaciona aspectos como los siguientes:

- Redefinición de objetivos.
- Reorientación de estrategias.
- Modificación de estructuras.
- Reasignación de recursos.
- Fortalecimiento de normas y políticas administrativas.
- Cambios en los instrumentos jurídico-administrativos.
- Reorganización de funciones.
- Ajuste de procesos y procedimientos.
- Refuerzo de la plataforma tecnológica.
- Redistribución del espacio y equipos.
- Cambios en los métodos de trabajo.
- Mejor aprovechamiento de la fuerza de trabajo.
- Mejora de la calidad de productos y servicios.
- Reorientación de los controles organizacionales.
- Replanteamiento de las relaciones con el entorno.

La selección debe hacerse de entre las más viables, tomando en cuenta las ventajas y limitaciones que pueden derivarse de su implementación.

## ■ Elaboración del informe

Los resultados deben incluirse en un informe en el cual se tienen que exponer las razones que llevaron a obtenerlos e incorporar la información estratégica del proyecto para que la alta dirección tome las decisiones oportunas y correctas.

Para este efecto, es necesario presentar el informe redactado de manera explícita y con un lenguaje exento de tecnicismos. Los informes técnicos deben reservarse para las personas familiarizadas con este tipo de expresiones.

Por lo general, un informe consta de estos elementos o componentes:

- *Introducción*: resumen del propósito, enfoque, limitaciones y plan de trabajo.
- *Cuerpo o parte principal*: sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.
- *Conclusiones y recomendaciones*.
- *Apéndices o anexos*: inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

Este informe debe servir de plataforma para que el manual se difunda más tarde.

## ■ Presentación del manual para su aprobación

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el coordinador general debe someterlo a la aprobación de las instancias precedentes.

Para este efecto debe convocar a su equipo de trabajo, con el cual revisará la documentación por última vez. En caso de detectar una omisión o falla será necesario trabajar hasta resolverla.

De no ser así, por conducto del canal apropiado se debe convocar a una reunión de trabajo para la entrega de resultados.

## A los niveles directivos

Es recomendable que esta presentación parta de un documento-síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a 30 cuartillas, para que, en caso de ser analizado, ocupe un tiempo mínimo que deje un lapso adicional para ofrecer explicaciones e intercambio de opiniones.

Si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento-síntesis puede entregarse a las autoridades correspondientes con el fin de presentar el manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes del proceso de toma de decisiones.

El documento síntesis puede subdividirse en el siguiente capitulado:

- *Introducción*: breve descripción de las causas que hicieron necesario el manual, los mecanismos de coordinación y participación de los empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general de su contenido.
- *Análisis de la estructura organizacional*: exposición de la génesis y el desarrollo de la organización, es decir, los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado y que influyeron en la decisión de preparar el manual.
- *Diagnóstico de la situación actual*: definición de las causas y/o problemas que originaron el proyecto y de qué manera se justifican los cambios que se proponen.

- **Propuestas de mejoramiento:** presentación de opciones de acción para la organización; ventajas y desventajas que pueden derivarse; implicaciones de los cambios, así como los resultados que se espera obtener con el manual.
- **Estrategia de implementación:** explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de él. Asimismo, la forma en que se efectuarían los cambios previendo los factores sobresalientes de actuación de las áreas, unidades, mecanismos y funcionarios que por lo regular intervienen en el procedimiento.
- **Seguimiento, control y evaluación:** determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, así como los criterios y medidas que se tomarán en cada caso para que el manual cumpla con su propósito.

### Al órgano de gobierno

De acuerdo con la normatividad vigente y/o con las políticas dictadas por el titular de la organización, una vez que los niveles superiores han revisado y analizado el manual, éste debe ser presentado ante el consejo de administración o su equivalente para su aprobación definitiva.

### A otros niveles jerárquicos

La exposición a los niveles departamentales, de oficina o de área puede hacerse también en el documento síntesis, aunque siempre se tratará de hacerlo en la forma más accesible posible para facilitar su comprensión. Asimismo, servirá para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental en el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

### ■ Reproducción del manual

Una vez que el equipo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, tiene que coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos con el fin de que el documento se reproduzca para su distribución e implementación. El coordinador general del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos relativos al diseño de la impresión. A pesar de que existen varias opciones para hacerlo, las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documentos son:

- Utilizar formatos intercambiables, con objeto de facilitar su revisión y actualización.
- Que los formatos sean de 28 × 21 cm (tamaño carta).
- Que las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta se doblen hasta lograr esta dimensión.
- Imprimir en una sola cara de las hojas.
- Procurar que los apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presentarán impreso su nombre.
- Utilizar carpetas con poste o para perforados, engargolados o de presión.
- Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

## Carátula

Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos:

- Nombre oficial de la organización.
- Logotipo oficial.
- Nombre genérico del manual en relación con su contenido.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración, aplicación o ambas.
- Año (opcional).

## ■ Implementación del manual

La implementación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

## Métodos de implementación

La selección del (los) método(s) para implementar los manuales administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

- Tipo de manual.
- Cobertura.
- Naturaleza jurídica y tamaño de la organización.
- Recursos asignados.
- Personal de apoyo.
- Cultura organizacional.
- Entorno.

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos son:

**Método instantáneo.** Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos proviene —en la mayoría de los casos— de los más altos niveles de la estructura de la organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta si existe una normatividad que lo favorezca, si no implica un número amplio de unidades administrativas; es relativamente sencillo; no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

**Método del proyecto piloto.** Implica la implementación del manual en sólo una parte de la organización, con el fin de medir los resultados.

El beneficio que podría aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida y llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de las propuestas.

Una desventaja de este método es que lo que es válido para una parte del todo no siempre lo es también para las partes restantes, además de que los proyectos piloto reciben recursos y una atención especial que no puede ampliarse a toda la organización.

Asimismo, la actitud del personal cambia en una prueba piloto, pues se tiene conocimiento de que no es un proyecto totalmente aceptado.

**Método de implementación en paralelo.** Se emplea con manuales de cobertura amplia, que incluyen el manejo de mucha información, son de carácter estratégico, reciben un volumen considerable de recursos o garantizan la seguridad de todo un sistema de trabajo. Este método toma en cuenta la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que van a implementarse, por lo cual es más fácil efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

Este método permite atender con tranquilidad cualquier inconveniente, lo que elimina la presión del personal participante y, por lo tanto, reduce el margen de error.

En los casos en que el personal que se encarga de las condiciones tradicionales de operación sea el mismo que tendrá bajo su responsabilidad la implementación del manual, se recomienda programar periodos especiales de trabajo en paralelo, procurando que no se afecte el funcionamiento normal de las actividades de la organización.

Conviene emplear este método sólo en los casos en que el nuevo manual incluya información que pueda generar confusión al personal de la organización, a los clientes, usuarios, proveedores o entidades con las que interactúa, hasta que exista la seguridad de que se han eliminado todas las fallas.

**Método de implementación parcial o por aproximaciones sucesivas.** Este método es de gran utilidad para implementar manuales que impliquen modificaciones sustanciales en la operación normal, pues consiste en seleccionar partes o áreas específicas de la organización para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

**Combinación de métodos.** Consiste en el empleo de más de un método para implementar un manual en función de sus requerimientos técnicos. Es importante que para implementar el manual se formen equipos de trabajo en todos los niveles jerárquicos de la organización con el fin de que, coordinados por el equipo responsable del proyecto, asuman la tarea de capacitar al personal para agilizar y homogeneizar su aplicación.

## ■ Difusión del manual

Es conveniente definir un programa para la presentación del manual y que, con base en las acciones que se establezcan, se celebren pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de eventos de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y los beneficios que de ello pueden resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso promocional que refuerce la aceptación del manual, así como de los cambios que de él puedan surgir.

Asimismo, el manual puede divulgarse por medio de la red de cómputo, para complementar el empleo de los demás recursos, agilizar el manejo de información y hacer posible una retroalimentación oportuna.

La atención que se ponga a estos aspectos puede contribuir al éxito de la implementación, particularmente cuando las medidas de mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o en el nivel grupal o sectorial.

### ■ Revisión y actualización

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de su información, por lo que es necesario mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implementación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para actualizar el manual.
- Designar un responsable para atender de esta función.

### Mecanismos de seguimiento y evaluación

Son aquellos que ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados para que la información administrativa, tanto de implementación de mejoras como de respuesta a desviaciones, llegue ágil y claramente a las áreas y niveles que las necesiten.

Para este efecto, debe aprovecharse la infraestructura instalada y los servicios del equipo responsable de elaborar el manual para que, de modo conjunto con el área o áreas afectadas por el manual, asuman la tarea de:

- Traducir las acciones en indicadores para su posible evaluación.
- Comparar los indicadores con los criterios contenidos en el informe de presentación del proyecto.
- Formular las recomendaciones procedentes para proponer, en su caso, las medidas correctivas que correspondan.

Una vez definidos los parámetros para evaluar el comportamiento operativo del manual, la organización deberá efectuar el seguimiento de las acciones por conducto de las unidades responsables de su aplicación, apoyadas por una comisión o un equipo designado con este propósito. Esta tarea considerará los criterios siguientes:

- Determinar la forma de mantener un control adecuado del cumplimiento de las recomendaciones.
- Brindar el apoyo necesario a las unidades o personas que lo requieran.
- Considerar la participación de especialistas cuando se estime necesario.
- Evaluar los resultados y logros alcanzados.

Las iniciativas de esta naturaleza pueden sustentarse en la base de información constituida cuando ésta se recopiló.

En caso de que ocurra un cambio drástico en las condiciones de funcionamiento de la organización, los niveles jerárquicos de la alta dirección deben establecer la mecánica para actualizar el manual.