

# PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Elaborado por:  
**María del Rosario Gómez**  
Diciembre, 2014.

# PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

## PLANTILLA PARA EL DESARROLLO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

<b>Introducción</b>	Explicación general del procedimiento
<b>Objetivo general</b>	Propósito del mismo
<b>Alcance</b>	Áreas o procesos de aplicación del manual
<b>Frecuencia</b>	Programa de revisiones y actualizaciones del manual
<b>Información recursos relacionados</b>	Comprende la información y recursos utilizados para el proceso
<b>Criterios de éxito</b>	Establecer los criterios para el diseño del manual
<b>Responsables</b>	Áreas que tiene bajo su responsabilidad efectuar e implementar el manual
<b>Departamento y/o personas involucradas en el proceso</b>	Se debe señalar las áreas y personas asignadas al proceso
<b>Políticas y procedimientos relacionados</b>	El manual debe contener las políticas y normas establecidas para el proceso

Fuente: elaboración propia

Assignment. The Contractor shall not assign, subcontract, or delegate the performance of the prior written consent of the Committee



## INTRODUCCIÓN

Las tareas cotidianas en los procesos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas, que al paso del tiempo, se van modificando en el desempeño de las tareas. El creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Así, los manuales administrativos representan una alternativa para este problema; son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas de la empresa, ya que facilitan la capacitación de nuevos empleados, proporcionan una mejor y rápida inducción a empleados en nuevos puesto, etc.

El manual administrativo se entiende, en sus términos más sencillos, como un documento que contiene información ordenada y sistemática, relativa a la estructura, funciones, objetivos, políticas y/o procedimientos de una organización, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

En este sentido, se entiende por manual administrativo al instrumento administrativo que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la estructura orgánica vigente, atribuciones, funciones, sistemas de comunicación y coordinación de los niveles jerárquicos, los grados de autoridad, de responsabilidad y la descripción de los puestos de los niveles de mando, así como de los procedimientos que realizan en uso de las atribuciones y facultades conferidas por la empresa.

Asimismo, el manual administrativo participa de la naturaleza jurídica de las reglas generales administrativas, pues éstos abarcan aspectos técnicos y operativos en materias específicas, su existencia y objetivo obedece al crecimiento operacional de la empresa.



## OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es dar al estudiante un panorama general de las bases para la elaboración de los manuales administrativos, así como una guía práctica para que puedan ser desarrollados, proporcionando una idea mediante el ejemplo que facilite su diseño e implementación.

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos y dependiendo del grado de especialización del manual, se puede señalar que el objetivo principal de los manuales es presentar una visión en conjunto de la empresa y precisar las funciones que se han encomendado a cada área, a fin de deslindar las responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones, promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

Un manual administrativo cumple con su objetivo básico cuando por su formato y orden, invita al usuario a despertar sus dudas o inquietudes.

Tres características importantes que debe tener un manual son:

- » Facilidad de lectura y/o consulta.
- » Permita hacer referencias rápidas y precisas.
- » Da confianza por su apariencia y orden.



## ALCANCE

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área donde se va a actuar. Con base en él, se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la

misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

El manual debe ser presentado en forma de reporte y se debe detallar hasta lo posible, acerca de los puntos antes descritos, así como las alternativas de so-

lución sugeridas por el analista o área encargada de la elaboración del manual; debe dirigirse al máximo nivel jerárquico existente dentro de la empresa (director general, gerente general, consejo de administración, consejo de accionistas, etc.) Es imprescindible una planeación cuidadosa, si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello, que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

Su alcance abarca desde uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración inoportuna; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

**LA TAREA DE PREPARAR MANUALES ADMINISTRATIVOS REQUIERE DE MUCHA PRECISIÓN, TODA VEZ QUE LOS DATOS TIENEN QUE ASENTARSE CON LA MAYOR EXACTITUD POSIBLE PARA NO GENERAR CONFUSIÓN EN LA INTERPRETACIÓN DE SU CONTENIDO**

## FRECUENCIA

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

Evaluar en forma ordenada las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.

Establecer el calendario para la actualización del manual.

Designar un responsable para la atención de esta revisión y la función para la actualización.

El valor de los manuales administrativos, como herramienta de trabajo, se determina por la información contenida en ellos, por lo tanto, el mantenerlos actualizados permite que cumplan con su objetivo: proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones. Se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, como mínimo una vez al año, pero se recomienda efectuarlo cada seis meses.



La unidad administrativa encargada de las revisiones y actualizaciones (métodos y procedimientos, organización y métodos, modernización administrativa, etc.) debe elaborar y programar las revisiones y actualizaciones en común acuerdo con todas las áreas, que además, debe ser acorde con el plan general de la empresa.

**LA TAREA DE PREPARAR MANUALES ADMINISTRATIVOS REQUIERE DE MUCHA PRECISIÓN, TODA VEZ QUE LOS DATOS TIENEN QUE ASENTARSE CON LA MAYOR EXACTITUD POSIBLE PARA NO GENERAR CONFUSIÓN EN LA INTERPRETACIÓN DE SU CONTENIDO**

Esta unidad administrativa tienen bajo su responsabilidad mantener los manuales administrativos vigentes y su objetivo fundamental es facilitar la integración y actualización de estos manuales cada vez que se susciten cambios en la estructura orgánica y funcional, diagrama de puestos y en las descripciones de puestos y perfiles de la plantilla que integra al área. Con ello se propicia que siempre se

cuenta con un documento normativo-administrativo actualizado para responder oportunamente a los cambios que impactan los procesos, cumpliendo así con las necesidades y expectativas de cada una de ellas.

La mayoría de los organismos no planea sus revisiones y actualizaciones, es decir, las efectúan sobre la base de sus necesidades de actualización, por cambio de políticas, nuevos procedimientos, nuevos puestos, entre otros.

Planear las actualizaciones permite a los organismos un mejor mantenimiento de sus manuales administrativos, ya que a través de un programa escalonado por secciones o áreas, se ejerce menor presión sobre los encargados de las revisiones. Cuando existen cambios, adiciones o supresiones en alguna sección, se analizan y se efectúan en caso de ser procedentes dentro del período programado para esta sección. Es necesario llevar un registro de cada cambio o modificación a los manuales administrativos, notificando a los usuarios sobre estos para un mejor manejo de la información.

## INFORMACIÓN RECURSOS RELACIONADOS

En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia o interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

La información recabada debe seguir un procesamiento para que pueda ser aprovechada al máximo. Los pasos de este proceso de organización de la información son los siguientes:

- » Depuración
- » Clasificación
- » Análisis

El analista debe desarrollar una sensibilidad muy aguda para el manejo de la información, pues la resistencia al cambio y los diferentes intereses dentro de las estructuras, impiden dar información completa, veraz y oportuna con relación a las funciones, actividades y responsabilidades de cada persona de la unidad administrativa.

Con el propósito de obtener mayor colaboración de todas las áreas del organismo, es necesario comunicar por escrito que se requiere de apoyo y cooperación para elaboración de los manuales.

La recopilación de información se efectúa mediante la investigación documental, observaciones, cuestionarios y entrevistas. De esta forma se obtienen escritos, gráficas, leyes, instructivos reportes etc., que permiten conocer a fondo la unidad o la empresa a quien se hará el manual administrativo.

La observación es otro medio de obtener información para elaborar un manual. Es importante que el analista tenga el tacto necesario para observar y recolectar la información de cómo se realizan las actividades específicas de cada persona, debiéndose complementar con la información que obtenga mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas previamente diseñadas; las cuales permitirán conocer información específica de un gran número de personas. La entrevista permite, además de conocer información de la estructura, la opinión de las personas que realizan las actividades.





## CRITERIOS DE ÉXITO

Para la integración de cada manual es importante informar los criterios, tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de establecer y mantener el sentido de continuidad y de uniformidad.

Los criterios relacionados con el formato y el estilo que deben considerarse al momento de elaborar los manuales administrativos son los siguientes:

1. **Uniformidad:** los manuales deberán ser sistematizados para efecto de uniformidad y presentación. En su redacción se deberá utilizar el procesador de texto "Word", con tipo de letra Arial 12. Se utilizarán hojas tamaño carta en forma vertical, así mismo después del título de un capítulo, se dejará doble espacio. Resulta importante que en la redacción se utilicen mayúsculas y minúsculas de acuerdo a las reglas de ortografía y gramaticales. Las hojas deberán ser impresas por ambas caras.
2. **Márgenes:** los márgenes que deben considerarse en la elaboración de los manuales son los siguientes:

<b>Superior:</b>	5 cm a partir del borde
<b>Izquierdo:</b>	3 cm a partir del borde
<b>Derecho:</b>	2.5 cm a partir del borde
<b>Inferior:</b>	2.5 cm a partir del borde
3. **Títulos:** se anotarán con letra mayúscula; los subcapítulos y demás apartados, se iniciarán con letra mayúscula y minúsculas las consecutivas, de acuerdo a las reglas de ortografía y gramaticales.

4. **Paginación:** La paginación de los manuales deberá colocarse en la parte inferior central de la hoja, anotándose con números arábigos, siguiendo el orden progresivo, iniciando desde la portada. Ejemplo: página 3 de 12. En el caso del envío de procedimientos que se manden en atención de observaciones o recomendaciones de órganos auditores o de control interno, éstos también deberán presentarse, con Portada e Índice y deberán paginarse también en orden progresivo, iniciando desde su portada.
5. **Encabezados:** En el extremo superior izquierdo se colocará el Logotipo Oficial de la empresa y en caso de existir acompañado en menor tamaño del logotipo oficial de las dependencias o unidad administrativa que corresponda. En el cuadro superior central, se colocará el nombre del manual, es decir, manual administrativo, y en el caso de los específicos de operación, se colocará el nombre completo del instrumento que corresponda según por la normativa de la materia. En el cuadro inferior central se colocará el nombre de las dependencias o unidades administrativas que corresponda. El extremo superior derecho de la hoja debe quedar libre a efecto que en su momento el personal encargado, coloque el sello de registro con su respectivo secuencial número de identificación.

## RESPONSABLES

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su rango de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él, por lo cual es necesario que se realice un estudio preliminar. Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área donde se va a actuar.

**CADA UNA DE LAS ÁREAS QUE INTEGRAN LA EMPRESA, ESTÁN OBLIGADAS A ELABORAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO DE SU ÁREA.**

Con base en él, se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumen-

tos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

Se puede definir a la responsabilidad como la obligación personal (por lo que no puede ser delegada) de responder por la ejecución de los deberes asignados. Las responsabilidades se describen en los manuales; los propios directivos deben contribuir a ello comenzando por formular sus propias responsabilidades, contribuyendo con esto a mantener la jerarquía y la disciplina.

Por último, cabe señalar que la responsabilidad de elaborar y actualizar de forma permanente los manuales, recae fundamentalmente en la unidad administrativa, área que además tiene la función de apoyar y asesorar a los responsables de trabajar los manuales.

Cada una de las áreas que integran la empresa, están obligadas a elaborar y mantener actualizado el manual de organización específico de su área.

Los titulares de cada área podrán designar a la persona que fungirá como enlace para que, en coordinación con la unidad administrativa, elaboren y actualicen el manual de organización correspondiente.

La unidad administrativa verificará que la integración del manual administrativo específico se elabore conforme a los lineamientos respectivos y con apego a la estructura orgánica autorizada de la empresa.

## DEPARTAMENTO Y/O PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

Antes de iniciar el desarrollo, se debe determinar el ámbito de aplicación del manual (general, para toda la organización; específico para un área determinada), situación que se establece mediante un diagnóstico situacional.

En este manual se debe precisar:

- » El grado de organización existente (si ha existido algún manual de anteriormente).
- » El número de puestos y niveles jerárquicos.
- » Objetivos generales y específicos.
- » Funciones y responsabilidades.
- » Perfil laboral sugerido, entre otros.

La esfera de acción que cubren los procedimientos debe abarcar las diferentes áreas que forman parte de la empresa, involucrando a todo el personal que labora en esas áreas; los procedimientos serán clasificados atendiendo al ámbito de aplicación.

En las unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases, en ningún caso se deben escribir nombres de personas, debido a que lo más importante son las actividades que realiza el colaborador, por considerarse que la información en los manuales no es un documento evaluativo de desempeño personal.



Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Para perfeccionar el contenido del proyecto, ajustar sus medidas y determinar su comodidad operativa, es recomendable presentarlo a:

- » Área (s) que intervendrán directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- » Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse.
- » Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.



## POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos normativos de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- » Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que encierran el marco general de actuación del personal, para que no cometa faltas.
- » Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, con el fin de ser comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento.
- » Deberán ser explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

Los manuales administrativos documentos oficiales mediante en los cuales se describen las funciones, objetivos, procedimientos, políticas, actividades y estructura orgánica de las dependencias y áreas administrativas.

Los titulares de las áreas administrativas serán los encargados de aplicar y cumplir con lo señalado en los manuales administrativos; así como dar a conocer y difundir dichos documentos entre el personal a su cargo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía obligatoria

Serra, V., Giner, B. y Vilar, E. (2010). Sistemas contables de información Financiera. Valencia: Editorial Tirant Le Blanch. ISBN 9788498769234

### Bibliografía de consulta

Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. (9ª ed.). México: Cengage Learning. ISBN 9789706867537

Flórez, J. (2007). Cómo crear y dirigir la nueva empresa. (3ª ed.). Colombia: Ecoe Ediciones. ISBN 9789586485036

Mallo, C. y Pulido, A. (2008). Contabilidad financiera: un enfoque actual. México: Cengage Learning.

Oz, E. (2007). Administración de los Sistemas de Información. (5ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.. ISBN. 9789706867766

Rojas, R. (2007). Sistemas de Costos: Un Proceso para su Implementación. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. ISBN 97895882800907

The logo for ILUMNO is displayed in white, uppercase letters on a bright orange rectangular background. The background of the entire page is a dark blue geometric pattern of overlapping triangles, with a large, semi-transparent dark blue circle centered in the middle.

ILUMNO