

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas



Seminario de Graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema:

Organización y Métodos

Subtema:

Manual de Funciones en el sector público.

Autoras:

Claudia Yaoska Castillo Orozco

Farah Alejandra Prado Cantillo

Tutora:

MSc. Angélica María Meza Bermúdez

Managua, 20 Junio 2017

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimientos.....	ii
Valoración Docente	iii
Resumen	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capítulo I La Función de Organización y Métodos en las organizaciones del sector público.....	4
1.1. Definición de Organización y Métodos	4
1.2. Origen de la Organización y Métodos	5
1.3. Organizaciones del sector público	6
1.4. La Unidad de Organización y Métodos	7
1.4.1 Ubicación del área de Organización y Métodos en las organizaciones del sector público.....	8
1.4.2. Funciones del área de Organización y Métodos.....	10
1.4.3. Estructura interna del área de Organización y Métodos.	11
Capitulo II Generalidades de los manuales.....	13
2.1 Definición de manuales.....	13
2.2. Antecedentes históricos	15
2.3 Clasificación de los manuales administrativos	17
2.4. El Manual de funciones.....	24
2.4.1. Objetivos del manual de funciones	25
2.4.2. Importancia del manual de funciones	27
2.4.3. Elementos e información para la elaboración de un manual de funciones en las organizaciones del sector público.	28
2.4.3.1. El Organigrama una herramienta necesaria para la elaboración de un manual.	30
2.4.3.2. Clasificación de los organigramas	33
2.4.3.3. Criterios para la elaboración de organigramas en las instituciones del sector público.....	39

2.4.4. Cuestionarios	41
2.4.5. Entrevista	42
2.4.6 Estructuración del manual de funciones.	44
2.4.7 Contenido.....	46
2.4.7.1. Normas para la reproducción del manual de funciones.	48
2.4.7.2. Carátula	49
2.5. Aprobación del manual de funciones	51
2.6. Implementación del manual de funciones	52
2.7. Difusión del manual.....	54
Capítulo III El uso del manual de funciones en el control del desempeño del talento humano en las organizaciones del sector público.	57
3.1. El talento humano en las organizaciones del sector público.	57
3.2. El área de recursos humanos en las organizaciones del sector público	61
3.3. La función de Recursos humanos en el desempeño de los servidores públicos.....	63
3.4. El uso y aplicación del manual de funciones en el desarrollo de la labor de los servidores públicos.....	68
3.4.1. Debilidades de los manuales de funciones que limitan la labor de los funciones del sector público.....	69
Conclusiones.....	71
Bibliografía	v
Anexos	

Dedicatoria

Este Seminario de Graduación se lo dedico primeramente a Dios porque sin su gracia y misericordia no estuviera realizando este logro, a mi madre por su apoyo incondicional y a mis hijos por ser el motor e impulso para cumplir esta meta.

Claudia Yaoska Castillo Orozco

A Dios, a mi madre por su ejemplo, dedicación y amor infinito, pero sobre todo por inspirarme el valor de la superación personal a través de la educación y a mi hijo por ser la alegría y la luz de mi vida.

Farah Alejandra Prado Cantillo

Agradecimientos

A Dios, a mi madre, al programa SINACAM, nuestra tutora, maestros y amigos que han sido parte de este logro.

Claudia Yaoska Castillo Orozco

Al programa SINACAM por la oportunidad, a nuestra Tutora por sus recomendaciones, a mi madre y mi hijo por la paciencia en las horas de espera dedicadas a esta carrera, a mi esposo y mi familia por su apoyo incondicional y a mis amigos por ayudar a hacer este viaje más agradable.

Farah Alejandra Prado Cantillo



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



VALORACIÓN DOCENTE

De acuerdo, y en cumplimiento al artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobada por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto de 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

Por lo tanto, el suscrito instructor del Seminario de Graduación sobre el tema general “Organización y Métodos”, hace constar que las bachilleras Claudia Yaoska Castillo Orozco, Carnet 14837463 y Farah Alejandra Prado Cantillo Carnet 14838365, han culminado satisfactoriamente su Informe Final sobre el Sub-tema titulado: “Manual de Funciones en el sector público”, obteniendo ambas bachilleras la calificación de 50 puntos.

MSc. Angélica María Meza Bermúdez
Docente-Tutor

“A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD “

Resumen

El equipo técnico que conforma el área de organización y métodos en una institución pública es el encargado de conocer y dar soluciones a los problemas de carácter organizativo, para esto utiliza una serie de pautas y herramientas que brinda la teoría administrativa. Dentro de estas herramientas se encuentran los manuales, destacándose el manual de funciones, puesto que les ayuda a los servidores públicos a conocer las tareas propias del cargo para el cual fueron designados.

Sin embargo para complementar la labor de control y seguimiento del desempeño del talento humano en el sector público, no basta con la elaboración, aprobación y difusión del manual de funciones, es también necesario que el departamento de recursos humanos le dé uso correcto y exista un plan adecuado de implementación de acuerdo con la naturaleza de la institución.

El presente seminario de graduación es una investigación sobre la temática Organización y Métodos, enfocados en el subtema el Manual de Funciones en el sector público, cuyo propósito consiste en analizar las técnicas de organización y métodos que permiten el diseño, elaboración e implementación del manual de funciones para la gestión del talento humano en las organizaciones del sector público. Logra aportar elementos de valor tanto para quienes requieren el uso de esta herramienta, como para aquellos que necesiten documentarse sobre las técnicas modernas de administración de los recursos humanos, permitiendo identificar la utilidad del manual de funciones y su uso adecuado.

El desarrollo de este documento se encuentra estructurado en tres capítulos, la metodología de investigación utilizada es documental de acuerdo a la normativa para esta modalidad de graduación, se hace uso de fuentes secundarias, normas APA sexta edición y pautas orientadas por el Departamento de Administración de empresas.

Introducción

En toda institución del sector público, para un desarrollo eficiente de su labor, es fundamental que exista una estructura adecuada y una organización que permita su buen funcionamiento así como el cumplimiento de los planes y objetivos proyectados; les oriente a sus funcionarios para que estos posean una visión compartida que les permita realizar sus funciones de manera ordenada; y le dé las herramientas al área de recursos humanos para un adecuado control y seguimiento, esto se logra gracias al trabajo del equipo de organización y métodos.

Es este departamento el responsable de realizar un análisis integral de los cambios que sufre una estructura a nivel organizativo y procesar dicha información con el fin de proponer técnicas administrativas que permitan la adaptación de los procesos ante los cambios, o simplemente superar debilidades encontradas.

Finalizado este análisis, el área de organización y métodos provee una serie de herramientas que solucionan, ordenan y mejoran la eficiencia, tales como el Manual de Funciones. El analizar y aplicar adecuadamente las técnicas de organización y métodos permiten el diseño, elaboración e implementación del manual de funciones para la gestión del talento humano en las organizaciones del sector público.

Por consiguiente la presente investigación es desarrollada en tres capítulos en el primer capítulo detalla las funciones del área de organización y métodos en una institución pública, a fin de comprender mejor su labor en la creación de un manual de funciones. El segundo capítulo plasma los diferentes conceptos y elementos que permiten la elaboración de un manual de funciones, con el propósito de ser una herramienta de apoyo en la labor de las instituciones públicas. Finalmente en el tercer capítulo se identifica la aplicación del manual de funciones en las organizaciones del sector público.

Justificación

El funcionamiento de los planes y objetivos de cualquier institución del sector público depende de que los miembros de esta organización conozcan a profundidad cuál es su papel dentro de ella y que tengan bien establecidas sus funciones, en este contexto se hace necesario, que el área de Organización y Métodos diseñe, elabore e implemente una herramienta que les provea a los funcionarios de una guía que les oriente a realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz.

El manual de funciones es esa herramienta que permite la gestión del talento humano, da a conocer las pautas para las técnicas relacionadas con los procesos que se llevan a cabo en cualquier institución del sector público, contiene en detalle las funciones específicas, competencias y elementos esenciales para el desempeño de los diferentes cargos en todos los niveles existentes, así mismo permite establecer e identificar factores de riesgo y las demandas ocupacionales de los cargos, ayuda a la toma de decisiones y sobre todo al ordenamiento de las instituciones públicas. Su elaboración debe ser de forma clara y sencilla a fin de que permita plasmar la visión y la misión de la institución y ser comprendido por todos sus miembros en todos los niveles.

Se considera importante la presente investigación documental, ya que a su vez contribuirá como un documento de consulta a fin de que los estudiantes de administración de empresas, conozcan la relevancia y utilidad del manual de funciones dentro del sector público, como un documento que aporta a la productividad de las organizaciones en todos los niveles.

Objetivos

General:

Analizar las técnicas de organización y métodos que permiten el diseño, elaboración e implementación del manual de funciones para la gestión del talento humano en las organizaciones del sector público.

Específicos:

1. Detallar las funciones del área de organización y método en una institución pública, a fin de comprender mejor su labor en la creación de un manual de funciones.
2. Plasmar los diferentes conceptos y elementos que permiten la elaboración de un manual de funciones, con el propósito de ser una herramienta de apoyo en la labor de las instituciones públicas.
3. Identificar la aplicación del manual de funciones en las organizaciones del sector público, para conocer su utilidad en el desarrollo de las tareas de los servidores públicos.

Capítulo I La Función de Organización y Métodos en las organizaciones del sector público.

Para poder comprender la función que desempeña el área de organización y métodos debemos primero estudiar la definición de organización, el presente capítulo aborda de manera detallada todos los conceptos, elementos y técnicas que permiten llevar a cabo esta tarea en las instituciones del sector público.

1.1. Definición de Organización y Métodos

Según (Pérez Porto & Merino, 2008), en su publicación realizada en el sitio web definición.de “La organización fue creada como un sistema que permite alcanzar de manera ordenada metas y objetivos planteados. Etimológicamente organización proviene del griego Organon que significa instrumento”.

El autor (Hernández López & Suarez Gómez, 2015) establece que la organización es la función que consiste en buscar los medios que sean necesarios poner en prácticas para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse al medio ambiente.

Organización y método es una forma de consulta ideada para proveer asesoramiento sobre como dividir las actividades, como agrupar las tareas, como disponer procedimientos y como llevar trabajos administrativos, mecánicos con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia en los resultados.

Para (Quiroga Leos, 1996, pág. 26) el término de organización y métodos se utiliza para designar al conjunto de técnicas administrativas y de investigación destinadas a mejorar el funcionamiento de la administración pública. De esta forma el término de organización y métodos consiste, por una parte, en conceptualizar la organización como la función que sustenta en buscar los medios prácticos para distribuir las funciones en las distintas unidades orgánicas del servicio administrativo respectivo; determinar su grado de eficiencia, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse a los cambios del medio, y por otra parte, en conceptualizar al método como el proceso de reflexión abstracta que permita enfocar y abordar el problema de la organización.

1.2. Origen de la Organización y Métodos

Los autores Kevin Bryan Hernández López y Ariel Francisco Suarez Gómez, en su documento Técnicas e instrumentos de análisis y diseño en la elaboración de manuales de procedimiento, refieren que la creación de las unidades de organización y método se vincula, por una parte, a los esfuerzos de reorganización administrativa, tendientes a racionalizar y hacer más eficientes los recursos, cuyos antecedentes se remontan a 1821, fecha de la aparición del estado mexicano y de la era moderna y por otra parte, al establecimiento del proceso de modernización administrativa que se inicia en 1965.

Estos mismos autores continúan exponiendo que la evolución que ha seguido la organización y método, se puede dividir en dos fases importantes: una referente a su origen y formación y otra referente a su consolidación, esta primera fase abarca el periodo de 1917 a 1964 que se inicia con la creación de los departamentos administrativos en el sector público y termina con la instalaciones de unidades de Organización y Métodos en toda la administración. Este periodo se caracteriza por la confusión y el parcialismo, porque se ligó la función de Organización y Métodos a las

funciones de contabilidad y auditoría con funciones de mejoramiento administrativo, ya que estas se encargan de racionalizar el aprovechamiento de los recursos.

La segunda fase es, a partir de 1965, donde se moderniza la administración e introducen técnicas administrativas experimentadas en el sector privado y consolidan su política de revisión permanente tanto en la estructura como del funcionamiento.

Las unidades de organización y métodos se legalizan en 1971 gracias a varios acuerdos:

-Acuerdo por el que se establecen las bases para la promoción y coordinación de las reformas administrativas.

-Acuerdo por el que se dispone que los titulares de cada departamento deben procurar dar la atención que requiere el programa de reforma administrativa de su dependencia.

-Acuerdo por medio del cual se da a conocer que corresponde a la alta gerencia llevar a cabo visitas periódicas de evaluación en materia de reforma administrativa y los diagnósticos necesarios.

-En los últimos años, organización y métodos, no solo se ha consolidado mediante el apoyo político y legal que se les otorga, sino también por su funcionamiento en la práctica (Hernández López & Suarez Gómez, 2015).

1.3. Organizaciones del sector público

Según la autora Andrea Daniela Caballero Vásquez, en su publicación realizada en el sitio web Prezi.com, explica que para poder comprender la función y labor que realiza el área de organización y métodos dentro de una organización

pública, es necesario comprender qué es una organización del sector público, sus alcances y ubicación dentro de la sociedad. Se llama organización pública o estatal a toda aquella propiedad del Estado, es decir creada por el gobierno, sea este nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, normalmente dirigida a la prestación de servicios considerados de alto interés para el país o destinado a fines de índole colectivo y social.

La creación de las unidades de organización y métodos es fundamental para mejorar los servicios administrativos de las dependencias del sector público (Caballero Vásquez, 2013).

En Nicaragua las organizaciones o instituciones del sector público se desprenden directamente de la forma en la que se encuentra organizado el Estado, la Constitución Política de Nicaragua en su Título VIII *De la Organización del Estado*, capítulo I Principios Generales, artículo 129 establece: “Los Poderes Legislativo, Ejecutivo, Judicial y Electoral, son independientes entre sí y se coordinan armónicamente, subordinados únicamente a los intereses supremos de la nación y a lo establecido en la presente Constitución” (Asamblea Nacional, 2013, p. 40).

1.4. La Unidad de Organización y Métodos

Para Hernán Rodrigo Alvarado en su libro *La unidad de Organización y Método en la empresa*, define organización y método como unidad dentro de una institución, se define como la encargada de conocer los problemas organizativos, en sus aspectos estructurales y de procedimientos, que surjan por cambios o adaptación de los diversos sistemas formales a los objetivos determinados por el nivel superior, y proponer las soluciones que corresponden, para mejorar el grado de eficiencia que aquellos posean, apoyándose en técnicas y herramientas específicas,

por iniciativa propia, por solicitud de alguna unidad específica o dentro de un plan general de trabajo.

1.4.1 Ubicación del área de Organización y Métodos en las organizaciones del sector público.

A continuación se describe el funcionamiento propio de esta área de trabajo que a su vez permite o es la encargada de crear métodos y mecanismos para el funcionamiento del resto de áreas que conforman las instituciones del sector público (Alvarado, 2001).

Alvarado, considera importante destacar que el concepto de organización y métodos se utiliza en la administración pública directamente relacionado a un enfoque político y social, debido a la naturaleza de los servicios que prestan y quienes ejercen la labor, que son los llamados funcionarios públicos.

La existencia de esta área es necesaria puesto que aportan a la organización conocimientos especializados y técnicos que ayudan a estudiar problemas y buscar soluciones sin ninguna presión, es una unidad de trabajo independiente que realiza apreciaciones objetivas, propone soluciones desde la óptica de las necesidades existentes en la organización del sector público.

La ubicación del área de organización y métodos en las organizaciones del sector público obedece en su mayoría o está subordinada a la alta gerencia, esta puede localizarse como un área staff o de asesoría, área administrativa o área de proyectos.

Para (Alvarado, 2001), solo las grandes empresas están en condiciones de generar la autonomía departamental. En las de menor tamaño, se presentan como labor complementaria asignada a determinados cargos directivos, o se resuelven mediante asesoría externa, este puede ser también un recurso extraordinario para las empresas de gran magnitud, cuando se encargan de transformaciones profundas.

En cuanto a la ubicación como área de asesoramiento, esto obedece a la producción de información referida a los estudios organizativos realizados, la que se entrega a la dirección superior o alta gerencia o a un determinado sector directivo. La función del área está sujeta al conocimiento integral de las actividades que se desarrollan, con el objeto de obtener un criterio sólido y propio que permita la adecuada asesoría.

En el cumplimiento de sus actividades, los integrantes de la unidad de organización y métodos actúan en relación directa con el gerente del área en que se deban cumplir sus investigaciones o implementaciones.

Los autores Kevin Bryan Hernández López y Ariel Francisco Suarez Gómez brindan una amplia descripción que permite conocer más detalladamente cómo se organiza el área de organización y método en atención a su ubicación dentro de las organizaciones:

a. Según la función de asesoría: se ubica en el máximo nivel jerárquico o máximo nivel de decisión, pero pueden situarse en otro nivel jerárquico, en una secretaría donde dependen directamente de un secretario o de un gerente, o en administración descentralizada donde puede depender directamente del director o gerente general y del subdirector o subgerente general. La necesidad de crear una unidad de asesoramiento surge cuando un directivo reconoce que la estructura que

dirige no responde al desarrollo y evolución de las actividades administrativas, y al no poder detectar personalmente dicho desfase decide aumentar su capacidad directiva y crea una unidad orgánica asesora.

b. Según función de apoyo administrativo: permite a los órganos administrativos cumplir con sus acciones sustantivas y agrupa las tareas de programación, presupuesto, información, administración de recursos humanos y materiales y control. Se puede ubicar a nivel lineal, dependiendo de un órgano de línea pero con autoridad funcional sobre las unidades orgánicas de la dependencia para el caso específico de apoyo administrativo. Puede ser una dirección general, departamento y oficina, con funciones de apoyo administrativo, auxiliadas por pequeñas unidades de diagnóstico y proyectos ubicados en las áreas que dadas su importancia la requiera.

c. Según función de los proyectos: se caracteriza porque constituye una organización orgánico-ajustable y flexible, identificándose como una estructura horizontal–diagonal. Es una combinación de la relación de coordinación y del mando especializado, pero también puede considerarse como una vinculación entre la estructura programática, cuando se aplica al presupuesto de programas, cuya base son los proyectos y la organización (Hernández López & Suarez Gómez, 2015).

1.4.2. Funciones del área de Organización y Métodos.

Todos los autores referidos en la presente investigación documental concuerdan con las funciones que debe cumplir un área de Organización y métodos, las cuales se detallan de la siguiente manera:

1. Estudiar y analizar de manera permanente la estructura y el funcionamiento de la dependencia.
2. Adecuar la organización y las funciones en la dependencia a las que se trabaja, actividades de investigación y clasificación.

3. Asesorar a las unidades o departamento de la dependencia que lo solicita en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas, coordinándose con cada una de ellas e implantando nuevos y mejores sistemas de trabajo y capacitación del personal.
4. Actividades de promoción, investigación y divulgación. Promover e investigar nuevas técnicas de administración.
5. Elaborar y presentar un estudio de todo el trabajo realizado en la organización donde se verifiquen todas las actividades realizadas, como un análisis integral a fin de mejorar los métodos.
6. Dictamen, asesoramiento e información de los trabajos que deba realizar la organización en cada una de sus divisiones.
7. Conocimiento de las técnicas concernientes al mejoramiento de método y a los principios generales para resolución de problemas que se planteen en la organización.
8. Estudio, bibliografía y documentación sobre temas de organización y métodos.
9. Estudiar, proponer e implantar sistemas y procedimientos para desarrollar con mayor eficiencia y productivas las actividades de los servidores públicos (Alvarado, 2001, pág. 9).

1.4.3. Estructura interna del área de Organización y Métodos.

En su libro Organización y Método en la Administración Pública, el autor Gustavo Quiroga Leos, establece que, la unidad de organización y métodos debe tener al frente a un gerente o responsable del área, quien debe de poseer una capacitación y experiencia profesional en el área que lo ubique en ese nivel. Estas capacidades son fundamentales para lograr los objetivos de la organización, generar confianza y credibilidad en el personal, pues en el ámbito informal de la organización, con frecuencia existe la tendencia a pensar que las personas pertenecientes al área, no se encuentran en capacidad de resolver los problemas de los demás.

Además de la figura del gerente o responsable del área, es necesario que esta unidad cuente con auxiliares o analistas técnicos, para el cumplimiento eficaz del plan de trabajo. Estos integrantes pueden tener diferente grado de preparación y especialización, de acuerdo con el alcance y profundidad que sean propios del plan. Uno de los miembros debe asumir el rol de coordinador, con funciones de conducción, planificación, organización y relaciones con el gerente o responsable del área a la que se le está estudiando de acuerdo al plan de trabajo, estos equipos de trabajo, generalmente tienen un carácter temporal, es decir, se crean y se disuelven a medida que se ejecuta el trabajo (Quiroga Leos, 1996).

En el compendio Organización y Método de (Alvarado, 2001), se establece que en la mayoría de las organizaciones ya existe un modelo de estructura, el cual sirve de base para que el equipo técnico establezca las funciones y procedimientos operativos de la misma. De ahí que la labor de organización y método debe ser muy creativa y dinámica, pues en la práctica no siempre se puede atender a patrones teóricos.

Capítulo II Generalidades de los manuales

A partir de la exposición en el presente capítulo, de los diferentes conceptos de manuales de manera general, se pretende tener un conocimiento más amplio y detallado de qué es un manual, para así poder comprender la necesidad de su creación.

2.1 Definición de manuales

Según (Rodríguez Valencia, 2012), los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc. En la actualidad, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones, continúa incrementándose. Los organismos progresistas han llegado a considerar determinados medios administrativos, pueden y deben cambiar tan seguido como sea necesario para capitalizar oportunidades y enfrentar a la competencia. Deben, además, coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido. Este concepto de administración ha incrementado la necesidad de los manuales administrativos y también ha modificado el papel que estos desempeñan.

Para (Franklin Fincowsky, 2009), los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñen mejor sus tareas.

(Alvarado, 2001), menciona que “un manual no es más que un cuerpo de normas escrito, es la culminación del estudio total de un área determinada”.

El autor (Rodriguez Valencia, 2012), en su libro *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*, expresa que para él un manual es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. Este autor a su vez cita en este mismo libro a otros autores como Miguel A. Duhalt Kraus, G. R. Terry y G. Continolo, quienes definen los manuales como un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo; es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. Es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

En el documento *Manual de Funciones* de (Gonzalez Sánchez, 2012), detalla que, un manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa.

Otra definición nos reafirma que un Manual de funciones es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo y consiste en la

definición de la estructura organizativa de la empresa, especifica requisitos para cargos, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones (Band, 2017).

Los autores de la tesis Manual de Funciones presentada al profesor Carlos Mora, del Centro de Gestión Administración (Gaviria, Lozano Ramirez, & Arias otero, S.F.), definen manual de funciones como un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

2.2. Antecedentes históricos

De la información contenida en el libro Como elaborar y usar los manuales administrativos se encuentran los antecedentes históricos de los manuales, ahí se detallan como una herramienta que en la administración es relativamente reciente. Fue durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas maneras de operar una organización, por ejemplo circulares, memorándums, instrucciones internas, reglamentos, etc.

La necesidad de personal capacitado durante la guerra generó que se elaborarán manuales detallados, ante la escasez y la urgencia de personal capacitado. Podría decirse que cada individuo que trabajaba en las oficinas del ejército estaba familiarizado con manuales. Esta herramienta resolvía problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia, así como de supervisión. Se lograba al mismo tiempo la uniformidad en la ejecución de tareas de manera óptima, tan importantes en el ejército. Es innegable que los manuales fueron de gran utilidad en el adiestramiento de personal cuyo trabajo se habría realizado de otra manera, estancado por la escasez de supervisores preparados, que prevalecía en aquel tiempo.

Los manuales administrativos comenzaron a utilizarse en las empresas en la década de los cincuenta. Aunque se tiene conocimiento sobre empresas donde se aplicaba algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones sobre ciertas formas de operar de una empresa, por ejemplo organización, instrucciones internas, operaciones.

Durante la década de los sesenta con el diseño e implantación de estas herramientas administrativas fue posible en las empresas llevar a cabo un control tanto del personal como de la estructura orgánica, los procedimientos, las políticas y otras prácticas de un organismo social de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

En sus inicios los manuales elaborados contenían defectos, estos se debían a una falta de sistematización y técnica para su elaboración, pero es innegable que fueron de gran utilidad en la capacitación de personal recientemente contratado y por la escasez de jefes de área bien preparados, que prevaleció en aquella época.

Con el transcurrir del tiempo, en la década de los setenta se fueron elaborando manuales administrativos más técnicos, claros, concisos, prácticos y sobre todo aplicando cierta metodología. Además, con el desarrollo de instrumentos técnicos fue posible llevar a cabo un control tanto de personal que labora en una empresa, como la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas y otras prácticas de otra manera sencilla, directa, uniforme y autorizada por la gerencia general.

En la década de los ochenta se desarrollaron aún más los instrumentos metodológicos y la preparación de manuales administrativos se adaptaron para ser más técnicos y prácticos. Además comenzaron a aplicarse los manuales a diversas

áreas funcionales (producción, comercialización, finanzas, personal, etc.) en todo tipo y tamaño de empresa.

Durante la década de los noventa, con la llegada de la cultura de la calidad se incrementó la cantidad de manuales administrativos de calidad en las organizaciones (públicas y privadas) y su preparación se ha multiplicado con rapidez.

En la primera década del siglo XXI se observó en las organizaciones la necesidad de contar con manuales administrativos, lo que se ha vuelto un imperativo para todo tipo y tamaño de empresa por diversas causas: el volumen de las operaciones, el incremento de personal, la opción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras (organizacional y procedimental). Esto hace imprescindible el uso de medios administrativos que faciliten el funcionamiento de las funciones, la descentralización, la mejor participación del recurso humano y el logro de objetivos organizacionales (Rodríguez Valencia, 2012, pág. 59).

2.3 Clasificación de los manuales administrativos

Para (Franklin Fincowsky, 2009) los manuales se clasifican de forma básica, de la siguiente manera:

- a) Por su naturaleza o área de aplicación,

Microadministrativos: son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscribe a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos: Son los documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos: incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

b) Por su contenido:

De organización: estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponde a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

De procedimientos: Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

De gestión de calidad: Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos, sistemas de la gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o productos; medición, análisis y mejoras, y referencias normativas.

De historia de la organización: estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución,

situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, etc.

De políticas: También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

De contenido múltiple: Estos manuales concentran la información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes: que sea más accesible para su consulta o que resulte más viable económicamente, que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información, que sea una instrucción de nivel directivo.

De puestos: Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

De técnicas: Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

De ventas: es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir: definición de estrategias de comercialización, descripción de productos o ambos servicios, mecanismos de negociación, políticas de funcionamiento, estructura de la fuerza de ventas, análisis de la competencia,

división territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio, forma de evaluar el desempeño.

De producción: Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

De finanzas: Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos en una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

De personal: Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre: condiciones de trabajo, organización y control de personal, lineamientos para el análisis y valuación de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal, capacitación y desarrollo, normatividad, higiene y seguridad, prestaciones.

De operación: Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

De sistemas: instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

c) Por su ámbito

Generales: Son documentos que contienen información general de una organización. Según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal. En el sector público pueden abarcar

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

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

De enfoque: Este documento contienen información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizados en las organizaciones.

Clases de manuales administrativos

Clases de Manuales administrativos	
Por su contenido	<p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> De historia del organismo De organización De políticas De procedimientos De contenido múltiples De adiestramiento o instructivo Técnicos
Por función específica	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> De producción De compras De ventas De finanzas De contabilidad De crédito y cobranzas De personal Generales (lo que se ocupan de dos o más funciones operacionales)

Figura 1. Cuadro explicativo, que clasifica los manuales en materia administrativa.

Autor (Rodríguez Valencia, pág. 69).

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Haroldo Eduardo Herrera Monteroso, en su publicación del 2007, realizada en www.gestiopolis.com, refiere que sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

De Organización

De Normas y Procedimientos

De Puestos y funciones

(Herrera Monteroso, 2007).

Por su parte los autores Diego del Castillo, Ana Victoria Martínez y Dallyana Plá en su tesis Organización y métodos y su aplicación en una institución financiera privada consideran que, los manuales administrativos pueden ser clasificados de la siguiente forma:

Manual de organización: su propósito es detallar la estructura formal de la Organización, a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo.

Manual de Políticas: incluye una descripción detallada de los lineamientos que deben seguir los integrantes de la organización en la toma de decisiones para cumplir con el logro de los objetivos establecidos en la organización.

Manual de procedimiento y políticas aplicables: es una descripción en detalle de los procedimientos administrativos realizados en la organización. Así mismo, incluye las políticas que rigen a los procedimientos descritos. Este manual constituye una guía de trabajo al personal y es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso.

Manual específico: esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales: manual de compras, manual de finanzas, manual de ventas, manual de contabilidad, manual de crédito, manual de producción, manual de auditoría interna.

Manual multipropósito: la aplicación de este tipo de manual se justifica cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales. A modo de ejemplo se puede mencionar el manual de Políticas y Procedimientos y el Manual de Historia y Organización. En si consiste en combinar dos o más categorías que interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

Manual del empleado: incluye los derechos y obligaciones de los empleados, así como los objetivos de sus tareas los cuales deben estar alineados con los de la organización. Además, incluye los planes de incentivos aplicables y el plan de carrera del funcionario (Del Castillo, Martinez, & Plá, 2009).

2.4. El Manual de funciones

Un manual de funciones se identifica como el documento que contiene la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización (Franklin Fincowsky, 2009).

Ahondando un poco más en este tema, el autor Haroldo Eduardo Herrera Monteroso en su publicación en la página web www.gestiopolis.com, menciona que el manual de funciones en ocasiones es confundido con el manual de puestos, debido a que muchas instituciones optan por elaborar un único manual que contiene la información de puestos y de funciones. Sin embargo define claramente que un manual de funciones es un documento que contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Finalmente (Herrera Monteroso, 2007), recomienda que “es aconsejable elaborar un manual 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”.

2.4.1. Objetivos del manual de funciones

Según el autor Joaquín Rodríguez Valencia, en la actualidad, una de las estrategias para el desarrollo de organizaciones de todo tipo y tamaño es la formalización. Esto se refiere al grado en que un organismo social establece por escrito la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas, etc.; que guiaran el comportamiento de los empleados. Es necesario elaborar guías sobre la actuación individual o por departamentos, para llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividad que en la empresa se llevan a cabo.

Por lo general, en la administración pública y la privada se observa que la aplicación de la estructura orgánica, los procedimientos y la declaración de políticas están diseñados y elaborados de manera muy confusa y dispersa.

Los manuales son instrumentos que contienen información sistemática sobre historia, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimiento de un organismo social o de un área funcional básica que dados a conocer al personal sirven para normar su actuación y a coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales.

Existen diversos objetivos, entre los más sobresaliente se encuentran los siguientes:

- a. Estimular la uniformidad
- b. Eliminar la conjunción
- c. Reducir la incertidumbre y la duplicidad de funciones
- d. Disminuir la carga de supervisión
- e. Servir de base para la capacitación del personal
- f. Evitar implantación de procedimientos incorrectos

- g. Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento (Rodríguez Valencia, 2012, pág. 64).

Quiroga, como se citó en (González & Padilla, pág. 38) presenta los siguientes objetivos de un manual de funciones:

- a. “Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal y sectorial).
- b. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades
- c. Propiciar la correcta realización de las labores encomendadas al personal y mantener la uniformidad del trabajo.
- d. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- e. Facilitar la integración del equipo asignado a un área.
- f. Delimitar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- g. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles”.

Por su parte el documento web elaborado por SENA describe los siguientes objetivos de los manuales de funciones:

Informar y capacitar al personal en los objetivos, sus logros y como alcanzarlos, las funciones correspondientes al puesto de trabajo, su ejercicio y mejoramiento; las relaciones de interdependencia laboral con otros puestos de trabajo y de integralidad personal; políticas generales de la empresa referentes a calidad e innovación; procedimientos para la rendición de cuentas, informes y procesos productivos globales; normas de comportamiento y desempeño laboral, etc.

Delimitar funciones, desempeños y conexiones internas a cada unidad administrativa, precisando las responsabilidades a asumir, la eliminación de posibilidades de repetición de tareas o procedimientos; el control de omisiones por descuido, inadvertencias u otras situaciones.

Orientar con sentido de acción comprometida la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, propiciando la estandarización con sentido de calidad y mejoramiento laboral.

Facilitar la orientación e incorporación de funciones y procesos al personal recién vinculado, adiestrándolo de manera proactiva y con sentido de servicio, posibilitando su integración con el proceso y compañeros.

Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas (Servicio nacional de aprendizaje SENA, 2012, pág. 8).

2.4.2. Importancia del manual de funciones

Según Gilberto González Sánchez, a partir del análisis de la definición y los objetivos de un manual de funciones, se puede determinar la importancia de los mismos, estos son una herramienta que permiten la administración y desarrollo de las organizaciones del sector público, son un canal de transmisión entre la organización y el personal, le ayuda al talento humano a ubicarse y orientarse acerca de la estructura y su composición, límites de autoridad, deberes, tareas y funciones.

Se considera necesario destacar que el manual de funciones es de vital importancia puesto que es importante en dos vías, es decir, tanto para la institución como para el personal, esto la convierte en una herramienta necesaria para el quehacer diario, no es algo que se utiliza esporádicamente, sino que se consulta de manera regular.

Otro elemento que abona a convertirlo en una herramienta importantísima, es la comodidad que le otorga a cualquier usuario del mismo que desea conocer de forma amplia y detallada las funciones de los miembros de la organización sin necesidad de que nadie se las explique, es por esto que su elaboración debe ser de forma clara y sencilla, sin dejar de fuera ninguna función que debe desarrollar cada funcionario público (Gonzalez Sánchez, 2012, pág. 2).

Para (Rodriguez Valencia, 2012, pág. 67), las posibilidades de los manuales son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar. Ayudan a institucionalizar y establecer objetivos, políticas, procedimientos, funciones, normas, etc. Evitan discusión y malos entendidos de las operaciones. Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo, permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

2.4.3. Elementos e información para la elaboración de un manual de funciones en las organizaciones del sector público.

Según Enrique Benjamín Franklin Fincowsky este es quizás uno de los temas más importantes ya que permite conocer con mayor certeza y detenimiento cómo está conformado un manual de funciones, ayuda a elaborar un manual ya que la información ayuda a despejar posibles dudas al respecto.

Continúa abordando este tema con mucho detalle y detenimiento, definiendo que la tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, ya que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posible para no confundir a quien los consulta. Por ello debe ponerse mucha atención en todas y

cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo (Franklin Fincowsky, 2009).

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, en su libro Organización de empresas, recomienda que para su elaboración se hace necesaria recabar la siguiente información:

- a) Determinar la naturaleza, es decir el tipo de Manual que se pretende realizar (Manual de Funciones)
- b) Alcance, área de influencia que abarca el manual en cuanto a ubicación dentro de la estructura orgánica
- c) Justificación, encontrar la necesidad del manual de funciones y de las ventajas que aportará
- d) Antecedentes, es necesario considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual
- e) Objetivos y estrategias, logros que se pretenden alcanzar
- f) Estructura orgánica (organigrama vigente)
- g) Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica
- h) Normas y políticas administrativas
- i) Instrumentos jurídico-administrativos
- j) Funciones
- k) Procedimientos
- l) Procesos
- m) Infraestructura tecnológica
- n) Equipo
- o) Condiciones de trabajo
- p) Ambiente laboral
- q) Sistemas de controles internos

r) Relaciones con el entorno (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 266).

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

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

(Franklin Fincowsky, 2009).

2.4.3.1. El Organigrama una herramienta necesaria para la elaboración de un manual.

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar en forma esquemática, la posición de las unidades orgánicas que los componen y sus respectivas relaciones (de autoridad, de asesoría, de coordinación, etc.), niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Es el instrumento idóneo para plasmar en forma gráfica y objetiva la composición de una organización, su utilidad consiste en proporcionar una imagen formal de la organización, facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación; representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional y constituye una fuente autorizada de consulta.

Para el autor Franklin Fincowsky esta herramienta de las técnicas de organización y método, le permite al equipo técnico de la unidad de organización y método conocer a profundidad de qué manera se encuentra estructurada la institución del sector público, la composición de sus niveles jerárquicos, cuantas direcciones y unidades existen a quienes obedecen y con quienes se relacionan entre sí. A partir de toda esta información que refleja la dinámica de trabajo, es que se puede elaborar de manera más completa el manual de funciones.

A como ya se ha venido expresando los organigramas son una herramienta necesaria para conocer de qué manera está estructurada una organización pública, iniciando por el nivel superior hasta llegar a las unidades operativas, en su contenido se encuentra definido el esquema de los cargos que ocupan los funcionarios públicos.

Permiten comparar y analizar lo expresado por los responsables de las unidades, observando que lo descrito concuerde y explique la razón de ser de la unidad, el propósito de esa unidad, y su aporte a los objetivos de la organización”, así como verificar si los miembros de la organización están claro de su papel dentro de la misma.

Al igual que otros instrumentos administrativos para la elaboración del organigrama existen una serie de pautas que se deben de seguir a fin de que este refleje fielmente la composición de las unidades que conforman la institución.

La teoría administrativa establece que, en el organigrama debe definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones, debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios, conviene homogenizar las líneas y figuras que se utilizan en su diseño, y para conservar su vigencia debe mantenerse actualizado.

Para su elaboración deben considerarse criterios técnicos tales como, que el margen inferior derecho de la gráfica contemple el nombre de la unidad responsable de prepararlo, fecha de autorización y actualización. Se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente y representar con rectángulos las unidades, los rectángulos deben tener dimensiones semejantes. Se emplean líneas entre los rectángulos para mostrar los diferentes tipos de relaciones existentes entre las unidades. La relación lineal permite distinguir la responsabilidad y la autoridad que se transmiten mediante una sola línea, lo cual permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades.

También existe la llamada autoridad funcional, esta puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

En cuanto a los órganos asesores, existe relación de asesoría interna, que es la que proporcionan a los órganos de línea las unidades asesoras que forman parte de la estructura organizacional. Relación de asesoría externa, es la que brindan a los órganos de línea las unidades asesoras que, aunque formen parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones de modo independiente, en el organigrama se representan por medio de líneas de trazo discontinuo colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.

Otra forma de representar los órganos son la llamadas comisiones, estas pueden ser interinstitucionales son aquellas que se integran con representantes de diferentes instituciones, cuando se representan dentro del organigrama de la organización se les adscribe al titular y se representan mediante un rectángulo de trazo discontinuo ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de trazo discontinuo largo, muy parecido a la forma en la que se representan los órganos de asesoría externa.

Otro tipo de comisiones son las comisiones internas, estas dependen jerárquicamente del órgano rector de sus actividades y en el organigrama se representan mediante un rectángulo y línea de trazo discontinuo corto.

En cuanto a los niveles jerárquicos de las organizaciones estas varían según su naturaleza, enfoque (proceso, funciones o ambos y proyectos), sector, giro industrial y ámbito de actuación (Franklin Fincowsky, 2009).

2.4.3.2. Clasificación de los organigramas

El autor (Franklin Fincowsky, 2009) refiere que el equipo técnico a cargo de su elaboración puede elegir qué tipo de organigrama propondrá para implementar, eligiendo el que se adapte mejor a la dinámica y el servicio que la institución brinde, para esto existen varios tipos y clasificaciones de organigramas.

Este mismo autor los clasifica de la siguiente forma:

a. Por su naturaleza:

Micro administrativos, corresponde a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

Macro administrativos, contienen información de más de una organización.

Meso administrativos, consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico, el termino meso administrativo corresponde a convención utilizada normalmente en el sector público.

b. Por su ámbito:

Generales, contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según magnitud y características.

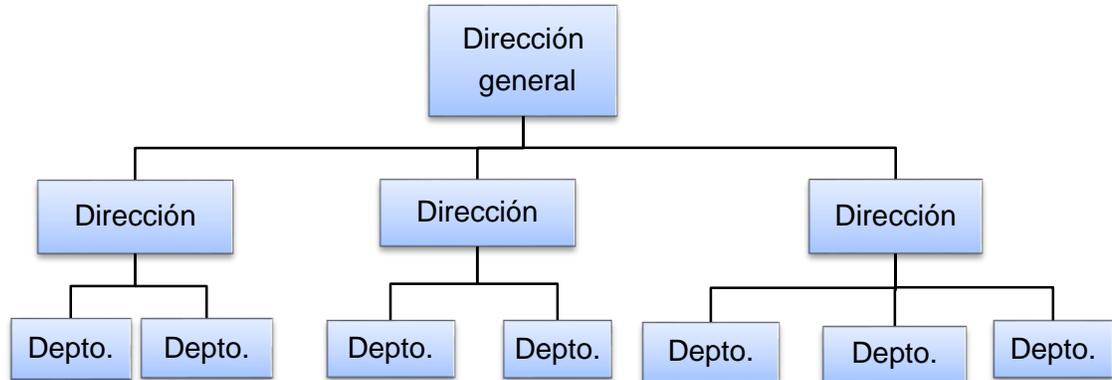


Figura 2. Organigrama General, (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 126).

Específicos, muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

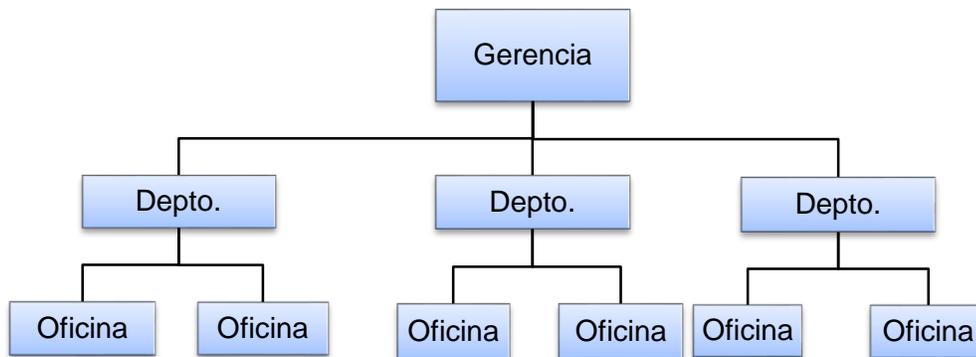


Figura 3. Organigrama Específico, (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 126).

c. Por su contenido:

Integrales, son representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones jerárquicas o dependencia.

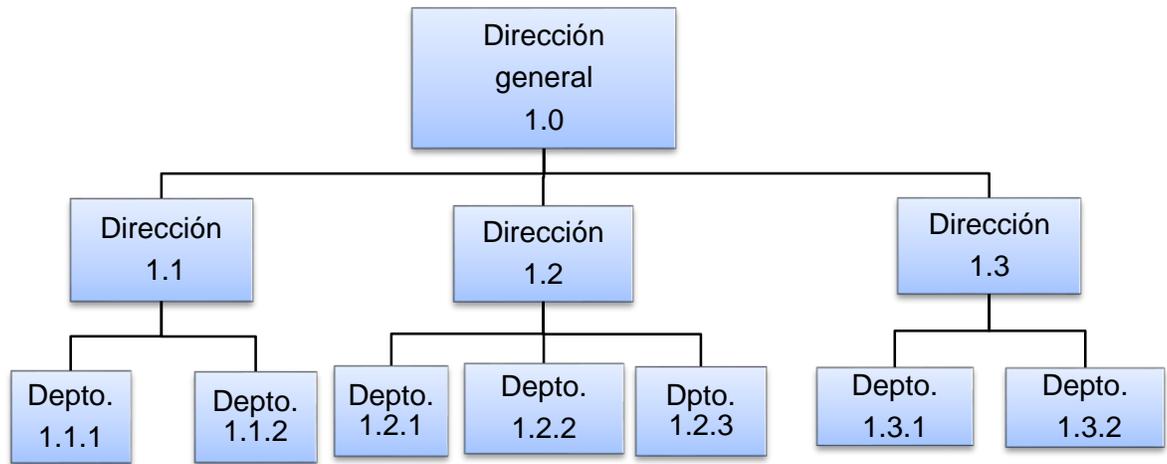


Figura 4. Organigrama Integral (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 127).

Funcionales, Incluyen principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

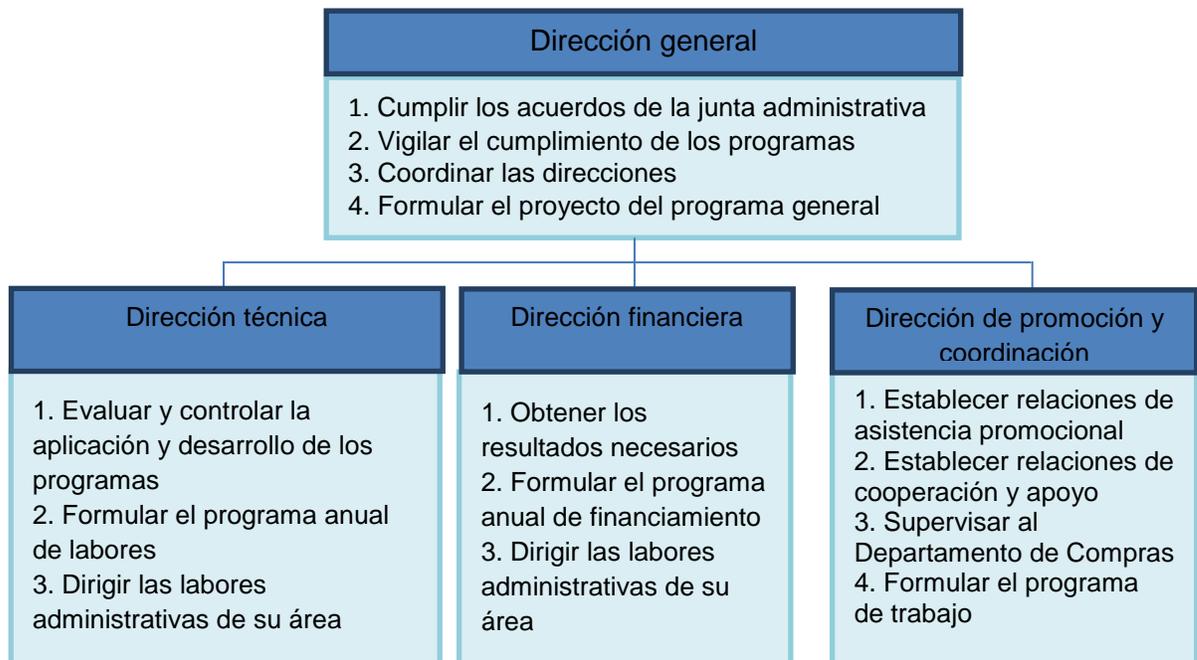


Figura 5. Organigrama Funcional (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 127).

De puestos, plazas y unidades, indican las necesidades de puestos y el número plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

d. Por su presentación:

Verticales, presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y disgregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.

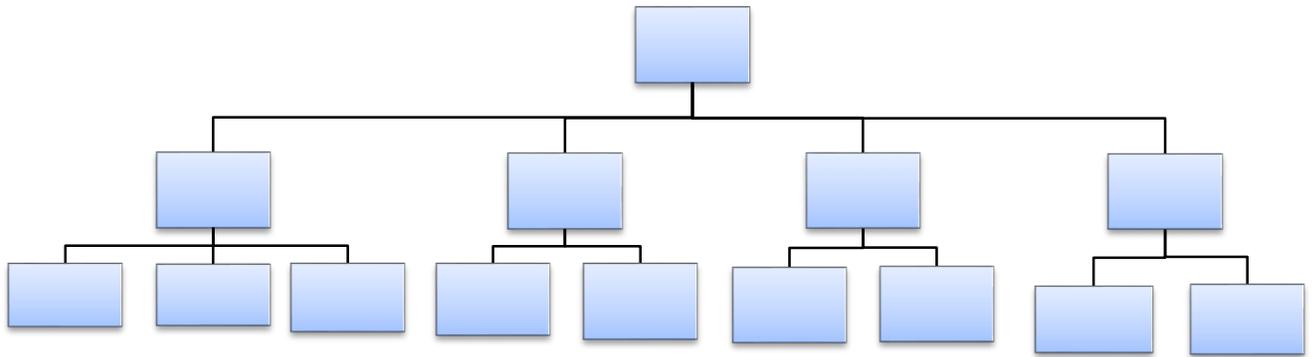


Figura 6. Organigrama Vertical, (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 128).

Horizontales, despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo, los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

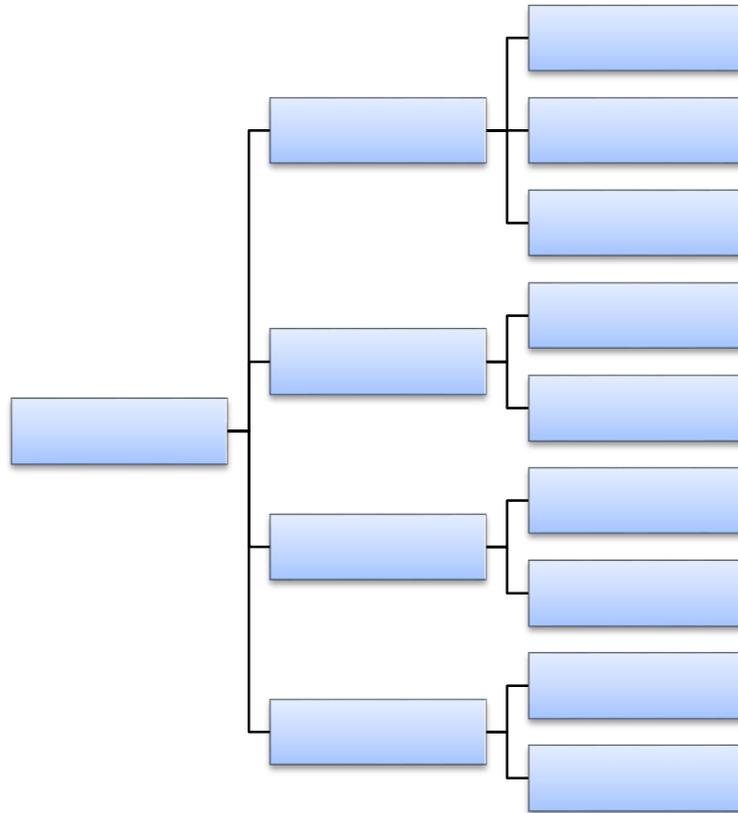


Figura 7. Organigrama Horizontal, (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 129).

Mixtos, utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación, se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con gran número de unidades en la base.

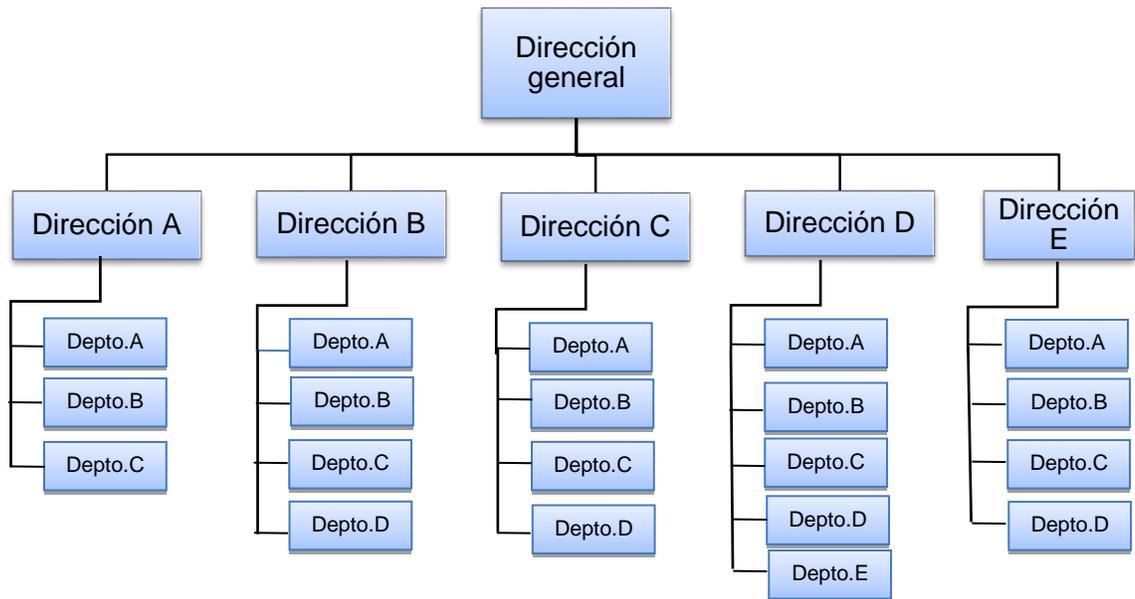


Figura 8. Organigrama mixto vertical/horizontal (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 130).

De bloque, son una variante de los verticales. Pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios reducidos, por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.

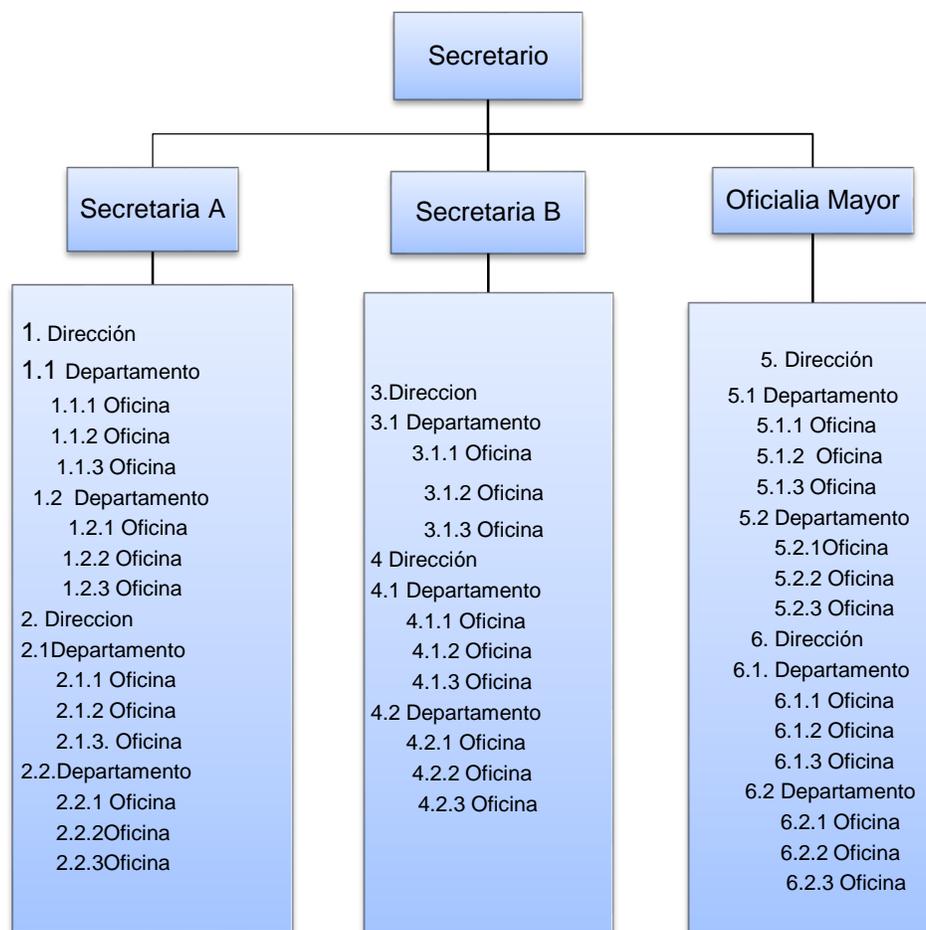


Figura 9. Organigrama de bloque (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 131).

2.4.3.3. Criterios para la elaboración de organigramas en las instituciones del sector público.

Ahora que ya se han estudiado todas las generalidades relacionadas al organigrama y siendo que este es una herramienta de suma importancia para ayudar a la estructuración del Manual de funciones, ya que permite conocer de forma gráfica el flujo de trabajo de una institución y cómo esta se encuentra organizada; se considera pertinente estudiar qué criterios debe tomar en cuenta el equipo técnico de organización y métodos a la hora de proponer la elaboración de un nuevo organigrama o simplemente modificar el que ya existe dentro de la organización.

Según (Franklin Fincowsky, 2009), para el sector público las unidades deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos, de la organización, los cuales varían según su naturaleza, enfoque (procesos, funciones o ambos y proyectos), sector, giro industrial y ámbito de actuación.

Sector público. Por lo general, en la administración central estos niveles son:

Primer nivel	Secretario
Segundo nivel	Subsecretario
Tercer nivel	Oficial mayor
Cuarto nivel	Coordinación general
Quinto nivel	Dirección general
Sexto nivel	Dirección de área
Séptimo nivel	Subdirección de área
Octavo nivel	Departamento
Noveno nivel	Oficina
Décimo nivel	Sección
Undécimo nivel	Mesa

Niveles de desconcentración	Órganos desconcentrados
-----------------------------	-------------------------

Figura 10. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 132).

En la administración paraestatal:

Órganos de gobierno	Asamblea general
Órgano de gobierno	Consejo de administración
Primer nivel	Dirección general o presidente o vocal
Segundo nivel	Subdirección general, dirección divisional, o gerencia general
Tercer nivel	Dirección o gerencia divisional o dirección de área
Cuarto nivel	Departamento
Quinto nivel	Oficina
Sexto nivel	Sección
Séptimo nivel	Mesa

Niveles de desconcentración	Órganos de desconcentración
-----------------------------	-----------------------------

Figura 11. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 134).

Por otra parte el procedimiento para la puesta en marcha del proyecto de ejecutar un nuevo organigrama, se encuentra adecuado para el estudio de las organizaciones del sector público en el libro La administración del personal en el sector público de Donald Klingner, detalla que el equipo de organización y métodos debe valorar los siguientes criterios, primero se debe determinar el cambio específico que se desea realizar, debe estipularse una justificación técnica y económica, aplicar el fundamento legal que le corresponde a la institución del sector público, se debe realizar la presentación de la propuesta a las autoridades de la institución (Ministros, Presidentes, Directores, Alcaldes, Concejales, etc.).

Posteriormente se realiza un análisis y ajuste de la propuesta, se integra el documento final con la autorización del titular de la institución, presentación al órgano de gobierno de forma general, aprobación de la propuesta, de ser necesario inclusión de los cambios dentro del presupuesto que se le asigna al órgano de gobierno para la ejecución de su labor anual, debe ser incluido en el presupuesto general de la república y que es de conocimiento del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, al momento que desembolsan las partidas presupuestarias que le corresponden a cada institución del sector público (Ley 942, Ley anual de presupuesto general de la república 2017, 2016).

Finalmente está la fase de la puesta en práctica de los cambios aprobados a la estructura, ya sea que estos cambios afecten no solo la estructura sino también el reglamento, el programa de trabajo anual y la planilla del personal (Klingner, 2002).

2.4.4. Cuestionarios

Tomado del Libro organización de empresas 3era. Edición, este recurso se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Lo constituyen series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o

temáticas específicas. Por ello, permite ahorrar recursos y tiempo; no obstante, la calidad de los datos que se obtengan depende tanto de su estructura y forma de presentación como de la manera en que se apliquen.

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

1. Utilizar preguntas introductorias claras y amables para atraer la atención del entrevistado.
2. En la medida en que se avance en la aplicación del cuestionario, formular preguntas precisas en relación con el tema central.
3. Incluir preguntas filtros para ubicar el contexto de los puntos clave. Así mismo, prever posibles “saltos de preguntas”, en función del conocimiento y manejo del tema, para garantizar la continuidad en la recopilación de datos.
4. De acuerdo con la profundidad o algidez del tema, incluir preguntas accesibles para obtener respuestas concretas de manera gradual (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 269).

Los cuestionario proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista; sin embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiadas en algunas situaciones e inapropiadas en otras. Al igual que la entrevista, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad.

2.4.5. Entrevista

Siempre en el libro Organización de empresas 3era. Edición, detalla que la entrevista es una herramienta que consiste básicamente en que el personal del

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

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

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

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

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

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

Atender al compromiso: acudir con anticipación a la hora convenida al área al que se llevara a cabo la entrevista programada.

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

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

Es importante que cuando se realiza una entrevista con el personal de alta dirección, el entrevistador lleve consigo una guía de puntos clave que se trataran, ya que en muchas ocasiones, por cargas de trabajo y nivel de responsabilidad, los directivos no están dispuestos a contestar una batería de preguntas que les tome mucho tiempo. Es conveniente que el entrevistador a medida que haga una pregunta anote en forma breve las respuestas. Posteriormente debe transcribirlas de manera fiel, clara y consistente en su reporte (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 270).

2.4.6 Estructuración del manual de funciones.

Como resultado del análisis de la información detallada en el subtema 2.4.3 Elementos e información para elaboración de un manual de funciones, y con base en la ponderación factorial, es necesario integrar todos los elementos desagregados en una labor de síntesis para presentar una propuesta de manual.

El autor Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, detalla que una vez que se disponga de la totalidad de la información revisada y firmada por cada área, el equipo técnico delegado para su elaboración debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual. Esta dinámica de trabajo

tiene que sostenerse hasta que exista el consenso general de que los resultados obtenidos satisfacen técnicamente los requisitos preestablecidos.

(Franklin Fincowsky, 2009) “la estructura de la organización comprende la división del trabajo, la departamentalización, la delegación de tareas y plantear los límites de autoridad”.

Para César Montalván Garcés, citado en (Servicio nacional de aprendizaje SENA, 2012), define la composición del manual de funciones por:

a. Nombre. Nombre del puesto: Designación o nombre dado al puesto, la persona que se desempeña en él se le asigna ese título; por ejemplo: coordinación académica, el titular del cargo se le denominará coordinador académico.

b. Descripción. Descripción genérica: es la justificación del puesto, proporciona una argumentación que valida su existencia; define su propósito u objetivo fundamental.

c. Tareas: Describe las actividades a ejecutar y que tienen correspondencia con cada función; por ejemplo: programas itinerario de visitas.

d. Puestos. Relación de los puestos: internas, relaciones de interdependencia funcional de trabajo de un puesto con otros que pueden estar ubicados en diferentes áreas; externas, relaciones necesarias para coordinar esfuerzos y compartir intereses de un puesto de trabajo con otros, ya sea entidades o personas que están fuera de la institución.

e. Autoridad. Líneas de autoridad: es la relación de dependencia del puesto. Nivel de autoridad basada en la subordinación jefe-subalterno.

Resulta muy importante considerar, que ante la relevancia de sustento y apoyo que representa para toda institución el manual de funciones, este debe permanecer actualizado a los requerimientos reales de cada puesto de trabajo, garantizando con ello el funcionamiento eficaz y adecuado a sus fines (Servicio nacional de aprendizaje SENA, 2012, pág. 7).

2.4.7 Contenido

Tomando como referencia la Guía técnica para la elaboración de manuales de la Dirección General de programación, organización y presupuesto de la Secretaría de Relaciones Exteriores, (Secretaría de Relaciones Exteriores , 2005), orienta que en el apartado referente al Contenido o cuerpo de un manual se presentan, de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el manual o los títulos principales que comprende. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

Introducción

Objetivo del manual

Antecedentes históricos

Marco Jurídico (opcional)

Atribuciones de la institución

Misión y Visión

Estructura orgánica (organigrama),

Objetivos y funciones

Glosario

Por su parte los autores Gonzáles y Padilla, no difieren mucho en cuanto al contenido del manual de funciones, sin embargo ahondan un poco más en su estructura, mencionan lo siguiente:

Introducción, contiene una explicación para el lector de la metodología adaptada en el desarrollo del trabajo, y establece los propósitos básicos que pretenden alcanzar.

Antecedentes Históricos, se hace una breve descripción de cómo se originó el organismo, y los principales aspectos de su evolución histórica.

Legislación o base legal, contiene todos aquellos documentos como la constitución, tratados, leyes o códigos, a fines al giro de la institución.

Atribuciones, se describen las facultades otorgadas a la entidad o unidad orgánica, además se describen las técnicas a utilizar para reunir información.

Objetivos Organizacionales, no son más que una guía de acción para la gerencia.

Políticas, Se detallan las políticas de la institución, que son una parte de la planeación. Ayudan a dar significado a los objetivos. Las metas adquieren una expresión significativa. No se debe confundir con las reglas, puesto que las reglas dicen con exactitud que no se debe hacer. En contraste, una política es relativamente amplia, general e indica los límites dentro de los cuales puede desarrollarse la actividad. La aplicación de las políticas requiere iniciativa, descripción y juicio de

quienes tengan que decidir cómo actuar en situaciones específicas (González & Padilla).

Puestos, se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la institución.

Funciones, son el conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiteradas por el ocupante de un puesto, estas pueden realizarse por una persona, que sin ocupar el puesto, desempeña provisionalmente o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño. (Ver anexo No. 2).

Tareas, son todas aquellas actividades que se realizan para llevar con éxito una función. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos, como montar una pieza.

2.4.7.1. Normas para la reproducción del manual de funciones.

El equipo de Organización y Métodos que está a cargo de la elaboración del manual de funciones, debe tener en cuenta los parámetros técnicos relativos al diseño de la impresión. A pesar de que existen varias opciones para hacerlo, las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documentos son:

- a) Utilizar formatos intercambiables, con objeto de facilitar su revisión y actualización.
- b) Que los formatos sean de 28 x 21 cm (tamaño carta).

- c) Que las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta se doblen hasta lograr esta dimensión.
- d) Imprimir en una sola cara de las hojas.
- e) Procurar que los apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presentarán impreso su nombre.
- f) Utilizar carpetas con poste o para perforados, engargolados o de presión.
- g) Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo (Franklin Fincowsky, 2009).

2.4.7.2. Carátula

Es la cubierta o cara exterior del documento, (Ver anexo No. 1).

Tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos:

1. Nombre oficial de la organización.
2. Logotipo oficial.
3. Nombre genérico del manual en relación con su contenido. (Manual de funciones)
4. Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración, aplicación o ambas.
5. Año (opcional).

Ejemplo

	Nombre de la Organización	Fecha			
	Manual de		Página		De
		Sustituye			
		Página		De	
		De			
Nombre del apartado específico					
Elaboró		Revisó		Autorizó	

Figura 13. Datos básicos de un manual. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 249).

2.5. Aprobación del manual de funciones

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado y en base a todos los datos recabados necesarios para su conformación, la definición de la información que debe contener, las revisiones y correcciones, se pasa a la siguiente etapa, que es la presentación por parte del equipo técnico de Organización y Métodos a los directivos de la institución del sector público para su aprobación.

Para esto se debe convocar de manera formal tanto al equipo de trabajo como a los directivos responsables, con el objetivo de presentarles el manual de funciones a través de un informe, para dicha presentación el equipo se puede apoyar medios audiovisuales, donde se destaquen los elementos que se utilizaron para estructurar el documento final, así como las actividades de realización del mismo y las áreas que se involucraron en su elaboración, el análisis de la estructura de la organización y un diagnóstico de la situación actual, es decir las problemáticas que dieron origen a la necesidad de la creación de una reestructuración, a través de un nuevo Manual de Funciones. Es recomendable que este informe sea concreto y no extenso debido a que el objetivo central es conocer de manera detallada el manual de funciones.

Finalmente el equipo de Organización y Métodos debe presentar una estrategia de implementación del nuevo Manual de Funciones y una estrategia de seguimiento, control y evaluación para que este cumpla su objetivo (Franklin Fincowsky, 2009).

2.6. Implementación del manual de funciones

La etapa de implementación del manual representa una fase crucial para aplicar y ver los resultados ya en la práctica, verificar la productividad, la coordinación, agilización del trabajo. Es en sí la puesta en marcha de un documento que contiene el esfuerzo de varios meses de análisis y trabajo por parte del equipo de Organización y Métodos.

Para la implementación, como tal existen varios métodos quien refiere de manera más sencilla esta etapa es (Franklin Fincowsky, 2009), este autor expresa que la organización puede elegir dentro de los siguientes métodos:

Método instantáneo, generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales proviene de la alta gerencia de la institución pública, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta si existe una normatividad que lo favorezca, sino implica un número amplio de unidades administrativas; es relativamente sencillo; sino implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

Método del proyecto piloto, implica la implementación del manual en solo una parte de la organización, con el fin de medir los resultados. El beneficio que podría aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida y llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta. Una desventaja de este método es que lo que es válido para una parte de la organización no siempre lo es para la otra parte restante, además de que los proyectos pilotos reciben recursos y una atención especial que no puede ampliarse a

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

Método de implementación en paralelo, se emplea con manuales de cobertura amplia, que incluyen el manejo de mucha información, son de carácter estratégico, reciben un volumen considerable de recursos o garantiza la seguridad de todo un sistema de trabajo. Este método permite atender con tranquilidad cualquier inconveniente, lo que elimina la presión del personal participante y, por lo tanto, reduce el margen de error. Conviene emplear este método solo en los casos en que el nuevo manual incluya información que pueda generar confusión al personal de la organización, a los usuarios, proveedores o entidades con las que interactúa hasta que exista la seguridad de que sean eliminadas todas las fallas.

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

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

2.7. Difusión del manual

Según (Rodríguez Valencia, 2012) una vez que el manual se ha elaborado, revisado, aprobado e impreso, el paso siguiente es distribuirlo, para ello se recomienda realizar una serie de charlas de difusión sobre su uso al personal encargado de realizar la función, actividades y operaciones indicadas en el mismo.

Es importante resaltar que el manual debe ser asignado a aquellos puestos que realmente lo necesitan para realizar adecuadamente su trabajo, y no debe ser asignado de forma indiscriminada, ya que los manuales tienen un costo, por lo tanto no se debe distribuir innecesariamente.

Es preciso que la comunicación administrativa se produzca también mediante la expresión escrita ya que a partir de palabras como objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegación, funciones, etc, es posible establecer complejas normas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir decisiones (de niveles altos, medio y bajo), ordenamiento concretos sobre procedimientos o guías, o bien las políticas vigentes en el organismo.

Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización...las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamientos de políticas, prácticas de procedimientos, bienvenida al nuevo personal así como elementos para la acción de administrar.

Actualmente se debe poner empeño en comunicar la información de naturaleza administrativa mediante manuales. Un manual hace que las instrucciones sean definitivas, permiten resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra

cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados.

Los que se busca al elaborar los manuales es mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior al delinear la estructura organizacional y establecer por escrito y en forma permanente las políticas y procedimiento (documentos) (Rodríguez Valencia, 2012).

El autor Franklin Fincowsky recomienda que, es conveniente definir el programa para la presentación del Manual y que, con base en las acciones que se establezcan se celebren pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

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

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

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

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

Capítulo III El uso del manual de funciones en el control del desempeño del talento humano en las organizaciones del sector público.

A partir del análisis de los elementos que contienen los capítulos anteriores, se desarrollará el presente capítulo, en el cual se pretende destacar que el manual de funciones es una herramienta imprescindible para la labor que desarrolla el área de recursos humanos, en su función de administrar el correcto desempeño del personal en una institución pública.

3.1. El talento humano en las organizaciones del sector público.

Al talento humano de las organizaciones del sector público se les denomina Servidores público y empleados públicos, como afirma (Julian & Gardey , 2010) “un servidor público es una persona que brinda una servicio de utilidad social”.

“Se entiende como función pública los regímenes aplicables al manejo de los recursos humanos al servicio del estado. Existen un conjunto de órganos o entidades que tienen diversas responsabilidades en su definición y aplicación” (Calderón Hernández , 2004, pág. 79).

“Los servidores públicos, por lo general prestan servicios al Estado. Las instituciones estatales son las encargadas de brindar los servicios públicos a toda la comunidad. Suelen administrar recursos que son estatales y por lo tanto pertenecen a la sociedad” (Quiroga Leos, 1996).

En el libro *El buen servidor público* del autor Jesús Neira Quintero define a los servidores públicos como, los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios, son los que están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la constitución, las leyes de la materia y sus reglamentos.

Por tanto, el servidor público, es el funcionario, empleado o trabajador al servicio del Estado, incluidos en este orden ya sean seleccionados, designados o electos para desempeñar funciones o realizar actividades en nombre del Estado o de sus entidades u organismos. El servidor público debe convertirse en un facilitador continuo de la divulgación, la promulgación y la protección de los derechos ciudadanos, ya que, como afirman expertos, los derechos humanos son un deber un tributo de las personas.

El servidor debe estar dispuesto al dialogo, a la búsqueda de soluciones, a los desacuerdos y a un proceso de mejora continua; cuando la labor de un servidor frente a los derechos humanos es reconocida por el ciudadano, se motiva a cumplir aún más con las tareas del servidor. En este sentido, no puede obviarse que detrás de cada usuario hay una persona y el servidor, por su misión, está llamado a ser el primero en respetar los derechos del ciudadano, para dar así el verdadero valor al concepto de ser humano (Neira Quintero, 2012, pág. 21).

Los puestos públicos son recursos escasos, ya que los ingresos de la renta pública los limitan. Además, la asignación de estos puestos tiene relevancia enorme para el proceso de establecer políticas públicas. Dado que los puestos públicos son escasos e importantes, hay una competencia intensa entre los aspirantes a ocuparlos. Tal competencia existe también entre los defensores de los diferentes y opuestos o sistemas y valores de personal público. Cada sistema se caracteriza por

valores y creencias específicas, los cuales han tenido un papel importante en la historia de la gestión del personal público (Klingner, 2002, pág. 3).

Para el investigador Gregorio Calderón Hernández tradicionalmente, la preocupación de la gestión humana en el sector público se ha concentrado en la denominada administración de personal, es decir, en prácticas de relaciones industriales, más que en la gerencia del talento humano; la base teórica sobre la cual se fundamenta esa administración de personal es el modelo burocrático, según el cual la eficiencia es determinada, en una amplia medida, por la reglamentación.

Como alternativa a esta situación surge la carrera administrativa, que se encuentra plasmada dentro de la legislación...esta pretende ser un sistema técnico de administración de personal que regula los procesos en el sector público: selección (concursos, convocatoria, reclutamiento, pruebas, lista de elegibles y periodo de pruebas); evaluación de desempeño y calificación de los empleados, estímulo y capacitación y retiro del servicio.

En su concepción, la carrera administrativa se orienta a garantizar la eficiencia de la Administración pública, la igualdad de oportunidades para acceder a formar parte de la función pública y la protección del funcionario contra abusos, es decir ni la afiliación política ni cualquier otra consideración diferente al mérito son tomadas como bases para la vinculación, la pertenencia, el ascenso o el retiro de la función pública (Calderón Hernández , 2004, pág. 76).

En la legislación Nicaragüense la Ley denomina que la actuación de un servidor público está sujeta a diversos reglamentos y normativas, también define a un servidor público como todas las personas naturales que por disposición de la Constitución y las leyes, por elección, por nombramiento de autoridad, o por haber

sido contratados de conformidad con la presente ley y que a nombre del servicio de la administración del estado participen en el ejercicio de la función pública (Ley 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, 2003).

El artículo 7 de la misma ley establece las categorías de servidores públicos: los funcionarios públicos o empleados públicos. Se entiende por funcionario público toda persona natural que dirige la función pública por nombramiento para hacer carrera o por contratación temporal, que ocupan puestos de nivel de jerarquía correspondientes al servicio directivo. Los denominados funcionarios públicos principales electos directa o indirectamente no forman parte del servicio civil.

Por su parte el empleado público, son todas las personas naturales que ejecutan y operativizan la función pública en virtud de una contratación indeterminada para desarrollar carrera o contratación temporal.

Los funcionarios o empleados públicos son aquellos que se desempeñan al servicio del poder legislativo, poder ejecutivo, poder judicial, poder electoral, entes autónomos y gubernamentales, municipios y órganos de las regiones de la Costa Atlántica.

La misma ley (Ley 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, 2003), detalla que son los funcionarios públicos, establece que son todas las personas naturales que integran la dirección superior de las instituciones, de la administración del Estado, y acceden al puesto de conformidad con lo establecido en la Constitución Política, leyes y reglamentos respectivos o mediante nombramiento oficial publicado en la Gaceta, Diario Oficial; cesan en sus funciones de la misma forma en que acceden a su puesto.

Existen excepciones de la carrera administrativa, ya que los funcionarios y empleados públicos que son parte del servicio civil y no forman parte de la carrera administrativa son: Funcionarios y empleados transitorios, funcionarios y empleados de proyectos y finalmente los funcionarios y empleados de confianza. Estos funcionarios también tienen derecho a las prestaciones del Código del Trabajo excepto al pago de indemnización.

3.2. El área de recursos humanos en las organizaciones del sector público

Según Idalberto Chiavenato para poder comprender la administración que realiza el área de Recursos Humanos con el personal del sector público, es vital documentar como se estructura esta área, quienes la conforman y cuál es su función.

No se debe de confundir al área de recursos humanos con el mercado de recursos humanos, puesto que esta última se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y en determinada época. Se define básicamente por la proporción de la población que tiene condiciones para trabajar y o está trabajando, es decir por el conjunto de personas empleadas (mercado de recursos humanos aplicado) o desempleadas (mercado de recursos humanos disponible) y aptas para el trabajo. Así, el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos reales y potenciales en la relación y con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si se están buscando alguna oportunidad independientemente de que estén o no empleados y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aun cuando no estén buscando oportunidades de empleo (Chiavenato, 2007).

La administración de recursos humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la administración de recursos humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería en sistemas, de informática, etc. (Chiavenato, 2007, pág. 112).

No existen principios universales para la administración de recursos humanos. Es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología ampliada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga en la organización, acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles.

La administración del personal en el sector público se ha estudiado intensamente, por lo menos desde 4 puntos de vista: el de las funciones que se necesitan para administrar, los recursos humanos en los organismos público; el del proceso a través del cual se asignan los puestos públicos. El de la interacción de los valores sociales fundamentales entre sí; tales valores se encuentran muchas veces en conflicto al determinar quiénes consiguen puestos públicos, y en qué forma se asignan estos. El último punto de vista se refiere en los sistemas de personal, leyes, reglas, organizaciones y procedimientos que se utilizan para expresar estos valores abstractos al cumplir las funciones de la administración de personal (Klingner, 2002).

3.3. La función de Recursos humanos en el desempeño de los servidores públicos.

(Rodríguez Valencia, 2012) “La autoridad puede definirse como el derecho que tiene una persona de exigir a otra que cumpla ciertos deberes”.

En el documento elaborado para la universidad de Almería por las autoras Pilar Jerez Gómez y Amalia Magán Díaz, exponen la gestión de recursos humanos en el ámbito de las administraciones públicas es un campo de estudio todavía no suficientemente explorado desde el área de conocimiento de la Organización de Empresa.

La gran incidencia del sector público en la vida social y en la actividad económica, por la variedad de necesidades que atiende, el volumen de fondos económicos que moviliza y el elevado número de personal adscrito al mismo, lo convierte en un foco de atención, estudio y debate a distintas instancias. Si bien la investigación sobre gestión de recursos humanos en el ámbito de la empresa privada está muy desarrollada, no ocurre lo mismo en el ámbito público.

Desde comienzos de los ochenta, coincidiendo con una renovada confianza en las fuerzas del mercado y bajo la presión de la necesidad de sanear las finanzas públicas, se ha producido una oleada de cambios dirigidos a mejorar la relación coste/eficacia en las actividades públicas. En este contexto se considera que los intereses públicos ya no pueden ser gestionados como lo eran hace pocas décadas, esto es, como una gestión rutinaria volcada, prácticamente, en la aplicación de normas y reglamentos. Ni las condiciones en que tienen que desenvolverse los recursos públicos ni las demandas de los ciudadanos-clientes permiten hoy en día una gestión similar.

Se produce, entonces, la introducción de la gestión pública como idea diferente al concepto de administración, al hablar de administración pública puede hablarse de dos enfoques: político y de negocios, y de una posible síntesis entre ambos.

La nueva gestión pública se configura como una alternativa a la gestión tradicional y trata de construir un cuerpo de conocimientos y técnicas para el sector público, orientándolo a su rendimiento y los resultados. Sus principales propuestas pueden concretarse en:

1. Reducción del tamaño del sector público a través de privatizaciones, desregulación de sectores de actividad o contrataciones externas.
2. Descentralización de las organizaciones, con el objetivo de acabar con el gigantismo de las organizaciones públicas, el cual obstaculiza el cambio y actúa como caldo de cultivo para el desarrollo de estructuras burocráticas.
3. Aplanamiento de las jerarquías, eliminando la sobre abundancia de escalones jerárquicos.
4. Desburocratización y competencia; el objetivo perseguido es, por un lado, eliminar el excesivo procedimentalismo que hoy en día dificulta la adaptación en un entorno cambiante y dinámico. Por otro, entrar en el mercado, aunque sea un mercado limitado o cuasi-mercado, y competir por recursos, servicios y clientes.
5. Desmantelamiento de la estructura estatutaria, eliminando uno de los principales obstáculos para el desarrollo de una gestión basada en los resultados.
6. Clientelización, que trae consigo una nueva visión del usuario de los servicios públicos.
7. Evaluación frente a control. Los sistemas de control persiguen básicamente la reproducción del sistema, asegurando que las conductas y procesos no se desvíen de los estándares establecidos. La evaluación, por su parte,

pone énfasis en los resultados de la gestión y busca medir o ponderar la adecuación de estos a los objetivos perseguidos por la organización.

8. Cambio de cultura, que permite eliminar la reticencia de los empleados públicos a asumir pautas distintas en sus trabajos. La preocupación por la gestión de la calidad en el sector público orienta al empleado a la construcción de servicios que sean percibidos como de calidad por los ciudadanos-clientes. También la orientación hacia la productividad y la eficiencia realza la importancia del empleado, esta vez desde la necesidad de que asuma valores como la racionalidad y la preocupación por el coste (Jerez Gómez & Magán Díaz , S.F. , pág. 2).

En una organización se detecta la fuente de la autoridad desplazándose por los niveles jerárquicos, partiendo de los niveles inferiores hasta llegar a la unidad jerárquica máxima, la cual se conoce como autoridad formal y sólo puede adquirir vigencia si es aceptada por los subordinados. Esto último es de gran importancia para el funcionamiento de la organización.

Existe una autoridad derivada de la competencia, capacidad y atributos personales del jefe o del subordinado que difiere de la formal, pero es susceptible de complementarse con ella. En cualquier organización sería ideal que ambos tipos de autoridad se conjugaran en una sola persona.

La autoridad es el derecho basado en el puesto de exigir a los subordinados que cumplan ciertos deberes; es impersonal ya que no depende en absoluto del individuo. En contraste, la autoridad informal proviene de la capacidad y los atributos personales de ciertos individuos (Rodríguez Valencia, 2012, pág. 14).

En cuanto a la responsabilidad, Joaquín Rodríguez Valencia, define que la responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones, y el subordinado tiene la obligación de cumplir con su responsabilidad y ejerce la autoridad en los términos de las políticas fijadas. Las responsabilidades son identificables (en los manuales), estas se deben definir, hasta donde sea posible, por escrito. Los propios directivos deben contribuir a ello comenzando por formular sus propias responsabilidades. De esta manera ayudan a mantener la jerarquía la autoridad y la disciplina, al tiempo que se identifican con la organización y con la naturaleza de las responsabilidades que cada quien tiene asignada.

Los estudios de estructuras solo pueden ser encargados por la alta gerencia o dirección superior; sin embargo, los gerentes de área deben tener facultades para solicitar la realización de reordenamientos estructurales internos en los sectores a su cargo. De cualquier manera, la aplicación de los cambios estructurales así determinados debe siempre contar con la anuencia de dirección superior (Alvarado, 2001, pág. 11).

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y los cambios demográficos, políticos y culturales las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y sobre todo expeditas. Por lo tanto las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo personas que reúnan estas nuevas características (Calderón Hernández , 2004).

La administración del personal en el sector público que realiza el área de recursos humanos se compone de cuatro funciones fundamentales. Estas se designan con las letras PADS, y significan: planeación, acuerdo (o contratación), desarrollo y sanción de empleado.

Las funciones de la administración de personal en el sector público	
Función	Propósito
Planeación	Preparar el presupuesto y planear la administración estratégica de recursos humanos; dividir tareas entre empleados (el análisis de trabajo, la clasificación y evaluación); decidir el valor de cada puesto (sueldos y beneficios).
Acuerdo (contratación)	
Desarrollo	Reclutar, contratar, seleccionar y vigilar el ascenso de los empleados.
Sanción	Orientar, entrenar, motivar y evaluar los empleados para que aumenten sus conocimientos, habilidades y capacidades.
	Establecer y mantener los derechos y deberes de los empleados y los términos de la relación entre estos y el empleador: la disciplina, los agravios, la salud, la seguridad y los derechos de empleados.

Figura 14. Cuadro que plasma la funciones de la administración del personal en el sector público (Klingner, 2002).

Por lo general se maneja que se carece de orgullo por ser funcionario público, pues su trabajo no tiene reconocimiento; por el contrario, se generaliza injustamente y se caracteriza como ineficiente, incapaz y deshonesto. A esto se suma la falta de una cultura de lo público y del servicio en el empleado estatal, además de una concepción de lealtad hacia el jefe político, antes que a la organización y al jefe.

En este contexto, el problema desde el punto de vista de manejo de tales funcionario no es entonces solo de carácter técnico: hay que motivarlo para que desarrollen habilidades para responder a las expectativas puestas en ellos, debido a los cargos de servicio público que ocupan. El problema de fondo es de carácter social y político: transformar el contexto en el que los funcionarios se desempeñan (Calderón Hernández , 2004, pág. 76).

3.4. El uso y aplicación del manual de funciones en el desarrollo de la labor de los servidores públicos.

Según el autor Joaquín Rodríguez Valencia, existen razones que justifican el uso de manuales, en su libro Como elaborar y usar manuales administrativos, las detalla cómo, la necesidad de garantizar una correcta uniformidad en el tratamiento de las operaciones cotidianas tiene en diversos motivos fundamentales su razón de ser. Existen las razones siguientes:

- a. Asegurarse de que sea constantemente respetada la estructura orgánica de la empresa.
- b. Asegurarse de que se apliquen los procedimientos de manera correcta.
- c. Percatarse de que se apliquen las políticas fijadas en la institución del sector público.
- d. Reducir los errores operativos.
- e. Facilitar el proceso de inducción de los nuevos empleados.
- f. Apoyar la capacitación del personal.
- g. Evitar que los cambios del sistema estructural sean resultado de decisiones apresuradas.
- h. Facilitar un sostenido y correcto nivel de organización (Rodríguez Valencia, 2012, pág. 63).

En el pre citado libro de Joaquín Rodríguez Valencia en su página 63 a su vez cita la autora S.Z. Diamond, quien plantea las razones siguientes:

- a. Proporcionar al servidor público un marco de referencia general y estandarizado.
- b. Servir como un medio de archivo portátil y fácil de usar.
- c. Ahorrar tiempo y asegurar respuestas exactas.
- d. Servir como instrumento de capacitación para nuevos empleados.
- e. Tienen una influencia definitiva en la actitud de los empleados.

Se tiene la garantía de una constante aplicación de las razones citadas no solo cuando hayan sido definidas con exactitud los procedimientos, si no también perpetuados en los manuales, donde se pueden hacer referencia cada vez que se presenten dudas o consultas.

La utilidad de los manuales radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que se recomienda mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas, ya que se vuelven obsoletos, se pierde el tiempo y el dinero que se emplea en su elaboración. A los 6 meses de implantado un manual necesitará una revisión, y a los 2 años, es posible que por lo menos el 10% que contenga sea inexacta y en consecuencia no tan eficiente (Rodríguez Valencia, 2012)

3.4.1. Debilidades de los manuales de funciones que limitan la labor de los funciones del sector público.

El autor (Rodríguez Valencia, 2012), la importancia de los manuales administrativos radica en la serie de posibilidades que ofrece; sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera le restan importancia.

Dentro de sus limitaciones se encuentran que:

1. Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones
2. El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto (sus actualizaciones se encuentran sujetos a disponibilidad presupuestaria).
3. Si no se les actualiza periódicamente, pierden efectividad
4. Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes

5. Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados
6. Las leyes y sus reglamentos siempre deben ser tomados en cuenta, (Rodriguez Valencia, 2012, pág. 67).

Conclusiones

El equipo técnico de Organización y Métodos en el sector público por lo general se encuentra subordinado a las autoridades superiores, dentro de funciones se encuentra el aportar a la institución conocimientos especializados y técnicos que ayudan a estudiar los problemas existentes de manera ordenada y a profundidad dentro de la estructura y así buscar soluciones mediante una correcta organización de la misma.

Para que puedan llevar a cabo su función y presentar un manual de funciones elaborado de manera correcta es necesario que cuenten con una serie de herramientas, elementos y cronogramas de actividades para ejecutar este proyecto, dentro de estos elementos se destacan el organigrama vigente en la organización al momento de realizar el estudio, el manual de funciones vigente (si existe uno), además de la realización de una serie de entrevistas y encuestas al personal de cada departamento o unidad de la institución a fin de detectar los cambios que ha sufrido esa área de trabajo, sobre todo si se han incorporado nuevos miembros al equipo.

Una vez finalizada y presentada la propuesta del manual de funciones a los tomadores de decisiones, se debe analizar que este cumpla con ciertos requisitos los cuales permiten distinguir entre un manual de puestos y un manual de funciones, ya que este último es más completo, puesto que, contiene de manera detallada la descripción de las funciones de cada cargo y como este debe realizar o atender las tareas para las cuales fue designado. Es importante mencionar que una vez aprobado este documento debe ser difundido ampliamente, de manera que sea del conocimiento de todos los servidores de la institución pública.

Un manual de funciones es una herramienta tan básica que su utilidad no termina con su aprobación, la implementación del mismo debe ser por sí sola una actividad que conlleve un plan estructurado, que permita analizar si se encuentra elaborado acorde a las necesidades de la institución, es necesario verificar periódicamente por parte del área de recursos humanos si se han cumplido con los

objetivos planteados y si las instituciones públicas lo están utilizando como herramienta de consulta para realizar su trabajo de una manera eficiente y eficaz.

Al finalizar la presente investigación, se concluye que el análisis de todas estas técnicas de organización y métodos dan las pautas para poder diseñar y elaborar con todos sus elementos un manual de funciones, así como contar con un plan adecuado de implementación del mismo, ya que este, es una herramienta imprescindible para la gestión del talento humano en las organizaciones del sector público.

Bibliografía

- Alcaldía, d. C. (2015). *Manual de Organización y Funciones (MOF)*. Ciudad Sandino: Alcaldía Ciudad Sandino.
- Alvarado, H. R. (2001). *La Unidad de Organización y Método en la empresa*. Bilbao, Bizkaia: Bilbao, Bizkaia.
- Asamblea, Nacional. (11 de Diciembre de 2003). Ley 476, Ley de servicio civil y de la Carrera administrativa. Managua, Nicaragua: La Gaceta.
- Asamblea, Nacional. (1 de Diciembre de 2016). Ley 942, Ley Anual de Presupuesto General de la República de Nicaragua. Managua, Nicaragua: La Gaceta Diario Oficial.
- Band, J. (27 de Marzo de 2017). *jobandtalent*. Obtenido de <http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>
- Caballero Vásquez, A. D. (18 de Septiembre de 2013). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/kq1cumhz2fbe/organizaciones-del-sector-publico-y-privado/>
- Calderón Hernández , G. (2004). *Gerencia del talento humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia*. Bogotá : Cuaderno de Administración.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones* (Octava edición ed.). Distrito Federal, Mexico : Mc Graw Hill.
- Del Castillo, D., Martínez, A. V., & Plá, D. (2009). *Organización y Métodos y su aplicación en una institución financiera privada*.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas tercera edición*. McGraw-Hill.
- Gaviria, O. L., Lozano Ramirez, M., & Arias otero, S. (S.F.). Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/mikemono81/manual-de-funciones-1437662>
- González, C. M., & Padilla, L. M. (s.f.). Tesis para optar al Título de Administración de empresas . *Tesis Manual de Organización y Funciones en la Administración de empresas* . Managua, Nicaragua: UNAN-Managua.
- Gonzalez Sánchez, G. (2012). *Definición de Manual de Funciones*. Recuperado el 24 de Marzo de 2017, de

<https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion3b3n-del-manual-funciones.pdf>

Hernández López, K. B., & Suarez Gómez, A. F. (2015). *Técnicas e instrumentos de análisis y diseño en la elaboración de manuales de procedimientos y administrativos*. Managua: UNAN.

Herrera Monteroso, H. E. (20 de 02 de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>

Jerez Gómez, P., & Magán Díaz, A. (S.F.). *Universidad de Almería*. Obtenido de <http://pymesonline.com>

Julian, P. P., & Gardey, A. (2010). *definición*. Obtenido de definicion.de/servidor-publico

Klingner, D. E. (2002). *La administración del personal en sector público* (4ta ed.). Distrito Federal, México: Macgraw-Hill.

Mexico, S. d. (Enero de 2005). *sre.gob.mx*. Obtenido de https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf

Nacional, A. (2003). *Ley 476, Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa*. Managua: La Gaceta.

Neira Quintero, J. (2012). *El buen servidor público*. Bogotá: IEMP, ediciones.

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2008). *definición de*. Obtenido de <http://definicion.de>

Quiroga Leos, G. (1996). *Organización y Métodos en la administración pública*. Mexico, D.F: Trillas, S.A. de C.V. .

Rodriguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.

Servicio nacional de aprendizaje SENA. (2012). *senaintro*. Obtenido de <http://senaintro.blackboard.com>

Universidad Nacional de Colombia, R. (2010). *unal*. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/ManualFunciones/INTRODUCCION_MANUAL_FUNCIONES.pdf

Anexos