

CAPÍTULO 2

Marco de Referencia

Los procedimientos se han caracterizado por un fin común, que consiste en que una actividad específica sea definida y se repita la manera al hacerla. Es ahí donde nace el establecimiento de reglas que marcan la pauta y la uniformidad de las actividades para evitar los errores operativos, o errores por toma de decisión incorrecta; facilita el entrenamiento del personal, es información que se transmite, pasa a ser parte importante para gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones.

Un manual de procedimiento es un documento formal donde se concentra información y que está al alcance del personal, sirve como una de las herramientas para lograr los objetivos organizacionales. Los manuales son la base de una correcta organización y disciplina para la realización de las actividades.

El manual de procedimientos es una de las diferentes clasificaciones que tienen los manuales administrativos. Son un elemento fundamental en las complejas estructuras de las organizaciones. En este documento se analiza específicamente al manual de procedimientos.

Para que un manual de procedimientos pueda elaborarse, es necesario tener un amplio conocimiento de las actividades, y analizar la manera óptima para realizar las actividades; esto con el fin de optimizar el uso de los recursos que intervienen y facilitar la ejecución de los procesos.

2.1. Conceptos básicos

El manual de procedimientos es una de las diferentes clasificaciones que tienen los manuales administrativos, son un elemento fundamental para transmitir las reglas o normas que debe seguir el trabajo en las organizaciones.

A continuación se citan las definiciones de algunos conceptos básicos incluidos en el presente trabajo.

Manual, según Múnera (2002), es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización. Otra definición que plantea Diamond (1983) de los manuales es la siguiente "... son un medio de comunicación muy especializada y requiere de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos...".

Procedimiento, de acuerdo con Prieto (1997), es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.

Gestión del conocimiento, del inglés *Knowledge Management*, Fleitas y Gil (2008) lo definen como el conjunto de metodologías, sistemas y herramientas informáticas que ayudan a las empresas, en relación con los conocimientos que son clave para su actividad, tales como: gestionar su "capital intelectual", gestionar sus necesidades actuales y futuras, y prevenir y evitar los riesgos de descapitalización, gestionar carencias estructurales y coyunturales, acumular su base de conocimientos en cada evento de trabajo creativo individual o grupal, promover la comunicación e intercambio de ideas y experiencia entre empleados y rentabilizar su base de conocimientos.

Toma de decisiones. Ésta, plantea Drucker (2006) es un proceso que se da en seis etapas: clasificar el problema, definir el problema, delimitar el problema,

identificar lo que satisfará totalmente a las condiciones del problema, establecer las acciones a realizar y quiénes las realizarán, y obtener retroalimentación para comprobar la eficacia de la decisión.

Simon (citado por Effy, 2008) define toma de decisiones, aquella que se desarrolla en tres fases: inteligencia, diseño y elección. En la siguiente tabla se desglosan las tres fases de la toma de decisiones.

<i>Inteligencia</i>	Recopilación de datos del interior de la organización. Recopilación de datos del exterior de la organización. Recopilación de información de los modos posibles de resolver el problema.
<i>Diseño</i>	Organizar los datos; seleccionar un modelo para procesar los datos. Elaborar propuestas de acciones posibles y razonables.
<i>Elección</i>	Seleccionar un curso de acción.

Tabla 1. Tres fases de la toma de decisiones.

Estándar o indicador para Tapping (2002) es una imagen o norma simple y clara de las condiciones deseadas y que se pueden medir, de manera que hagan obvias las anomalías a fin de que se implementen acciones que corrijan las desviaciones

2.2. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un medio escrito que sirve para registrar y dar información clara respecto a un actividad específica en una organización; coordina de forma ordenada las actividades a seguir para lograr los objetivos específicos, mostrando claramente los lineamientos e instrucciones necesarios para la mejora del desempeño; lo anterior significa que este documento contiene los pasos a seguir para realizar una o más funciones, basándonos en la explicación que da Susan Diamond (1983) en su libro “Como preparar manuales administrativos”.

Para Franklin (2009) los manuales de procedimientos *“Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”*.

La definición de Susan Diamond (1983) es la siguiente: *“el manual de procedimientos es el libro de los Cómo”*. Es la pregunta común de cómo hacer las cosas. A estos manuales también se les conocen como manuales de operaciones.

Gómez Ceja (1997) lo describe así *“El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”*.

La pregunta obligada que nos hacemos antes de planear la implementación de los manuales de procedimientos es ¿por qué son necesarios los manuales de procedimientos en una organización?

Son varias las respuestas que implica esta pregunta, entre ellas están:

- a) Proporcionan al usuario un sistema de referencia común y estandarizada.
- b) Proporcionan documentación; donde la información queda registrada para compartir el conocimiento.
- c) Sirven como sistema de archivo de información, fácil uso y al alcance.
- d) Los usuarios realizan las actividades en base a la especificación establecida por la organización.
- e) Se ahorra tiempo y aseguran respuesta exacta. En vez de preguntar a un subalterno, se puede optar por consultar el manual y no se corre el riesgo de que la información sea errónea.
- f) Sirven como instrumento de adiestramiento para los nuevos empleados. Son utilizados como herramientas auxiliares de entrenamiento.

Un concepto clave dentro del uso de los manuales de procedimientos es el término “decisión”, Víctor Lazzaro (1995) menciona que “los manuales representan un medio para comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos.

2.3. Objetivos de los manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos definen las funciones y se asignan a una unidad administrativa delimitando responsabilidades, con el fin de evitar la duplicidad de las actividades o el omitir alguna de ellas. Los principales objetivos de los manuales de procedimientos son:

- Contribuir a que las actividades se hagan correctamente en base a los lineamientos registrados o el estándar.
- Ayudar en la optimización de los recursos, ya sea tiempo, esfuerzo con la no repetición de alguna instrucción.
- Reclutar y seleccionar es más sencillo al tener claro los requerimientos de la actividad.

- Coordinar la elaboración, revisión, aprobación, publicación y aplicación del mismo.
- Diferenciar las responsabilidades de cada unidad o puesto de trabajo.
- Servir como vehículo de orientación e información para los que interactúan dentro de la organización.

Se puede decir que dentro de los objetivos del uso de los manuales de procedimientos se encuentra la estandarización de las actividades, creando un sistema basado en registros y reglas para lograr las metas deseadas y obteniendo resultados óptimos del conjunto de actividades.

No obstante, para lograr la estandarización de las actividades es necesaria una disciplina con los participantes y la debida atención para obtener resultados, hasta crear el hábito y que el sistema administrativo dé los resultados esperados. Es importante mencionar que la gestión del conocimiento juega un papel importante, ya que en conjunto la experiencia del personal con los manuales de procedimientos tiene una trascendencia positiva los conocimientos; y con ellos la perspectiva de la mejora continua.

2.4. Tipos de manuales de procedimientos

Rodríguez Valencia (2002) en su libro “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos” menciona de forma muy breve los tipos de manuales de procedimientos.

La clasificación de los manuales de procedimientos, que el autor antes mencionado hace, es la siguiente: “*manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica*”. También los clasifica en base a la actividad o actividades que comprenden, tales como: “*tareas y trabajos individuales, prácticas departamentales y prácticas generales en un área*”

determinada de actividad". Además los tipifica como: "*procedimiento general y procedimiento específico*".

La clasificación depende mucho del procedimiento que se quiera documentar, no es lo mismo elaborar un manual de procedimientos para el área de compras de una empresa de servicio a elaborar el manual de procedimientos para el área de ensamble de un componente específico de una fábrica. Depende mucho quien elabora el documento, aunque la esencia sigue siendo la misma, la clasificación queda a criterio de quien elabora los manuales. Lo importante es que esté bien elaborado y justificado en base a la actividad.

2.5. Estructura de los manuales de procedimientos

Lazzaro (1995) menciona que los manuales de procedimiento se diseñan con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

La estructura de los manuales de procedimiento, como todo tiene su orden y estructura, sin embargo, hay variación de un manual a otro, todo depende de quién lo elabora y que tan detallado o sencillo lo requiera. La siguiente estructura está tomada del libro "Organización de empresas" de Franklin (2009):

- **Identificación**, aquí se incluyen los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual.
- **Índice**, presenta la relación de capítulos y apartados del documento.
- **Introducción**, es una breve explicación del contenido total del manual.
- **Objetivo**, muestra qué es lo que se quiere lograr con dicho documento.

- **Alcance**, son todos los requisitos a cumplir para lograr el objetivo.
- **Políticas**, son criterios que orientan y facilitan las operaciones.
- **Responsable**, es el puesto o la unidad administrativa que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.
- **Procedimientos**, son la descripción detallada de las operaciones, se presentan por escrito y de una forma secuencial, describe en qué consiste el procedimiento, cómo, dónde y con qué se lleva a cabo.
- **Glosario**, es la lista que explica de forma técnica algunos conceptos relacionados en el contenido.

Como toda actividad el elaborar un manual de procedimientos trae consigo una planeación, de una forma sencilla Lazzaro (1995) los describe de la siguiente manera: programar los procedimientos en el orden de su importancia y estimar el tiempo empleado para completar el manual, determinar las necesidades del personal directivo, proporcionar a la dirección una tabla de tiempo o diagrama de Gantt para el desarrollo del manual, programar el trabajo de procedimientos a fin de capitalizar las oportunidades naturales de la secuencia del trabajo, decidir sobre detalles físicos del manual (tipo, formato, etc.) y solicitar una cantidad de dinero específica para realizar el trabajo en su totalidad.

2.6. Uso de los manuales de procedimientos

En un artículo presentado por José Gatica (2001) sobre el uso de los manuales de procedimientos. En la siguiente matriz se muestra un resumen sobre el uso de los manuales de procedimientos.

USO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS					
El trabajo requiere capacitación constante...					
Manual de Procedimientos		Qué	Dónde	Cuándo	Extensión
	Es...	...un instrumento que debe aplicarse para: instruir, recordar o resolver sobre la forma de hacer bien las cosas.	...un apoyo importante, en cualquier lugar donde haya necesidades de cumplir objetivos o alcanzar un resultado.	...de aplicación diaria, cuando no se sabe, se olvida o existe duda sobre la forma de actuar.	...aplicable en cualquier proceso de la cadena de valores; existen trámites de hasta "n" pasos (según sea la interacción: vertical, horizontal, transversal; interna o externa).
	No es...	...un documento para exhibición en armarios.	...un elemento que limita las funciones específicas.	...una herramienta que deba dejarse de lado cuando hay cambios (en la gestión, los objetivos o la organización).	...una herramienta de uso restringido: acepta todo medio significativo como entrada y salida en los procesos operativos.
Diferencia entre saber y no saber que es un manual	Saber es tener conciencia y hacer uso inteligente de: una herramienta para mejorar la gestión, que es de aplicación uniforme; que resuelve controversias (no se pierde tiempo en discusiones); que indica la coordinación necesaria para mejorar: tiempo, seguridad y precisión en ejecución de tareas; que además constituye a la eliminación de errores.			No se sabe es desperdiciar la posibilidad de: usar un mecanismo de especialización, de capacitación, de readecuación organizativa (en concordancia con objetivos), de uniformidad, de desarrollo de funciones específicas, además desvirtuar imágenes negativas de mal funcionamiento o ineficacia.	

Tabla 2. Uso de los manuales de procedimientos.

Cambios que se consiguen con su uso en:	Acción:		Objetivo:	Organización:
	Funcionario	Cliente (Demanda)		
	Necesidad de actuar permanente con procedimiento racional. Actividad resuelta: con rapidez y seguridad. Ejecutores capaces que aseguran trabajo de calidad, oportuno y de costo mínimo.	Cliente satisfecho. Induce al uso de los servicios.	Sea considerado una meta oficial de la gestión. Que el funcionario eficiente lo comprenda, cuantifique, jerarquice y articule.	Se estructura en torno al trabajo procurando: actuación normada, especialización y resultados.
Causa	Adquisición de hábito.	Relación: buen servicio / apreciación	Conocer el grado de importancia relativa	Actualización racional

Tabla 3. Cambios con uso de manuales de procedimientos.

Se desarrollan procedimiento para conseguir:				
	Acción:		Objetivo:	Organización:
	Funcionario	Cliente		
Efectos	La eficacia del trabajo crece en si su práctica no es interrumpida.	Cambio de sus necesidades	Se define con precisión la relación entre lo solicitado y lo entregado.	Modernización de cualquier elemento de los procesos y la organización.
Resultados	Dominio de las tareas, destreza, mejora en la calidad.	Concreta necesidad real validada objetivamente.	Logro de objetivos.	La acción racional genera eficiencia.
Meta-Resultados	Solucionar dificultades de gestión.			
Consecuencias	Especialización y eficiencia. Ejecutores capacitados.	Mejor calidad de vida. Dan un servicio de calidad.	Resultado óptimos. Oportuno.	No improvisación. Costo mínimo.
Expectativas	Compensaciones.	Progreso.	Identificación con misión (razón de ser).	Reducir complejidad.

Tabla 4. Consecuencia del uso de los manuales de procedimientos.

2.7. Importancia de los manuales de procedimientos

La importancia de los manuales de procedimientos hoy en día y como se ha visto tiempo atrás, es tener a la mano instrumentos que mejoren el trabajo. Lo que se busca dentro de un grupo de trabajo, empresa, organización o institución, es en sí el mejoramiento continuo de sus actividades y el aprovechamiento óptimo de los recursos que dispone.

Una oportunidad que da paso a la reducción de los costos recae principalmente en la estandarización de los procedimientos. Ya que siempre hay mejores maneras de realizar las actividades, el punto es buscar los pasos óptimos para establecerlos como un procedimiento a seguir; previa evaluación de dichas actividades para conocer la eficiencia de los resultados. Muchas ocasiones se sugiere que una persona externa observe la actividad para encontrar una posible mejora en el procedimiento, ya que la ceguera de taller impide identificar áreas de oportunidad, por lo que otra perspectiva, permite mejorar el trabajo.

El no utilizar de manera correcta el procedimiento trae como consecuencia la pérdida de tiempo y esfuerzo en el trabajo, además de los costos asociados al mismo. Un elemento importante para el logro de los objetivos es la disciplina, en una organización es de suma importancia acatar correctamente los lineamientos establecidos. Lo anterior, hace necesario que los procedimientos se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un sencillo documento que viene a constituir una valiosa guía de trabajo.

La función del manual de procedimientos, como lo cita Rodríguez Valencia (2002) es: *".....consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse"*.

Un punto importante a mencionar es que el establecimiento y uso de estos manuales se aplica a todos los niveles jerárquicos de la administración, desde las actividades de la gerencia hasta las actividades de los niveles más sencillos e inferiores, pero no menos importantes.

En una entrevista realizada a la empresaria Cristina Pineda (2010), directora general de Pineda Covali, empresa textil, le preguntaron lo siguiente:

¿Tienen manuales de procedimientos?, su respuesta fue la siguiente

-Sí, para vendedores, gerentes y para el piso de ventas de las tiendas. Nos permite establecer una relación ética y profesional con el equipo de trabajo y hacer que todos conozcan sus responsabilidades y obligaciones.

De una manera clara y sencilla Pineda representó la importancia de contar con los manuales dentro de su empresa: son un fuerte eslabón en el sistema administrativo que contribuye al éxito; sirven como una soporte que auxilia al usuario a aclarar sus dudas con respecto a las actividades; además dan valor agregado, ya que hace eficiente el uso de los recursos disponibles; también hay un claro enfoque por el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto se obtienen resultados.

Los manuales de procedimientos nos ofrecen una serie de posibilidades para la mejora de las actividades; en la investigación no se encontró que algún autor mencionara desventajas en el uso de los mismo, sino por el contrario se consideran como una herramienta valiosa para la mejora continua dentro de cualquier organización o grupo de trabajo. De una forma sencilla a continuación se mencionan alguna de las ventajas de su uso e implementación:

Colabora con la mejora de la eficiencia, la calidad y productividad de las actividades.

Es fuente de información al alcance del personal sobre las actividades de la empresa y tiende a que el personal se haga responsable de sus propios deberes. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.

- Es un registro importante que facilita la revisión, evaluación y actualización de las actividades.
- Se evitan errores en las actividades por la falta de información.
- Se evitan conflictos internos por diferencia de criterios en cierto proceso, fijando dichos criterios, creando un estándar con el uso de nomenclaturas.
- Es una herramienta para un entrenamiento efectivo y capacitación. Ya que describe detalladamente las actividades de cada puesto.
- Es una herramienta de consulta.
- Es una guía de trabajo para ejecutar
- Da facilidad para que el personal cumpla con las normas, funciones y procesos establecidos. Así como la interacción de las distintas áreas.
- Crea un historial, quedando este como una memoria.