



## MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA

**María Isabel Asanza Molina**

Magíster en Educación Superior por la Universidad de Guayaquil. Economista. Catedrática de la Universidad de Guayaquil.

maria.asanzam@ug.edu.ec

**Marisol Massiel Miranda Torres**

Magíster en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiente y Seguridad de la Universidad Politécnica Salesiana. Ingeniera en Estadística Informática de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Catedrática de la Universidad de Guayaquil.

marisol.mirandat@ug.edu.ec

**Rafael Mario Ortiz Zambrano**

Magíster en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiente y Seguridad de la Universidad Politécnica Salesiana. Ingeniero en Estadística Informática de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Catedrático de la Universidad de Guayaquil.

rafael.ortizzam@ug.edu.ec

**Jorge Alfredo Espín Martínez**

Magíster en Administración de Empresas por la Universidad Espol. Economista. Catedrático de la Universidad de Guayaquil.

georgealfred33@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María Isabel Asanza Molina, Marisol Massiel Miranda Torres, Rafael Mario Ortiz Zambrano y Jorge Alfredo Espín Martínez (2016): "Manual de procedimiento en la empresa", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>

### Resumen

Los manuales son una guía de instrucciones de todos los procedimientos de las actividades que las personas realizan en un área específica de una empresa. Como objetivos y beneficios es de fijar políticas, definir funciones, determinar y delimitar responsabilidades, permitir ahorro de tiempo, evitar desperdicios, reducir los costos, facilitar la selección de personal, construir una base, servir base de adiestramiento, comprender el plan de la empresa. Los manuales tienen normas y procedimientos que se utilizan dentro de la organización para realizar por secuencia lógica cada una de las actividades, unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar duplicaciones. Las normas y procedimientos ayudan a tener actividades que integran los procesos, se complementan con diagramas de flujo, formularios, reportes que se usan en cada uno de los procedimientos que se realizan en la institución. Todo manual debe contener información detallando cada una de las actividades que realiza cada responsable que trabaja en un departamento; es decir, paso a paso lo que debe realizar y quien es el responsable de cada tarea. Todo proceso exige llevar el seguimiento de las acciones a través de serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados entre otros.

Palabras Claves: Manuales Normas Procedimientos Actividades Beneficios Diagrama de Flujo Empresa

## Abstract

The manuals are an instruction guide for all procedures of the activities that people perform in a specific area of a company. Objectives and benefits is to establish policies, define functions, determine and define responsibilities, allowing time savings, avoid waste, reduce costs, facilitate recruitment, build a base, serve training base, understand the business plan. The manuals have rules and procedures used within the organization to perform logical sequence for each of the activities, unify and control work routines and avoid duplication. The rules and procedures have activities that help integrate processes are complemented with flowcharts, forms, reports that are used in each of the procedures performed in the institution. All manual should contain information detailing each of the activities each manager working in a department; that is, step by step what you must do and who is responsible for each task. Every process requires keep track of the shares through serial formats, documents, messages communicated among others.

Keywords: Manuals Standards Procedures Activities Benefits Company Flow Chart

## 1. INTRODUCCIÓN

### Administración<sup>1</sup>

El concepto de administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El término proviene del latín ad-ministrare ("servir") o ad manus trahere ("manejar" o "gestionar").

La noción también puede utilizarse para nombrar a una autoridad pública, como el gobierno de un territorio, o a los responsables de una entidad privada, como los directivos de una empresa.

La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.

Por otra parte, la administración pública de un Estado es el conjunto de los organismos que se encargan de aplicar las directivas indispensables para el cumplimiento de las leyes y las normas. Los edificios públicos y los funcionarios también componen a la administración pública, que aparece como el nexo entre el poder político y la ciudadanía.

Hay veces en que el término administración se utiliza para denominar a la ciencia social conocida como administración de empresas. Esta ciencia estudia la organización de las compañías y la forma en que gestionan los recursos, los procesos y los resultados de las actividades.

La contabilidad (que brinda información útil para la toma de decisiones económicas) y la mercadotecnia (que estudia el comportamiento de los consumidores en el mercado), por ejemplo, son consideradas ciencias administrativas.

En la administración, la teoría sólo ocupa un ínfimo espacio, no es posible que esta exista sin la técnica, sin que esos conceptos sean encasillados dentro de un conjunto de actividades que los vuelven veraces. En la administración la técnica es el vehículo natural para llevar a cabo y poner a prueba los descubrimientos de la ciencia.

En el estudio administrativo se intenta analizar a las empresas y las organizaciones e intentar comprender el real funcionamiento, la evolución, crecimiento y conducta. Si la técnica no se basara en el conocimiento de la ciencia, entonces se estará frente a un ensayo empírico, donde se está actuando de una forma que no puede ser considerada científica.

### Empresa<sup>2</sup>

Una empresa es una organización con fines de lucro que otorga un servicio o bien a la sociedad. Desde el punto de vista de la economía, una empresa es la encargada de satisfacer las demandas

---

<sup>1</sup> Administración. Definición de administración. Qué es, Significado y Concepto. Disponible en: <http://definicion.de/administracion/#ixzz4G6CzPNeF>

<sup>2</sup> Empresa. Definición de Empresa. Definición ABC. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/empresa.php>

del mercado. Para lograr los objetivos esta coordina el capital y el trabajo y hace uso de materiales pasivos tales como tecnología, materias primas, etc.

Según la actividad, las empresas se clasifican en empresas de servicios, comerciales, extractivas o industriales; según la dimensión, en microempresa, pequeña empresa, mediana empresa o gran empresa; según la forma jurídica, en empresas individuales, societarias o cooperativas; según la titularidad del capital, en empresas públicas, estatales o mixtas; y finalmente, según el lugar donde actúan, las empresas se clasifican en empresas locales, regionales, nacionales o multinacionales.

El origen de las empresas tal como se las concibe hoy en día debe rastrearse en momentos claves del desarrollo del capitalismo, especialmente en el siglo XIX, con la revolución industrial y la difusión de las ideas de Adam Smith. Esta época coincide con los primeros trabajos relativos a cómo administrar y organizar una empresa de modo más sistemático.

La empresa tiene un rol sumamente importante en el desarrollo de la sociedad en general. Además de generar empleo, suministra aquellos bienes y servicios satisfaciendo necesidades en general, otorga créditos motivando la inversión y la posibilidad de compra y hace conocer continuamente productos útiles a través de la publicidad. No obstante, todas estas posibilidades solo tienen lugar en una economía de mercado.

Manual<sup>3</sup>

Un manual es una publicación que incluye los aspectos fundamentales de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo, o bien que educa a los lectores acerca de un tema de forma ordenada y concisa. Un usuario es, por otra parte, la persona que usa ordinariamente algo o que es destinataria de un producto o de un servicio.

Un manual de usuario es, por lo tanto, un documento de comunicación técnica que busca brindar asistencia a los sujetos que usan un sistema. Más allá de la especificidad, los autores de los manuales intentan apelar a un lenguaje ameno y simple para llegar a la mayor cantidad posible de receptores.

Dada la complejidad, todos los productos electrónicos o informáticos suelen contar con un manual de usuario propio. Los artículos más simples (como una pelota o una mesa) no requieren de explicaciones para que los consumidores sepan cómo utilizarlos.

Una estructura frecuente de los manuales de usuario incluye una introducción al producto en cuestión, un índice con los contenidos del manual, la guía en sí misma, una sección de problemas frecuentes y la forma de solucionarlos, los datos de contacto y un glosario.

En muchos casos, las traducciones de los manuales de usuario suelen ser poco confiables, dejando en evidencia que el documento original fue escrito en un idioma diferente. En parte, este problema puede ser justificable si se tiene en cuenta que ciertas tecnologías reciben un nombre específico en el país de origen que encierra una serie de elementos culturales y lingüísticos muy difíciles de adaptar a otras lenguas. En la actualidad, dada la masificación de Internet y de productos tales como los Smartphone (ejemplos en sí mismos de un nombre en un idioma extranjero), es raro que alguien se sienta abrumado por términos como "email", "home" o "tocho"; sin embargo, dos décadas atrás, la realidad era muy distinta.

La redacción de un manual tiene varios objetivos, y uno de ellos es advertir a los consumidores de las limitaciones de los productos para evitar quejas por fallos que podrían haber sido evitados. Y es ésta la razón por la cual todos se debería invertir los escasos minutos necesarios para interiorizarnos acerca de los artículos que adquirimos; la consecuencia de actuar impacientemente puede ser una espera de largas semanas, hasta que los técnicos oficiales reparen los dispositivos, o bien envíen uno de repuesto, probablemente usado.

#### **Procedimiento<sup>4</sup>**

Es un método de ejecución o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin. El conjunto de procedimientos con un mismo fin, se denomina sistema.

En informática se denomina procedimiento a las instrucciones que otorga un programa para ejecutar una tarea determinada, por ejemplo, incorporar una imagen en un texto, implementadas según cada lenguaje de programación.

Se llama procedimiento policial, al conjunto de acciones coordinadas por las fuerzas de seguridad en vistas a la aprensión de uno o más delincuentes o la averiguación de algún delito.

---

<sup>3</sup> Manual. Definición de Manual. Definición. De. Disponible en: <http://definicion.de/manual-de-usuario/#ixzz4G6Oc0aus>

<sup>4</sup> Procedimiento. Concepto de procedimiento. Deconceptos.com. Disponible en: <http://deconceptos.com/general/procedimiento#ixzz4G6LR4XZz>

Los reclamos contra la administración pública requieren previamente la sustanciación de un proceso administrativo, ante la entidad administrativa correspondiente. La instancia judicial se abre solo ante la denegación del reclamo.

En el ámbito del derecho procesal, se denomina procedimiento al conjunto de acciones que se llevan a cabo para brindar a los justiciables la garantía del debido proceso, con instancias de presentación de la demanda, contestación, apertura a prueba, alegatos, sentencia, según los ámbitos o materias. Hay procedimientos civiles, penales, laborales, comerciales, etcétera, que pueden sustanciarse en forma escrita u oral, según los casos.

Se llama procedimiento de trabajo, a la disposición de medios materiales y humanos, para llegar, en base a un plan, a desarrollar actividades coordinadas, para lograr un fin laboral, por ejemplo, un aumento en las ventas.

Los procedimientos matemáticos permiten llegar a soluciones numéricas razonadas. El primer procedimiento matemático es contar, y el cálculo permite aplicar adecuadamente reglas, usando operaciones sencillas, para obtener el resultado buscado.

## 2. CONTENIDO

### Administración<sup>5</sup>

Administración es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.

Administración es una palabra procedente del latín, *administratio*, que significa dirección, gestión o gerencia, donde el prefijo *ad-* significa dirección, tendencia, hacia, y el vocablo *minister* significa obediencia, al servicio de, subordinación.

Este término también proviene del latín *ad-ministrare*, que significa servir, o *ad manus trahere*, que significa gestionar o manejar. De esta forma, el término administración se refiere al funcionamiento, a la estructura y al rendimiento de las empresas u organizaciones que están al servicio de otros.

La administración de empresas es una rama de las ciencias humanas, sociales o humanidades que se caracteriza por la aplicación práctica de un conjunto de principios, normas o leyes y roles, funciones o procedimientos dentro de las organizaciones. Se practica sobre todo en las empresas, ya sean públicas, privadas, mixtas o de otro tipo.

En una empresa, el acto de administrar significa planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las tareas o los procesos siempre buscando lograr productividad y el bienestar de los trabajadores, y obtener lucro o beneficios.

La forma como las organizaciones se administran o se gestionan determinará si van a conseguir utilizar con eficacia los recursos para lograr los objetivos propuestos. Por eso, el papel del administrador tiene un fuerte impacto en el rendimiento de las organizaciones.

El curso superior de Administración forma a los profesionales responsables de la gestión del día a día de una organización, desde el control de los recursos financieros, los recursos materiales, los recursos humanos y los recursos tecnológicos, hasta el desarrollo de estrategias de mercado.

### Procedimientos<sup>6</sup>

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas.

Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es común que los procedimientos crucen las fronteras departamentales. Por ejemplo, el procedimiento de tramitación de pedidos de una compañía manufacturera involucrará casi indudablemente al departamento de ventas (a causa del pedido original), el departamento de finanzas (para la confirmación de la recepción de fondos y la aprobación de crédito al cliente), el departamento de contabilidad (para el registro de la transacción), el departamento de producción (dado que el pedido implica la producción de bienes o la autorización para extraerlos del almacén) y el departamento de tráfico (para la determinación de los medios y ruta de transporte para la entrega). Bastarán un par de ejemplos para ilustrar la relación entre procedimientos y políticas.

La política de una compañía puede conceder vacaciones a los empleados; en los procedimientos establecidos para la instrumentación de esta política se determinará un programa de vacaciones para

<sup>5</sup> Administración. Qué es Administración. Significados. Disponibles en: <http://www.significados.com/administracion/>

<sup>6</sup> Procedimientos. ¿Qué es un procedimiento? WebyEmpresas. Disponible en: <http://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/>

evitar interrupciones en el flujo de trabajo, se fijarán métodos y tasas para el pago de vacaciones, se especificarán los registros para asegurar que todos los empleados gocen de vacaciones y se explicitarán los medios para solicitar vacaciones.

### **Clases de Procedimientos<sup>6</sup>**

- **Procedimientos Jurídicos:** Es el elemento dinámico de un proceso judicial general. Está constituido principalmente de diferentes actos jurídicos que son autónomos en sí mismos, y forman parte de la cadena jurídica. Están contenidos dentro de un marco estrictamente legal y conformado por una serie de diversas formalidades y tramitaciones en lo que se refiere al inicio y desarrollo de cualquier tipo de actividad ligada al derecho y a los códigos legales.  
Si bien se dijo antes los procedimientos forman parte de los procesos judiciales, generalmente resultan siendo en sí un proceso judicial, aunque existen casos en los que deben intervenir diversos procedimientos complementarios o secundarios, que influyen en el desarrollo total de un proceso.
- **Procedimientos Administrativos:** Este tipo de procedimientos, al igual que los anteriores, está regulado por la ley y enmarcado en un ámbito jurídico determinado. La finalidad como tal es la de formalizar la voluntad administrativa en forma de actos por los cuales la administración pública realiza. Por lo tanto, se ve afectado por el principio de legalidad cuando se trata de casos públicos. En lo referente a actividades privadas, debe seguir un determinado camino restringido a la acción jurídica y atenerse a las normas legales, pero no es necesario el ordenamiento jurídico conocido y formalizado hacia la sociedad.  
De todas maneras, en ambos casos se trata de todo el conjunto de operaciones y acciones tomadas y realizadas en lo referente a la organización y estructuración de los sistemas de funcionamiento de las entidades.
- **Procedimientos Informáticos:** Se trata de los elementos que conforman una operación, o varias, en un proceso informático. Cada fase se repite y tiene información almacenada para actuar de la misma manera cada vez que la orden y la situación operativa sea de exactas características. Es decir, que cada uno de estos elementos es determinante en el proceso completo y por cada misma operación comandada tiene que tener el mismo efecto resultante.  
Son las instrucciones que se van determinando en una función de mayor o menor complejidad, dependiendo de esto, una rutina informática puede estar conformada de uno o miles de procedimientos paralelos o concatenados. Cada una de estos elementos o fases están latentes y son ejecutados cada vez que se lo instruya directamente o por relatividad.

### **Manual<sup>7</sup>**

Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo. Los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. En general los manuales son frecuentes acompañando a un determinado producto que se ofrece al mercado, como una forma de soporte al cliente que lo adquiere. En este caso, el manual suele tener una descripción del producto y de la utilización que del mismo debe hacerse, ya sea para obtener un buen rendimiento de éste como para dar cuenta de posibles problemas y la forma de evitarlos.

Los manuales son también son frecuentes en lo que respecta a software dedicado al ámbito corporativo. Así, estos proveen toda la gama de posibilidades que el programa puede ofrecer, ya sea en el uso cotidiano como en respuesta a situaciones excepcionales. El manual en este caso sirve al técnico en el proceso de comprensión para hacer un buen uso del sistema. No obstante, es difícil que estos manuales en estos tiempos se entreguen impresos; por el contrario, se encuentran disponibles en el sitio web de la empresa que los comercializa.

Dado lo visto, hoy en día se hace un uso mucho más extendido de la World Wide Web en lo que respecta a la circulación de información con respecto a las instrucciones de uso de un bien determinado. Esta circunstancia se da por hecho tanto desde un punto de vista formal como desde un punto de vista informal. En efecto, además de los manuales que pueda ofrecer la empresa propietaria de los derechos de comercialización del producto, existen muchos elaborados por organizaciones paralelas de igual o hasta superior calidad que los originales.

Esta circunstancia hace que la descripción de los procedimientos con respecto a un determinado producto sea de alta calidad.

---

<sup>7</sup> Manual. Definición de Manual. Definicion.mx. Disponible en: <http://definicion.mx/manual/>

Además de las posibilidades reseñadas, pueden encontrarse guías de cualquier tipo de actividad que sirven tanto para dar los primeros pasos en ellas como para perfeccionar el ejercicio. Todas ellas están presentes en la red de modo gratuito, cosa que facilita sobremanera la adquisición. Esta circunstancia demuestra de qué modo la red vino a transparentar la información.

En el pasado el acceso a un tipo de información de este tipo sin lugar a dudas conllevaba la erogación de dinero, mientras que hoy en día solo está a un click de distancia.

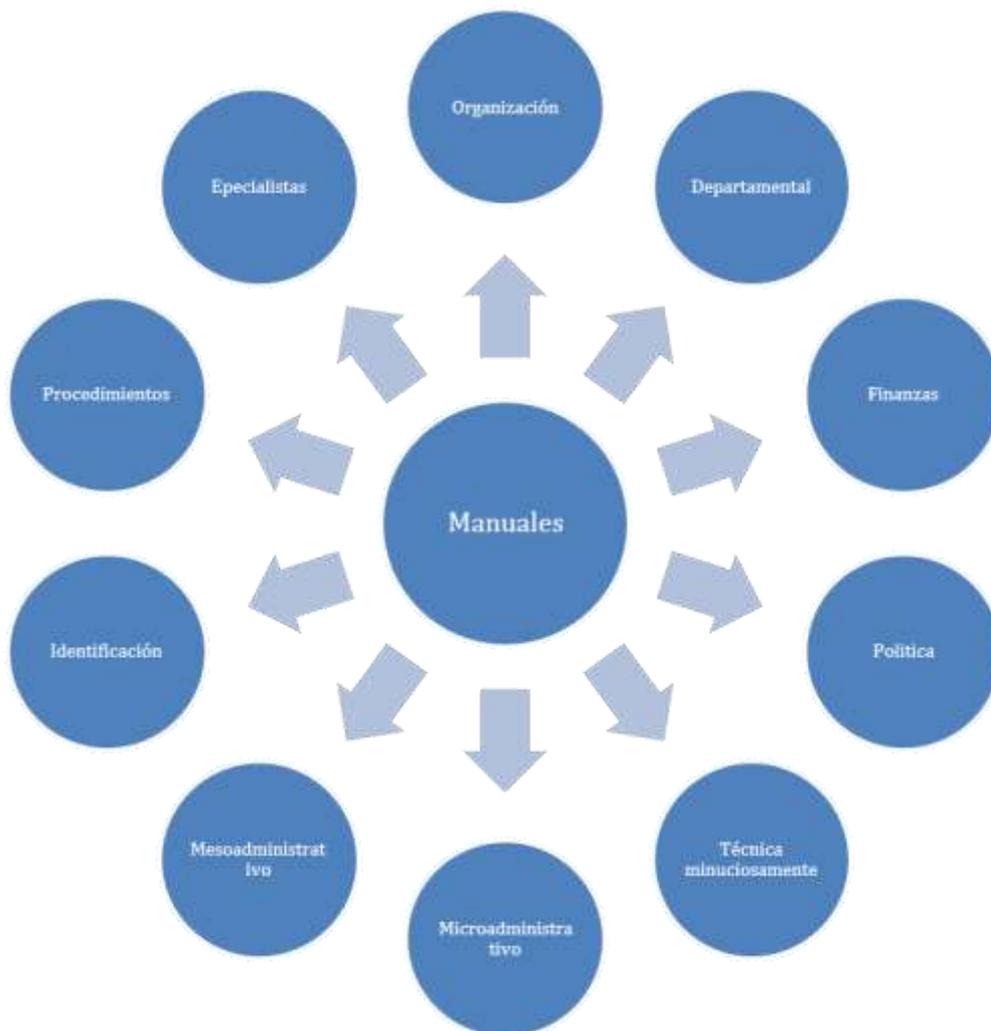
### Tipos de Manuales<sup>8</sup>

Existen algunos tipos de manuales:

- Manuales de Bienvenida

Se encarga con la brevedad posible de hacer una introducción a lo que es la institución, desde los inicios hasta el presente. Este tipo de manuales contiene también los objetivos de la empresa, la misión y visión, los valores, etc. Por lo general contiene un manual adjunto dando referencia a los lineamientos de dicha empresa, así como también las reglas internas para dar una introducción al ámbito laboral.

*Ilustración 1 Tipos de manuales*



<sup>8</sup> Tipos de manuales. Tipos de Manuales. Tipos de. Disponible en: <http://www.mastiposde.com/manuales.html>

- **Manuales de Organización**  
Son aquellos que se encargan de forma resumida detallar en forma general el manejo de una empresa. Dan un detalle de cómo es estructurada y de los diferentes roles y funciones que en ella se lleva a cabo y se desempeñan en cada departamento.
- **Manuales Departamental**  
Este tipo de manual contiene las informaciones de cómo es legislada una empresa y de cómo se deben de realizar las funciones de cada área.
- **Manuales de Finanzas**  
Se encarga de dar detalle de la verificación de la administración de cada uno de los bienes que corresponden a la empresa.
- **Manuales de Política**  
En una empresa, este tipo de manuales detalla la forma en que esta está dirigida. Manuales de Puesto: Este se encarga de marcar las funciones que se desarrollan en los diferentes puestos de la empresa, así como citar las características y las responsabilidades a cumplir.
- **Manuales de Técnica Minuciosamente,**  
Este tipo de manual detalla cómo deben ser realizadas las tareas particulares y trata acerca de las diferentes técnicas, tal como refiere el nombre. Manuales de Múltiples En este tipo de manual se exponen detalles de múltiples cuestiones, como lo dice el nombre. Una de ellas son las normas con la que la empresa de rige y da explicación acerca de la organización de forma precisa y clara.
- **Manuales Micro administrativo**  
Es aquel que se refiere a una sola administración y la trata de forma general. Este tipo de manual solo trata algunas de las áreas, pero de una forma específica y clara. Manuales Macro administrativo Este tipo de manual contiene las informaciones de más un área de la empresa, este abarca mucho más que el manual micro administrativo.
- **Manuales Meso administrativo**  
Desde un mismo sector, este manual abarca las actividades de más de una organización.
- **Manuales de Identificación**  
Este tipo de manual abarca los siguientes puntos:
  - Clave de la forma: Este contiene las siglas de dicha organización, la de la unidad administrativa, el número consecutivo del formulario y el año.
  - Nombre de la Organización
  - Logotipo de la Organización
  - Número de Páginas
  - Unidades responsables de la elaboración, revisión y aceptación
  - Lugar y fecha de la elaboración
  - Sustitución de páginas
  - Extensión y denominación del manual, ya sea específico o general.
- **Manuales de Procedimientos**  
Contiene información de la continuidad cronológica y secuencial de operaciones entrelazadas entre sí. Esto ayuda a la realización de cada función, tarea y actividad específicamente de la empresa. Se conocen también como Manuales de Normas y detalla las asignaciones de rutina por medio a los procedimientos en este indicado, siguiendo una secuencia lógica y organizadamente compuesto. Tiene como objetivo final controlar y unificar cada rutina diaria en las labores y así evitar al máximo cualquier tipo de alteraciones arbitrarias.
- **Manuales para Especialistas**  
Este tipo de manual contiene normas agrupadas en el contenido. Las normas están escritas de manera específicas y con claridad. Dicho contiene los compendios de las secretarías y las normas del vendedor. El principal objetivo es el de capacitar y entrenar a los empleados, también es utilizado como elemento de consulta para realizar las tareas que son asignadas.

## **Manuales administrativos<sup>9</sup>**

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y la relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de los integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

La elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, el alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

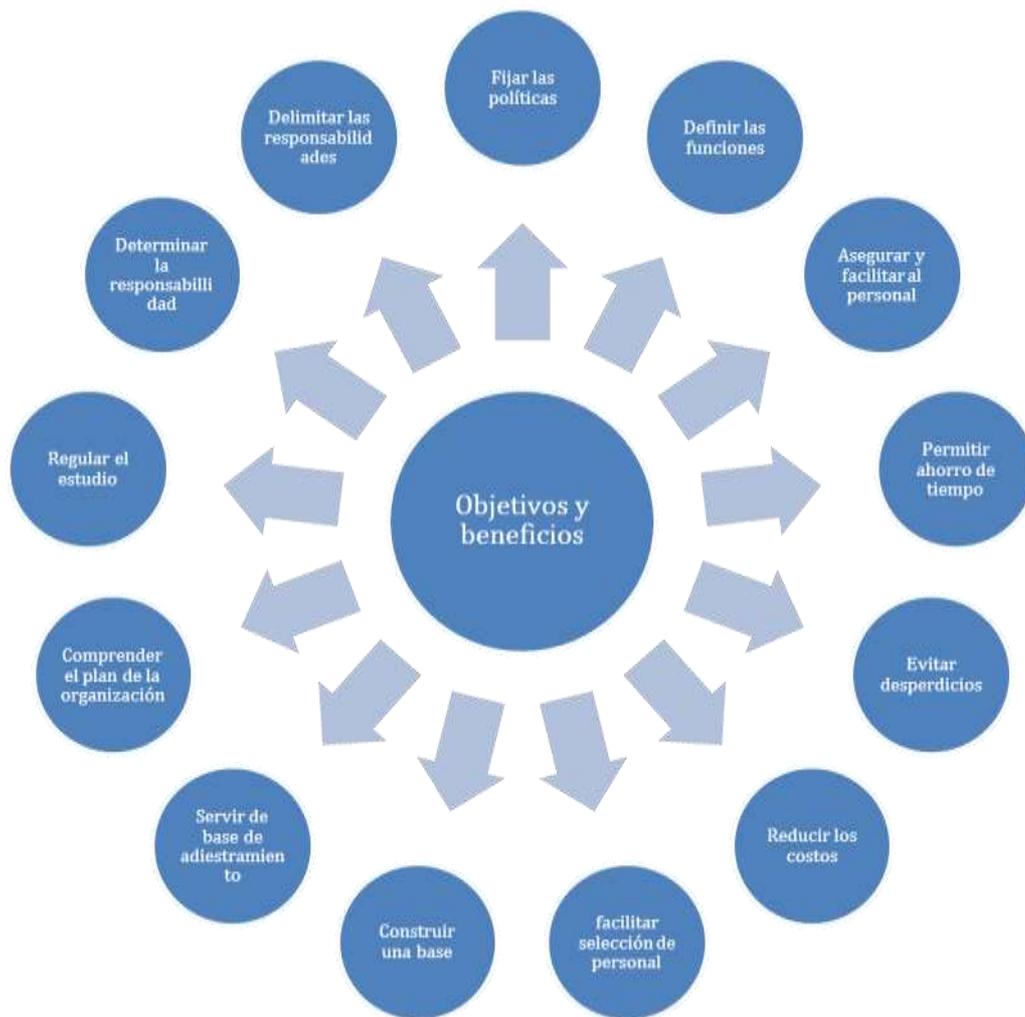
Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

---

<sup>9</sup> Manual Administrativo. Manuales administrativos. Gestipolis. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/manuales-administrativos/>

Ilustración 2 Objetivos y beneficios



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de las atribuciones
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal

- Comprender el plan de organización por parte de todos los integrantes, así como de los papeles propios y relaciones pertinentes
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de los elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y la relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales

### **Manuales de Normas y Procedimientos<sup>10</sup>**

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de las actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar la alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y la vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

### **Estructura de manual de procedimientos<sup>11</sup>**

Los puntos considerables para un manual bien estructurado son los siguientes:

- Identificación: Logotipo, nombre, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de la elaboración, clave de la forma.
- Índice o contenido: relación de capítulos.
- Prólogo y/o introducción: Exposición sobre el contenido del manual, objeto y áreas de aplicación.
- Objetivos de los procedimientos: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- Áreas de aplicación de los procedimientos: Esfera de acción que cubren los procedimientos.
- Responsables: unidades administrativas y/o puestos que intervienen.
- Políticas de operación: Lineamientos generales de acción y responsabilidad de las instancias que participan en los procedimientos.
- Conceptos: Glosario de términos de carácter técnico, empleados en el procedimiento.
- Procedimiento: Narrativa de cada una de las operaciones, explicando en que consiste, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuanto se necesita para llevarlas a cabo.
- Formulario de impresos: se adjuntan como apéndices.
- Diagramas de flujo: Representaciones gráficas de procedimientos dentro de las diferentes unidades.

### **Objetivos de los Manuales de métodos y procedimientos<sup>12</sup>**

- Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la Empresa para la consecución de los Objetivos para los cuales fue creada y a la vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo
- Definir si es que no existe la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los puestos existentes y/o en el caso validar la importancia estructural del puesto para definir de manera

<sup>10</sup> Manuales de Normas y Procedimientos. Tipos de manuales. Manuales Administrativos. Disponible en: <http://manualesadm.weebly.com/tipos.html>

<sup>11</sup> Estructura de manual de procedimientos. El manual de procedimientos y las ventajas. Pac.Disponible en: <http://www.pac.com.ve/contenido/oficina-y-comercio/el-manual-de-procedimientos-y-las-ventajas/6564/88>

<sup>12</sup> Objetivos de los Manuales de métodos y procedimientos. Empresa. Elaboración de manuales de métodos y procedimientos. Mailxmail.com. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-metodos-procedimientos/objetivo-manuales-metodos-procedimientos>

eficiente la reestructura organizacional pertinente a fin de mejorar la productividad y reducir cargas financieras para la Empresa.

- Validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica la existencia dentro de la estructura organizacional, si está correctamente definido en cuanto a cargas de trabajo (número de plazas), especialización y responsabilidad.
- Mejorar la productividad de la Empresa mediante el análisis de la forma en que se realizan las operaciones (tareas o autorizaciones), tiempos y movimientos, necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades, buscando en todo momento ser eficiente o modificar las actividades del puesto para la consecución de mejorar la productividad.
- Tener una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar. Así como permitir que se pueda evaluar la productividad y efectividad del empleado en el puesto (Valuación de desempeño (presupuesto de sueldos) y facilitar las Auditorías Operativas para detectar desviaciones en cuanto al desarrollo de las actividades de manera fácil y expedita.
- Poder definir el perfil de personal (descripción de puesto y necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades) que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para ocupar el puesto (reclutamiento y selección de personal).
- Poder evaluar el valor (salario) de las actividades realizadas (no por nombre del puesto) en el mercado abierto y mantener dentro de parámetros competitivos a la Empresa (estabilidad laboral del personal y posicionamiento laboral de la Empresa).

#### **Elementos que puede contener un manual de procedimientos<sup>13</sup>**

- Todo manual debe contener la información básica de cualquier documento, como es una portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de la empresa. Adicionalmente un índice y una introducción al mismo.
- Para que el manual tenga sentido, debe tener un objetivo claro del procedimiento que se detallará, pues como se ha indicado, es una descripción de tareas pero que ordenadas y en secuencia llevarán a una meta, la cual desde el principio debe quedar clara para el lector y plasmada en el objetivo.
- Toda tarea debe siempre tener claramente definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar, esto es, explicar detenidamente qué personas y/o departamentos de la empresa se involucrarán y quiénes son los responsables de cada acción a realizarse.
- Ahora bien, ya que se tiene claridad del objetivo a buscar y los responsables que participarán en las actividades a describir, habrá entonces que describir las actividades o como se dice correctamente, explicar el procedimiento. Esto es, describir paso a paso lo que se debe realizar y quién es el responsable de cada tarea y acción.
- En las empresas, los procesos exigen llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados, entre otros. Esto es, para cada una de las acciones puede corresponder completar un formato, enviar un correo electrónico, elaborar un oficio, en fin, documentos que sustentan el que las acciones se hayan llevado a cabo, así que el manual debe contener los formatos de cada uno de esos documentos que se utilizarán.
- Ya con toda esta información se deben incluir en el manual diagramas de flujo, que permitan saber cuál es la secuencia de la información o de los documentos a lo largo del procedimiento que se describe.

Los elementos básicos de todo manual de procedimientos, que es el objetivo, asignar responsabilidades, describir el proceso, utilizar formatos y finalmente un diagrama que permita visualizar el flujo del trabajo.

#### **Otros objetivos del Manual de procedimientos<sup>14</sup>**

Los Manuales de Procedimientos deben cumplir con otros objetivos no menos importantes para el buen desarrollo de la gestión administrativa, entre los cuáles se puede mencionar.

---

<sup>13</sup> Elementos que puede contener un manual de procedimientos. 5 pasos para hacer un Manual de Procedimientos. Pymempresario. Disponible en: <http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>

<sup>14</sup> Objetivos del manual de procedimientos. Importancia de los Manuales de Procedimientos en la Gestión Administrativa. Rissolutions. Disponible en: <http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>

- Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.
- Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.
- Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.
- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.
- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.
- Permite la integración de todos los colaboradores, así como la funcionalidad integral del personal.
- Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos
- Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno.

#### **Ventajas de los manuales en las empresas<sup>15</sup>**

- Logran y mantienen un plan de organización.
- Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de los papeles propios en la empresa.
- Facilitan el estudio de los problemas de organización.
- Sistematizan la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones en la organización.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto y la relación con los demás de la organización.
- Evitan conflictos jurisdiccionales y de funciones.
- Ponen en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
- Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- Sirven como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.
- Auxilian en las labores de auditoría administrativa.

---

<sup>15</sup> Ventajas de los manuales. Los manuales administrativos como herramienta clave. Grandes Pymes. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/12/14/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>

### 3. CONCLUSIONES

La administración es el acto de gestionar, medir, planificar, dirigir, coordinar y controlar las tareas o los procesos de la empresa buscando lograr productividad y el bienestar de los trabajadores obteniendo un beneficio o rentabilidad en la empresa.

Los procedimientos son el manejo de actividades, guían de acciones o secuencias cronológicas de actividades. Las clases de Procedimientos: jurídicos, administrativos, procedimientos informáticos. Los procedimientos jurídicos están constituidos por diferentes actos jurídicos. Procedimientos Administrativos conjunto de operaciones y acciones referentes a la organización y estructuración de sistemas. Procedimientos informáticos conforman una operación o varias operaciones en un proceso.

Los manuales son aquellos que consisten en una guía de instrucciones para los procedimientos de trabajo de la empresa. Existen algunos tipos de manuales: bienvenida, organización, departamental, finanzas, política, técnica minuciosa, micro administrativo, meso administrativo, identificación, procedimientos, especialistas, administrativos, normas y procedimientos, entre otros.

Los objetivos manuales de métodos y procedimientos es dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales, así como propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente, por lo tanto se evita duplicidad de funciones y se propicia mejoras en los procedimientos vigentes. Adicionalmente facilita la inducción de los nuevos colaboradores de la institución y permite la integración de todos los colaboradores, así como la funcionalidad integral del personal y por último ayuda a los evaluadores y auditores del control interno.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración. Definición de administración. Qué es, Significado y Concepto. Disponible en: <http://definicion.de/administracion/#ixzz4G6CzPNeF>
- Administración. Qué es Administración. Significados. Disponibles en: <http://www.significados.com/administracion/> Administración. Qué es Administración. Significados. Disponibles en: <http://www.significados.com/administracion/>
- Elementos que puede contener un manual de procedimientos. 5 pasos para hacer un Manual de Procedimientos. Pymempresario. Disponible en: <http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>
- Empresa. Definición de Empresa. Definición ABC. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/empresa.php>
- Estructura de manual de procedimientos. El manual de procedimientos y las ventajas. Pac.Disponible en: <http://www.pac.com.ve/contenido/oficina-y-comercio/el-manual-de-procedimientos-y-las-ventajas/6564/88>
- Manual Administrativo. Manuales administrativos. Gestipolis. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/manuales-administrativos/>
- Manual. Definición de Manual. Definición. De. Disponible en: <http://definicion.de/manual-de-usuario/#ixzz4G6Oc0aus>
- Manual. Definición de Manual. Definicion.mx. Disponible en: <http://definicion.mx/manual/>
- Manuales de Normas y Procedimientos. Tipos de manuales. Manuales Administrativos. Disponible en: <http://manualesadm.weebly.com/tipos.html>
- Objetivos de los Manuales de métodos y procedimientos. Empresa. Elaboración de manuales de métodos y procedimientos. Mailxmail.com. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-metodos-procedimientos/objetivo-manuales-metodos-procedimientos>
- Objetivos del manual de procedimientos. Importancia de los Manuales de Procedimientos en la Gestión Administrativa. Rissolutions. Disponible en: <http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>
- Procedimiento. Concepto de procedimiento. Deconceptos.com. Disponible Procedimientos. ¿Qué es un procedimiento? WebyEmpresas. Disponible en; <http://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/> en: <http://deconceptos.com/general/procedimiento/#ixzz4G6LR4XZz>
- Procedimientos. ¿Qué es un procedimiento? WebyEmpresas. Disponible en; <http://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/>
- Tipos de manuales. Tipos de Manuales. Tipos de. Disponible en: <http://www.mastiposde.com/manuales.html>

Ventajas de los manuales. Los manuales administrativos como herramienta clave. Grandes Pymes.  
Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/12/14/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>