



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA  
PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE NEGOCIOS  
22, 23 y 24 de Octubre de 2008  
Ciudad Obregón, Sonora; México.**



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA UNA EMPRESA DE LA LOCALIDAD  
QUE OFRECE SERVICIOS DE ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS**

TEMÁTICA: “De la Articulación Empresarial al Ecosistema de Negocios... Un Nuevo Enfoque”

ÁREA: ADMINISTRACIÓN GENERAL

AUTORES:

MTRA. ALBA ROSA PEÑÚÑURI ARMENTA ([apenunur@itson.mx](mailto:apenunur@itson.mx))  
MTRA. RAQUEL IVONNE VELASCO CEPEDA ([rvelasco@itson.mx](mailto:rvelasco@itson.mx))  
MTRA. MARÍA DEL CARMEN VÁSQUEZ TORRES ([mvasquez@itson.mx](mailto:mvasquez@itson.mx))  
MTRA. ALMA LUZ JIMÉNEZ GUTIÉRREZ ([almaluzjimenez@hotmail.com](mailto:almaluzjimenez@hotmail.com))

Instituto Tecnológico de Sonora, ITSON. Departamento de Ciencias Administrativas. 5 de Febrero 818 Sur, Colonia Centro, CP 85000. Cd. Obregón, Sonora Teléfono: (644) 410-90-00 ext. 1001, Fax 410-90-1 ext. 115.

## **Resumen**

En México, la micro, pequeña y mediana empresa constituyen la fuerza económica del país en los diferentes sectores. Estas al igual que la grande empresa, se ven afectadas por la economía mundial, lo cual las obliga a regular sus procesos mediante sistemas de calidad para permanecer vigentes en los mercados nacionales e internacionales. Por ello, las empresas micro en especial las familiares, deben formalizar su administración ya que los cambios que se están generando con la globalización, exigen mayor crecimiento y competitividad de estas. Sin embargo, en la actualidad la mayoría de ellas y en especial la empresa en estudio, presenta problemas en su administración, ya que no tiene documentados los procedimientos para la realización de estudios socioeconómicos, por lo que se ha generado descontrol en sus actividades, provocando retrasos en las mismas, duplicidad de funciones lo que ocasiona pérdida de tiempo, mala calidad en el servicio al cliente, así como perjuicio en la imagen y rentabilidad de la empresa; por tal motivo la presente investigación tiene como objetivo, elaborar un manual de procedimientos para una empresa de servicios de la localidad, con el fin de formalizar los procedimientos del estudio socioeconómico documentando las acciones que se llevan a cabo en cada una de ellos. Para la elaboración del manual de procedimientos sobre estudios socioeconómicos, se optó por el método para la elaboración de manuales propuesto por Rodríguez (2002), el cual incluye; recopilación de la información, procesamiento de la información, redacción, elaboración de gráficos, formato y composición y por último revisión y aprobación; así mismo se excluyen distribución y control y revisión, por no aplicar al trabajo desarrollado. Como resultado de este proceso se obtuvo el manual de procedimientos para la elaboración de estudios socioeconómicos, el cual contiene: identificación, índice, introducción organigrama, diagrama de flujo, estructura procedimental

y glosario de términos. Este manual permite la formalización de los procesos para un mejor control administrativo y la estandarización de los mismos, facilitando a su vez el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **Antecedentes y marco de referencia**

En un mundo cada vez más complejo, donde la diversidad y los ajustes a los nuevos cambios son cada vez más constantes y que se avanza con una velocidad impresionante, las instituciones económicas no han sido la excepción ante esos cambios. El crecimiento acelerado del que se habla anteriormente tiene sus raíces en la globalización que se ha generado en los últimos años, al respecto Gómez (1994), señala que la globalización es una de las pruebas más duras a las que se enfrentan las empresas, en este nuevo siglo es hacer frente a la competencia de las organizaciones extranjeras, que han manifestado transformaciones rápidas siendo insostenibles para ciertos establecimientos, los cuales tienen que ir a la par, e involucrarse en competitividad y en las exigencias del ambiente y deben enfrentarse a un entorno inestable en el que el cambio es constante. Así pues, si quieren sobrevivir y prosperar, tendrán que adaptarse a dichos cambios de una manera rápida y eficaz.

Por ello es importante que las organizaciones independientemente de su tamaño formalicen su actividad administrativa y sobre todo, la micro y pequeña empresa, ya que el cambio organizacional es inminente también en ellas y no pueden permanecer estáticas, sino estar alertas a las fuerzas internas y externas que hacen que estas prevalezcan o mueran. Robbins y Coulter (2000), hacen referencia a la formalización como el grado en el que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y la medida en que el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglas y procedimientos. La formalización implica definir teóricamente y por escrito las actividades que los empleados tienen que hacer, cuando deben hacerlo y cómo llevarlo a cabo.

La estandarización de las actividades ayuda en gran medida a evitar o disminuir roces y conflictos al interior de la empresa, que sólo ocasionan desgaste de sus procesos productivos, y en ocasiones también en la calidad y entrega del producto o servicio final.

Por otra parte la formalización también implica todos aquellos procedimientos establecidos por escrito a seguir en la realización de las actividades; mismos que son considerados por Koontz y Weihrich (2004), como planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Terry y Franklin (2003), conceptualizan los procedimientos como una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse. Así mismo Münch y García (2004), dicen que son aquellos que establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Lo anterior conlleva a decir que un procedimiento es una guía detallada de acción que muestra de una manera lógica y secuencial, el orden que siguen las actividades que realizan las personas en su trabajo.

Münch y García (2004), afirman que los procedimientos determinan el orden en el cual se deben realizar las actividades; más no indican la manera en que deben realizarse; pues de eso se encargan los métodos, mismos que están implícitos en los procedimientos. Así mismo argumentan que un método es aquel que detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida, la cual puede ser rutinaria y repetitiva. Como se puede observar, los métodos son parte de los procedimientos.

En base a lo anterior, se puede afirmar que para determinar que cada individuo se apegue a sus actividades, es conveniente documentarlas por medio de procedimientos donde se especifiquen detalladamente lo que debe hacerse; Generalmente, los procedimientos que se usan dentro de una organización son informales y esto se observa fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Cuando dichos procedimientos se ponen por escrito, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado.

Además se podrá ir mejorando (Álvarez, 2002). Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente; por ello, según Münch y García (2004), son importantes por que: determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueven la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades, evitan duplicidades; determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas y son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Como se ha podido observar, la formalización en las organizaciones es esencial para su crecimiento y permanencia; ya que independientemente de su tamaño, requieren estandarizar y sistematizar sus procesos a efecto de cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos establecidos. Para ello Gómez (2004), afirma que una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

Así mismo Rodríguez (2002), argumenta que la administración ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo. Una de ellas son los manuales administrativos, los cuales son considerados instrumentos de comunicación que indican las actividades a ser cumplidas por los empleados y la forma en que éstas deberán ser realizadas. Este autor también considera que el empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y la política, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que el que está trabajando, pueda dársele de una manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales: Así mismo, comenta que los manuales administrativos deben reservarse para información de carácter estable, referida a la estructura funcional, la estructura procedimental, aspectos técnicos, etc.

Debido a lo expuesto anteriormente, se considera necesario conocer que es un manual administrativo, por lo que se hace referencia a diferentes conceptos que aportan algunos autores como Franklin (2000), el cual lo considera como un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. Por otra parte Rodríguez (2002), define un manual administrativo como un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida la estructura organizacional de la empresa.

Analizados los conceptos anteriores, se puede concluir que un manual administrativo es un instrumento que apoya a la organización formal en la sistematización de sus actividades y es considerado como medio de comunicación eficaz para transmitir conocimientos y experiencias.

Toda empresa tiene la necesidad imperiosa de contar con manuales administrativos debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de la tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional (Franklin 2002). Por ello, es indispensable este tipo de instrumentos ya que apoyan a las empresas en sus actividades, de tal manera que se hace necesario contar con estas herramientas en cualquier organismo social.

Como bien se dice, toda actividad conlleva un proceso, es pues necesario dar a conocer los pasos a seguir en la elaboración de un manual administrativo. Rodríguez (2002), afirma que no existe un modelo establecido para elaborarlos, sin embargo propone un proceso que se utiliza frecuentemente en la práctica, el cual contiene pasos como: recopilación de la información, procesamiento de la información, redacción, elaboración de gráficas, formato y

composición, revisión y aprobación, distribución y control y revisión y actualización. Cabe mencionar, que en el desarrollo del manual, no se consideran los pasos de distribución y control y el de revisión y actualización, ya que el objetivo de este trabajo es únicamente el diseño del mismo.

Como se puede observar, para la realización de los manuales administrativos se requiere seguir un proceso; sin embargo, cada empresa definirá la forma de llevarlo a cabo de acuerdo a sus necesidades y a las operaciones que se practiquen. Como ya se dijo, no hay un proceso establecido, pues cada organismo lo hará específico o general según su conveniencia.

Existen muchos tipos de manuales administrativos para comunicar las decisiones referentes a Organización, Procedimientos, Políticas, Antecedentes de la empresa, entre otros Rodríguez (2002), dentro de los cuales se encuentran: manuales de organización, de políticas, de historia de la empresa, de inducción, de procedimientos, etc.

Para efectos de este trabajo, se retoma el manual de procedimientos para su desarrollo, el cual es considerado por Franklin (2002), como un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Palma (2008), lo define como un documento en el que se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. Por otro lado Álvarez (2002), argumenta que un manual de procedimientos es donde se documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización.

Una vez analizados los conceptos aportados por distintos autores, se concluye que, un manual de procedimientos es un documento que contiene de forma secuencial la descripción de las

actividades que deben realizarse de acuerdo a las funciones diarias del personal asignado dentro de un área de trabajo determinada.

El manual de procedimientos ayuda en gran medida, a llevar un control estricto de las actividades y procedimientos que se realizan en las distintas áreas de la empresa; muestra de manera sistemática los pasos a seguir en las funciones diarias del personal. En este tipo de manual, se describen, además de los procesos que realiza una empresa, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos especificando su responsabilidad y participación.

Los manuales de procedimientos según Franklin (2002), tienen como objetivo: compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos; uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración; determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben de hacer y cómo deben de hacerlo; ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones y constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Todos los manuales administrativos implican un proceso para su elaboración, el cual ya se describió con anterioridad, sin embargo también es necesario conocer como están conformados los manual administrativo a elaborar, ya que cada uno de ellos, difieren en su composición. En relación al contenido del manual de procedimientos a diseñar para la empresa en estudio, éste se considera un híbrido ya que se retoman los elementos propuestos por Rodríguez (2002), los cuales son: índice, introducción, organigrama, gráficas y estructura



procedimental; así mismo se incluyen identificación y glosario de términos elementos expuestos por Franklin (2002). Cabe mencionar que las formas que establece Rodríguez (2002), no se incluyen en el contenido del manual, debido a que son documentos confidenciales y de uso exclusivo de la empresa en estudio.

Los manuales de procedimientos pueden elaborarse para funciones generales de toda la organización, o bien para funciones específicas operacionales, ya que deberá contener la información precisa para llevar a cabo las actividades administrativas que se realizan para cumplir con los requerimientos de la organización.

En este trabajo, se desarrolla un manual de procedimientos en el rubro de estudios socioeconómicos, de acuerdo a situaciones específicas que se presentan en la empresa en estudio. Dicho estudio es importante como una actividad propia del área de recursos humanos, el cual se lleva a cabo dentro del proceso de selección de personal, ya que permite observar de manera directa la situación e interacción familiar y social del aspirante, así como la de sus trabajos anteriores, obteniendo información de las personas que se relacionaron directamente en su medio laboral.

El estudio socioeconómico según Grados (1999), es la encuesta que permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

En relación a su objetivo, se puede decir que el estudio permite dar a conocer a la empresa solicitante el nivel socioeconómico del candidato, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo; su importancia estriba en que es la manera más segura de confirmar los datos que un candidato expone en la solicitud de empleo y en las entrevistas de selección. La información socioeconómica según Grados (1999), generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora

social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa o bien, como se hace en la mayoría de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad. En esta fase Arias (1991), afirma que se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, entre otros.

El proceso que se sigue para la elaboración de un estudio socioeconómico es proporcionado por la empresa en estudio, la cual ha generado su propio proceso mismo que a continuación se presenta: contratación del servicio; entrevista; análisis de la información y verificación de datos y por último, elaboración y entrega de informe al cliente.

Los elementos mostrados con anterioridad, hacen posible llevar a cabo de manera satisfactoria la selección de personal, una de las funciones de la Administración de Recursos Humanos, misma que incluye el estudio socioeconómico como uno de los elementos necesarios de este proceso el cual, ayudan a la toma de decisiones en la contratación del personal que cumpla con los requerimientos del puesto.

Por lo anterior, resulta de especial importancia formalizar los procesos a seguir en la realización de estudios socioeconómicos, ya que la presentación de procedimientos aislados no permite conocer de manera integral la operación de la empresa o de una de sus partes; siendo necesario, agruparlos en forma ordenada en un solo documento llamado manual de procedimiento, en donde se documenten las actividades para su correcta aplicación.

En un manual de procedimientos como se muestra anteriormente, se incluye en su contenido el diagrama de flujo, siendo uno de los aspectos fundamentales a tomar en cuenta en la realización de actividades o procesos que deben seguirse en la realización de las funciones de un área o departamento.

Gómez (2002), define un diagrama de flujo como las representaciones simbólicas o pictóricas de un procedimiento administrativo. Según Franklin (2002), son la representación de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita. Rodríguez (2002), por su parte argumenta que el diagrama de flujo es la técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos y muestran las unidades administrativas que intervienen.


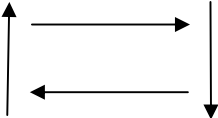
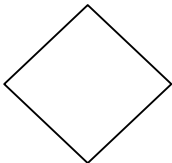
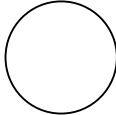


En base a lo anterior, se concluye que un diagrama de flujo es una representación gráfica utilizada para describir simbólicamente las etapas de un procedimiento.

Álvarez (2002), considera a los diagramas de flujo como una herramienta importante a desarrollarse en un procedimiento, ya que sirven para describir las etapas de un proceso; apoyar el desarrollo de procedimientos; dar seguimiento a los productos; identificar a los clientes y proveedores de un proceso; planificar, revisar, diseñar y documentar procesos; facilitar el entrenamiento de nuevos empleados y hacer presentaciones directivas.

Algunas ventajas que proponen Franklin y Gómez (2002), de los diagramas de flujo son las siguientes: favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo, el cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos; un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto, permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso; se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión; muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan; facilitando a los empleados el análisis de las mismas; son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Por otra parte Álvarez (2002), comenta que en los diagramas de flujo o flujogramas, se emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso, mismos que se muestran a continuación en la TABLA 1.

TABLA 1. Símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo.

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	ACTIVIDAD; es un RECTÁNGULO que designa una actividad.		LÍNEA DE FLUJO; Son FLECHAS HORIZONTALES Y VERTICALES representa una vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. Indica el movimiento y orden en que se realizan las operaciones.
	DECISIÓN; es un ROMBO que señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos vías: una con respuesta afirmativa y otra negativa, porque la decisión genera dos acciones.		CONECTOR; es un CÍRCULO que se utiliza para indicar continuidad del diagrama de flujo, generalmente se usan letras mayúsculas, minúsculas o del alfabeto griego dentro del círculo. Une una parte del diagrama con otra.
	TERMINAL; es un OVALO que identifica el principio y el final de un proceso u operación.		DOCUMENTO; representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.

Fuente: Álvarez (2002)

La simbología anterior se utiliza para representar operaciones específicas en la creación de los diagrama de flujo; existe una gran variedad de símbolos los cuales es necesario conocer y

utilizar, ampliando así las posibilidades de elaborar un diagrama más claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas.

Por otra parte Álvarez (2002), argumenta que cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo les suministrara la información que les hace falta, logrando así una mejor comprensión; ya que una figura dice más que mil palabras.

El documentar los procedimientos en un manual, tanto de manera narrativa como a través de un diagrama de flujo, tiene como finalidad uniformar o estandarizar las actividades realizadas en las diferentes áreas que forman a la organización, indicando al personal involucrado y asignando a los responsables de su ejecución, lo cual genera que no exista duplicidad de funciones, facilita la integración, se mejoran los sistemas y aumenta la eficiencia de los empleados.

### **Problema**

Actualmente las empresas se han dado cuenta de lo fundamental que es documentar sus procesos, ya que hace algunos años realizaban sus actividades empíricamente, lo que ocasionaba mermas en los materiales o materias primas, pérdida de tiempo, retrabajos, reprocesos y lo más grave sólo una persona tenía conocimiento de cómo realizar una tarea correctamente. Con la incursión de los sistemas de calidad fue más fácil hacer entender a los directivos del correcto manejo de los recursos y de que todo proceso estuviera documentado, además de ser distribuido a todo el personal involucrado. Tal es el caso de la empresa en estudio que a pesar de tener presencia de varios años en la región, no cuenta con la formalización de sus procedimientos, donde el principal es la elaboración de un estudio socioeconómico.

Cabe mencionar que cuando no existen procedimientos escritos, surge una situación de descontrol en las actividades y en las funciones, provocando duplicidad y/o sujetos cumpliendo actividades multifuncionales, lo que ocasiona a la vez pérdida de tiempo, desgaste y errores en la comunicación.

Dada la importancia de contar con documentos que contengan los datos necesarios y la secuencia de actividades y habilidades requeridas para la elaboración de un plan de acción para la realización de estudios socioeconómicos, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo formalizar los procedimientos de la empresa en estudio?

### **Objetivo**

Elaborar un manual de procedimientos para una empresa de servicios de la localidad, con el fin de formalizar los procedimientos del estudio socioeconómico documentando las acciones que se llevan a cabo en cada una de ellos.

### **Método**

El presente apartado contiene los sujetos participantes, los materiales y el método que se utilizó para la realización del manual de procedimientos para la empresa Servicios Especializados de Investigación Socioeconómica, cuyo giro es la prestación de servicios en la elaboración de estudios socioeconómicos de carácter laboral e hipotecario.

**Sujetos:** el sujeto de estudio es la empresa que ofrece el servicio de estudios socioeconómicos.

**Instrumentos:** para la recopilación de información se llevaron a cabo entrevistas con los responsables de la elaboración de estudios socioeconómicos, para conocer las actividades que realizan al momento de realizarlos.

**Procedimiento:** para la elaboración del manual se siguieron los pasos propuestos por Rodríguez (2002), los cuales son:

- Recopilación de la información:

Una vez definido el tipo de manual a elaborar de acuerdo a la naturaleza, actividades de la empresa y al área de oportunidad encontrada; se realizó entrevista no estructurada al Gerente General, para determinar la operación de la organización, precisar la secuencia lógica de los pasos que componen los procedimientos a elaborar, definir la responsabilidad del personal en las áreas de trabajo, describir gráficamente los flujos de las operaciones y mejorar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa. Así mismo se entrevistó al personal involucrado en los procesos para que describieran paso a paso las actividades que llevan a cabo en la realización de los estudios socioeconómicos, indicando el alcance de su tarea. También se obtuvo información por diversos medios tales como: publicaciones de Internet, bibliografía, documentos de la empresa, que sirvieron como antecedente; esto con el fin de apoyar y facilitar la elaboración del manual pero sobre todo, para sustentarlo y fundamentarlo.

- Procesamiento de la información:

Después de recopilar la información, se prosiguió a analizar y depurar los datos o información no relevante para el proyecto, con el firme propósito de incluir los datos que realmente debe contener el manual y evitar duplicidad de funciones. Así mismo, se uniformó la terminología empleada en los procesos para darle un sentido de igualdad y colaboración entre el personal. Posteriormente se dio a conocer al personal involucrado en los procesos la información ya depurada para su revisión, con el fin de aclarar dudas que pudiesen haber surgido y hacer recomendaciones y/o sugerencias para mejorar los procesos.

- Redacción:

En este punto, se procedió a redactar los procedimientos a seguir al llevar a cabo el estudio socioeconómico, utilizando un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para todo el personal de la empresa que hará uso del manual. Cabe señalar que en este proceso, intervinieron el Gerente General, el Asistente Administrativo y los Analistas Investigadores, los cuales revisaron que la redacción del manual fuera la correcta y adecuada para sus fines.

- Elaboración de gráficas:

Una vez redactados los procedimientos se elaboró el diagrama de flujo para cada uno de ellos, de tal manera que se observe la secuencia cronológica de las actividades y los responsables de llevarlas a cabo, ya que esto ayudará en gran medida a la fácil comprensión de los procedimientos contenidos en el manual.

- Formato y composición:

Una vez concluida la redacción de los procedimientos, se procedió a darle formato al manual, es decir, la presentación, paginación y todo lo que lo hiciera entendible y rápido de consultar. Para ello se siguió el contenido propuesto por Rodríguez (2002), dichos elementos son: índice, introducción, organigrama, gráficas y estructura procedimental; así como la identificación y el glosario de términos expuestos por Franklin (2002). Ya redactados y autorizados los procedimientos, se les dio composición para la presentación de los mismos, lo cual facilitará la lectura, consulta, estudio y conservación, además de inspirar confianza y orden de acuerdo a su apariencia. El diseño de la composición del manual consta de cinco secciones: la primera enunciando el nombre de la empresa, la segunda, el número de revisión, fecha de revisión y número de página; la tercera sección muestra el nombre del procedimiento que se está utilizando y las actividades que se realizan en éste; los diagramas de flujo se visualizan en la cuarta sección y por último en la quinta, se indica la firma de la persona que elaboró, revisó y autorizó el procedimiento.

- Revisión y aprobación:



Como último paso a considerar en la elaboración del manual de procedimientos, fue la revisión y aprobación del mismo, por lo que se procedió a su presentación ante el Gerente General de la empresa, dando una breve explicación del contenido del documento y de los procedimientos incluidos en éste, para su aprobación o en su caso, efectuar modificaciones necesarias a los procesos, Posteriormente el Gerente General revisó y aprobó el manual como un documento administrativo formal, para los procesos que realiza la empresa.

En este proyecto se excluyeron los pasos de distribución y control y revisión y actualización, por no aplicar al trabajo desarrollado, ya que el objetivo de éste es sólo el diseño del manual de organización.

### **Resultados**

Como resultado de este proceso se obtuvo el manual de procedimientos de estudios socioeconómicos para una empresa de servicios de la localidad, en el cual se tomo como referencia el proceso de elaboración de Rodríguez (2002), y un híbrido considerando a Rodríguez (2002) y Franklin (2002) del formato y composición en relación a su contenido, siendo éste: índice, introducción, organigrama, gráficas y estructura procedimental, así como identificación y glosario de términos. Ver apéndice A.

### **Conclusiones**

En las empresas independientemente el tamaño de las mismas, se requiere llevar acabo una serie de actividades para el logro de los objetivos organizacionales; dichas actividades conllevan procesos, mismos que son necesario establecer para que se conozcan de forma detallada las actividades que se realizan en un trabajo repetitivo.

Generalmente, los procedimientos que se utilizan dentro de una organización son informales y esto se observa fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Cuando

dichos procedimientos se ponen por escrito, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Además se podrá ir mejorando (Álvarez, 2002).


Por lo anterior, los procedimientos deben redactarse por escrito de una manera clara y entendible y darles formalidad incluyéndolos dentro de un manual de procedimientos, ya que son una herramienta indispensable para plasmar las funciones que conforman la operación para un mejor control administrativo y la estandarización de los procesos, debido a que guían las acciones del personal y los mantienen dentro de los márgenes de operación establecidos, integrándolos a las funciones requeridas en menor tiempo.

El uso de los manuales de procedimientos en una organización, representa una gran ayuda, por que permiten compilar en forma ordenada, secuencial y detallada, las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades; promueven la eficiencia y la especialización del personal, indicándole lo que debe de hacer y cómo debe de hacerlo; delimitan responsabilidades evitando duplicidad de funciones; así como uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.

Con la observancia de los procedimientos contenidos en el manual propuesto a la empresa, se logrará resolver el problema planteado al inicio del proyecto, en el cual se menciona que la empresa no cuenta con la formalización de sus procedimientos, ocasionando mermas en los materiales, pérdida de tiempo, retrabajos, reprocesos y lo más grave, el conocimiento empírico sólo de una persona, de las actividades relacionadas con la función principal de la empresa.

El uso adecuado y continuo del manual, permitirá que se logre la formalización de los procesos para un mejor control administrativo y la estandarización de los mismos, facilitando a su vez el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Apéndice A**

	
<p>SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE INVE SOCIOECONÓMICA</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA UNA EMPRESA QUE OFRECE SERVICIOS DE ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS</p>	



## I. ÍNDICE

### I. Índice

### II. Introducción

- 2.1 Objetivos del manual
- 2.2 Alcance
- 2.3 Cómo usar el manual
- 2.4 Revisiones y recomendaciones

### III. Organigrama

### IV. Gráficas

- Diagramas de flujo

### V. Estructura procedimental

- Descripción de procedimientos

### VI. Glosario de términos

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

## **Bibliografía**

1. Álvarez Torres Martín G. (2002). *Manual para elaborar políticas y procedimientos*. 9ª reimpresión. Editorial Panorama. México, D.F.
2. Arias Fernando (1991). *Administración de recursos humanos*. 4ª edición. Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, D.F.
3. Franklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo (2002). *Organización y métodos*. Un enfoque competitivo. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.
4. Franklin, Enrique Benjamín (2002). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.
5. Grados, Jaime (1999). *Inducción, reclutamiento y selección*. 8ª reimpresión, Editorial El Manual Moderno, México, D.F.
6. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2004). *Administración una perspectiva global*. 12ª edición. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.
7. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José (2004). *Fundamentos de administración*. 5ª edición. Editorial Trillas. México, D.F.
8. Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2000). *Administración*. 6ª edición. Editorial Pearson Educación. México, D.F.
9. Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 2ª edición. Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, D.F.
10. Terry, George y Franklin, Stephen (2003). *Principios de administración*. 19ª reimpresión. Editorial CECSA, México, D.F.