



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo práctico:**

**“Desarrollo del manual administrativo para el departamento  
de Recursos Humanos en una institución pública del sector  
salud”**

Presenta:

**Heriberto Salazar Soto**

**Para obtener el grado de Maestro en Administración**

Tutor:

**Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro**

Integrantes del Comité tutorial:

**Dra. Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez**

**Dr. Wilfredo Ambrosio Giraldo Mejía**

Aguascalientes, Ags. Febrero de 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO**  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PRESENTE

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **SALAZAR SOTO HERIBERTO** con ID 231913 quien realizó el trabajo práctico titulado: **"Desarrollo del manual administrativo para el departamento de Recursos Humanos en una institución pública del sector salud"**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
**"SE LUMEN PROFERRE"**

Aguascalientes, Ags., a 25 de enero de 2019.

**Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro**  
Tutor de Trabajo Práctico

**Dra. Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez**  
Primer Asesor de Trabajo Práctico

**Dr. Wilfredo Ambrosio Giraldo Mejía**  
Segundo Asesor de Trabajo Práctico



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES



**DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA**  
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el caso práctico titulado "Desarrollo de un manual administrativo para el departamento de Recursos Humanos en una institución pública del sector salud" del estudiante **SALAZAR SOTO HERIBERTO** con ID 231913 egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
"SE LUMEN PROFERRE"  
Aguascalientes, Ags., a 12 de febrero de 2019.

DRA. SANDRA YESEÑA PINZÓN CASTRO  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García. – Jefa del Departamento de Control Escolar  
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos  
c.c.p. Estudiante  
c.c.p. Archivo

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA) por abrirme las puertas para llevar a cabo mis estudios de posgrado, sin los conocimientos que ahí adquirí nada de estos hubiera sido posible. Gracias por animarme a ser un mejor estudiante, profesionista y persona con los cursos y profesores preparados para llevarme de la mano en este camino. Agradezco profundamente al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el otorgamiento de la beca de manutención durante mis estudios de posgrado, así como por el financiamiento de mi estancia académica en el extranjero y por buscar el desarrollo de profesionistas e investigadores en el país. Doy gracias también al Instituto de Servicios de Salud del Estado de Aguascalientes (ISSEA) por abrirme las puertas y darme la confianza para poder realizar este caso práctico.

No puedo dejar pasar la oportunidad de agradecer a mi tutora la Doctora Sandra Yesenia Pinzón Castro, y a mis lectores los Doctores Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez y Wilfredo Ambrosio Giraldo Mejía, ya que sus conocimientos, enseñanzas y compromiso fueron claves para la realización de este documento. Agradezco también, que se tomaran parte de su tiempo para atender mis dudas, revisar mi documento y realizar las observaciones necesarias. De igual manera, agradezco a la Maestra Fraya Lizeth Guzmán Ceja por confiar en mí y darme sus consejos durante mi estancia en el ISSEA.

A mis padres, Ernesto y Margarita, por confiar en mí, apoyarme en todo momento y sobre todo por inculcarme los valores por los que hoy me guio, gracias a ustedes mis sueños se siguen haciendo realidad, nunca tendré como agradecerles. A mis hermanos, Ernesto, Tannya, Janna y Alberto, por darme su apoyo incondicional y cariño. A Saúl por estar siempre a mi lado, guiarme, apoyarme y sobre todo por no dejarme caer en ningún momento. A mis amigos, Adriana, Jaime y Mirna, por estar siempre a mi lado y darme ánimos en todo momento.

Por último, pero principalmente, al que me ha dado la vida y todo lo que soy. Gracias Dios.

**ÍNDICE GENERAL**

**ÍNDICE GENERAL ..... 5**

**ÍNDICE DE TABLAS ..... 8**

**ÍNDICE DE GRÁFICOS O FIGURAS ..... 8**

**RESUMEN ..... 9**

**ABSTRACT ..... 10**

**INTRODUCCIÓN ..... 11**

**CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 13**

**1.1. ANTECEDENTES..... 13**

**1.2. DIAGNÓSTICO..... 15**

**1.3. JUSTIFICACIÓN ..... 16**

**1.4. SECTOR AFECTADO POR LA PROBLEMÁTICA ..... 18**

    1.4.1. Ubicación de la institución ..... 18

    1.4.2. Situación actual del sector..... 18

**1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 19**

**1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ..... 20**

**1.7. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN..... 21**

    1.7.1. Objetivo general ..... 21

    1.7.2. Objetivos específicos..... 21

**CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL..... 22**

**2.1. DEFINICIONES ..... 22**

    2.1.1. Administración..... 22

    2.1.2. Recursos Humanos ..... 23

    2.1.3. Manual..... 23

    2.1.4. Manual administrativo..... 24

<b>2.2. MODELOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>25</b>
2.2.1. Según Benjamín Fincowsky .....	25
2.2.2. Según Joaquín Rodríguez Valencia .....	37
2.2.3. Según Guillermo Gómez Ceja .....	42
2.2.4. Según Susan Z. Diamond .....	46
<b>2.3. OBJETIVO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>49</b>
2.3.1. Ventajas .....	50
2.3.2. Desventajas.....	50
<b>2.4. CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1. DISEÑO DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>54</b>
3.1.1. Objetivo de la intervención .....	54
3.1.2. Etapas y descripción de la intervención .....	54
3.1.3. Recursos de la intervención .....	57
3.1.4. Beneficios esperados de la intervención .....	58
3.1.5. Evaluación de la pertinencia y viabilidad de la intervención .....	58
<b>CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL MANUAL ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>60</b>
<b>4.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2. FODA.....</b>	<b>63</b>
4.2.1. Análisis FODA .....	67
4.2.1.1. Tecnologías.....	67
4.2.1.2. Crecimiento de la organización .....	68
4.2.1.3. Fortalezas .....	70
4.2.1.4. Debilidades .....	72
4.2.1.5. Oportunidades.....	74
4.2.1.6. Amenazas .....	76

4.3. SELECCIÓN DEL MODELO DE MANUAL ADMINISTRATIVO ..... 80  
4.4. MANUAL DE ORGANIZACIÓN ..... 82  
4.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ..... 104  
4.6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUAL ..... 158  
CONCLUSIONES ..... 160  
BIBLIOGRAFÍA ..... 163  
ANEXOS ..... 166



**ÍNDICE DE TABLAS**

**Tabla 1.** Clasificación de manuales administrativos. .... 26

**Tabla 2.** Partes que conforman a un manual administrativo. .... 36

**Tabla 3.** Tipos de manuales administrativos..... 40

**Tabla 4.** Tipos de manuales administrativos según necesidades de la organización.  
..... 42

**Tabla 5.** Partes de un manual administrativo..... 46

**Tabla 6.** Partes de un manual administrativo..... 48

**Tabla 7.** Tabla comparativa de manuales administrativos. .... 53

**Tabla 8.** Rubros evaluados en la auditoría de Recursos Humanos del ISSEA..... 63

**Tabla 9.** Preguntas consideradas de la evaluación de Recursos Humanos del ISSEA. .... 64

**Tabla 10.** Rangos considerados en la evaluación de Recursos Humanos del ISSEA.  
..... 66

**Tabla 11.** Estado de situación financiera. .... 68

**Tabla 12.** Fortalezas del departamento de Recursos Humanos del ISSEA..... 71

**Tabla 13.** Debilidades del departamento de Recursos Humanos del ISSEA..... 73

**Tabla 14.** Oportunidades del departamento de Recursos Humanos del ISSEA... 75

**Tabla 15.** Amenazas del departamento de Recursos Humanos del ISSEA. .... 77

**Tabla 16** Modelos de manuales administrativos para su desarrollo en el caso práctico. .... 81

**ÍNDICE DE GRÁFICOS O FIGURAS**

**Figura 1.**Línea del tiempo del ISSEA. .... 69

**Figura 2.** Resumen FODA de Recursos Humanos de ISSEA. .... 78

## RESUMEN

El Instituto de Servicios de Salud del Estado de Aguascalientes se encarga de proporcionar y garantizar la salud para la población de este estado. Por ello, el departamento de Recursos Humanos cobra relevancia, pues debe garantizar que este objetivo se cumpla.

Este caso práctico tuvo como objetivo general el desarrollar el manual administrativo para el departamento de Recursos Humanos del ISSEA, esto para definir los procesos que en él se desarrollan, establecer los aspectos y puntos que debe considerar y, por último, que puedan ser replicados en el resto de la institución.

Para cumplir con este objetivo se analizó la auditoría realizada de forma anual al departamento, en el cual se encontró que una de las principales recomendaciones es la de desarrollar los manuales administrativos. De igual forma se utilizaron diversas herramientas como entrevistas y encuestas, mismas que fueron soportadas a través de herramientas tecnológicas. La observación de campo fue otro aspecto relevante ya que, de esta forma, se pudo recolectar información indispensable para el desarrollo del FODA del departamento el cual soportó y delimitó la creación del manual administrativo.

Una vez que esta información se analizó se procedió a desarrollar dos manuales contenidos en un manual administrativo, el de organización y el de procedimientos. Estos manuales se hicieron tomando en cuenta las necesidades del departamento y los resultados obtenidos con las herramientas previamente mencionadas.

Como resultado de la intervención, se desarrolló el manual administrativo del departamento de Recursos Humanos del ISSEA, mismo que se espera sea implementado en un corto plazo y que este ayude a cumplir sus objetivos.

## ABSTRACT

The Instituto de Servicios de Salud del Estado de Aguascalientes is responsible for providing and guaranteeing health for the population of this state. Therefore, the human resources department becomes relevant, as it must guarantee that this objective is met.

The general objective of this case study was to develop the administrative manual for the human resources department of ISSEA, in order to define the processes that are developed in it, establish the aspects and points that must be considered and, finally, that can be replicated in the rest of the institution.

In order to meet this objective, the annual audit of the department was analyzed, in which it was found that one of the main recommendations is to develop administrative manuals. In the same way, various tools were used, such as interviews and surveys, which were supported through technological tools. The field observation was another relevant aspect since, in this way, it was possible to collect information indispensable for the development of the SWOT department which supported and delimited the creation of the administrative manual.

Once this information was analyzed, it proceeded to develop two manuals contained in an administrative manual, that of organization and that of procedures. These manuals were made considering the needs of the department and the results obtained with the previously mentioned tools.

As a result of the intervention, the administrative manual of the human resources department of the ISSEA was developed, which is expected to be implemented in a short period of time and to help it meet its objectives

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a lo largo del tiempo han conseguido evolucionar y perfeccionar su estructura organizacional, esto con la finalidad de lograr el control deseado y, de esta forma, cumplir con los objetivos establecidos. Parte de establecer la estructura organizacional es la de contar con diferentes departamentos que apoyen al control y desarrollo de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos generalmente es el encargado de administrar y gestionar la selección y formación del personal, desarrollar al recurso humano, mejorar las relaciones laborales, administrar el servicio social, entre otras actividades (Chiavenato, 2007). Debido a su constante interacción con el personal de la organización se vuelve indispensable que exista una correcta gestión dentro del departamento ya que, al ser el administrador del recurso humano, es necesario que cuente con las herramientas correctas para poder hacerlo.

Las investigaciones han demostrado la importancia de las prácticas del departamento de Recursos Humanos en el desempeño de toda la organización, pero a su vez estas prácticas sólo tendrán impacto estratégico si están alineadas con el resto del sistema de Recursos Humanos (Hernández, 2003).

La correcta administración y organización de los recursos con que cuentan las empresas es de gran importancia, ya que, de esta manera, estos pueden ser suministrados de forma oportuna y conveniente para cumplir con los objetivos establecidos. Por tal motivo, las organizaciones buscan constantemente métodos y herramientas que puedan servir para estos fines, entre ellos, el desarrollo de manuales administrativos.

Los manuales administrativos pueden ser una herramienta de suma importancia para las organizaciones por su amplio uso como herramienta de control. Además, son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información (Franklin Fincowsky, 1998). Así pues, la correcta administración de los

departamentos con que cuenta una organización está fuertemente ligada con todas aquellas herramientas con que se cuentan para el control de éstas, entre ellas los manuales administrativos.

Para la realización de este caso práctico se analizará al departamento de Recursos Humanos del Instituto de Servicios de Salud del Estado de Aguascalientes (ISSEA), el cual está ubicado en la ciudad de Aguascalientes; su principal actividad es la de administrar y controlar los Recursos Humanos asignados al laboratorio estatal con el fin de proporcionar al usuario la mejor atención.

El objetivo general del departamento de Recursos Humanos del ISSEA se centra en gestionar las relaciones laborales de la organización, realizar las labores de operaciones y pagos para el personal y poder gestionar la sistematización del pago para cada colaborador.

Para el desarrollo de este caso práctico, se pretende realizar una propuesta de un manual administrativo para el departamento de Recursos Humanos del Instituto de Servicios de Salud del Estado de Aguascalientes (ISSEA). El objetivo principal de desarrollar el manual administrativo para el departamento de Recursos Humanos del ISSEA es que sirva como herramienta para el control interno del área y que esto pueda verse reflejado en la calidad del servicio que en ella se ofrece. También se busca que, a su vez, pueda ser utilizado como piloto para poder desarrollar manuales administrativos para el resto de las áreas de la institución.

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. ANTECEDENTES

Los manuales administrativos son un tema ampliamente documentado y desarrollado en las industrias actuales, sobre todo en las grandes empresas, esto debido a la importancia de ellos (Choix & Velazquez, 2012). También representan un elemento crucial para las organizaciones, ya que soportan de manera positiva diversos aspectos que deben tener en cuenta para su correcto funcionamiento y que se resume en una mejor calidad en el producto final que estos otorguen (Fincowsky, 2017).

Los autores Choix y Velázquez (2012) mencionan que los manuales administrativos son una parte importante dentro de las organizaciones, ya que son herramientas de soporte importante para tener una adecuada operación sin riesgos. Por lo que, independientemente del giro o actividad de la organización, se resalta la importancia de contar con manuales administrativos que puedan asegurar el funcionamiento interno de la organización y que de esta forma el producto o servicio final sea de calidad.

Existen antecedentes de estudios que plantean propuestas de manuales administrativos en diferentes departamentos de las organizaciones y que señalan la importancia del desarrollo, implementación y entendimiento de estos.

Según Ramos (2011) la falta de un manual administrativo ocasiona que exista deficiencia en la prestación de los servicios brindados por una organización tanto al cliente interno como externo, lo cual provoca que exista poco control interno y por tanto la calidad percibida en el producto final se vea mermada por este aspecto.

Por otro lado, el autor Ibarra (2013) aborda la temática de la elaboración de manuales administrativos, buscando que estos apoyen al mejoramiento de la calidad en el producto final. Este tema lo retoman los autores Nathaly y Banchón (2011), donde, al igual que en el caso anterior, se quiere obtener un mejor control

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

interno del departamento involucrado a partir de la implementación de los manuales propuestos.

Santos (2006) menciona que el diseñar manuales administrativos proporcionará a las organizaciones herramientas que ayuden al desarrollo de sus actividades, orientándolas a un mejor desempeño y que esto promueva que se alcancen los resultados en menor tiempo y con mayor calidad percibida. Con esta herramienta se pretende que los colaboradores tengan una orientación a tener un mejor desarrollo y desenvolvimiento en sus actividades y por tanto la posibilidad de mejores resultados en sus actividades.

Por su parte, Zambrano (2011) menciona que los manuales administrativos apoyan a establecer lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores ya que, en ocasiones, pese a que poseen mucha experiencia laboral y alta capacidad para la toma de decisiones, al no contar con esta herramienta no pueden transmitir prácticas y conocimientos lo cual, a su vez, no permite que existan mejoras y controles en la organización. Comenta también que, mediante los manuales administrativos, se puede contribuir a conseguir una mejor calidad en los productos o servicios brindados ya que estos ayudan a mejorar la eficiencia y manejo de los departamentos que cuenten con ellos.

Román (2017) propone el uso de manuales administrativos dentro de las organizaciones para afrontar problemáticas y que cada departamento pueda cumplir sus objetivos, comentando que esto puede soportar a que exista una buena planificación, organización, control, dirección y ejecución en las actividades de los colaboradores.

De acuerdo con Guzmán y Pintado (2012) el desarrollo de manuales administrativos apoya a tener un sistema adecuado de control y proporciona a las organizaciones que los utilizan herramientas para el fortalecimiento de sus actividades y procesos cotidianos. Esto es de suma importancia ya que soporta la correcta toma de decisiones y la calidad final que las organizaciones puedan brindar.

De tal forma que, al explorar los estudios existentes acerca del tema de manuales administrativos, se observa que todos ellos concuerdan con que son una herramienta que puede apoyar al correcto funcionamiento de una organización y sus departamentos, buscando que sean principalmente una herramienta que apoye al mejor control interno y por tanto que soporten el aumento de la calidad en los productos o servicios finales que se ofrezcan.

## **1.2. DIAGNÓSTICO**

El Instituto de Servicios de Salud del Estado de Aguascalientes (ISSEA) al ser una institución pública cuenta con auditorías realizadas de forma anual. Una de las auditorías más importantes que recibe es la realizada a partir del Marco Integrado de Control Interno (COSO), el cual tiene el objetivo de “permitir a la organización desarrollar y mantener, de una manera eficiente y efectiva, los sistemas de control interno que puedan aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios de su entorno operativo y de negocio”.

La auditoría realizada al ISSEA por el COSO más reciente fue en el año 2017. Dicha evaluación se llevó a cabo a partir de un cuestionario, con el cual se obtuvieron mediciones de eficacia operativa del control interno, lo cual apoyó a determinar si es apropiado y suficiente para cumplir con los objetivos de la institución. La auditoría arrojó que existe un nivel bajo respecto al control interno de la organización y que, por tanto, tienen que tomarse medidas para mejorar este factor.

Los aspectos que se evaluaron en este diagnóstico para conocer el nivel de control interno existentes en la organización son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión
- Valoración total

Para objetivos de este caso práctico se tendrá un enfoque hacia los resultados y recomendaciones generadas en el punto de “Actividades de control”. Para disminuir el impacto negativo que este punto específico pudiera generar en la organización, en el diagnóstico, se realizaron las siguientes observaciones:

“El departamento de Recursos Humanos no acreditó haber realizado acciones para comprobar que se estableció un programa para el fortalecimiento del control interno de los procesos sustantivos y adjetivos relevantes, así mismo, no definieron las atribuciones y funciones del personal del área, ni los procesos de los que son responsables y por último no se definió la obligación de evaluar y actualizar periódicamente las políticas y procedimientos”.

Debido a estos resultados se concluye que el sistema de control interno del ISSEA cuenta con áreas de oportunidad que pueden apoyar a establecer un sistema integrado con los procesos institucionales y sujeto a la autoevaluación y mejora continua. Por ello, se considera necesario reforzar la cultura en materia de control interno para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El ISSEA es una institución de gran tamaño (al ser el encargado de gestionar al recurso humano del sector salud del estado de Aguascalientes), pues cuenta con más de 13 direcciones, 4 órganos de evaluación de control interno, 2 coordinaciones y 2 unidades administrativas desconcentradas. Es por esto por lo que el ISSEA administra de forma simultánea varios servicios públicos de salud. Esto hace que el instituto se encuentre con desafíos no solo externos a la organización, sino también internos.

Por la complejidad que puede generarse dentro de la organización debido a su tamaño es indispensable que el ISSEA cuente con manuales administrativos que le ayuden a sus departamentos a mantener un correcto control interno. Entre muchas otras direcciones, la dirección de Recursos Humanos, al ser el gestor en este ámbito, requiere tener especial atención en cuanto al desarrollo de sus propios

manuales administrativos, pues es una herramienta que podría apoyar con el cumplimiento de sus objetivos.

Según Benjamín Fincowsky (2017) los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones. Se menciona también que estas circunstancias son las que obligan a las empresas a usar manuales administrativos en donde se plasmen puntos como descripciones de funciones y puestos, procedimientos y aspectos generales de los departamentos u organizaciones a los que pertenezcan. Debido a esto, cobran relevancia, pues son una herramienta que, en caso de utilizarse correctamente, apoyan la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se plasman los elementos fundamentales para aspirar a brindar productos y servicios de calidad y que, a su vez, apoyen con el correcto control interno de la organización.

Por otro lado, Rodríguez (2012) menciona que los manuales administrativos son recursos que sirven como apoyo a los empleados en la ejecución de sus tareas, pues en ellos se definen funciones y responsabilidades específicas y claras. Esto soporta la idea de que un manual administrativo es una herramienta que definirá puntos específicos de las actividades a desarrollar y que, con ayuda de estos se puede esperar un mejor servicio o producto.

Así pues, debido a los puntos anteriormente expuestos y al manejo que el departamento debe tener con las diferentes herramientas administrativas existentes se desarrollará un manual administrativo para el departamento de Recursos Humanos del ISSEA buscando que éste tenga un mejor control interno y que, en un futuro, esta metodología pueda ser replicada por el resto de los departamentos de la organización. De esta forma, se pretende que la organización logre trabajar como un todo que soporte las actividades que a cada colaborador le corresponden y que esto se vea reflejado en la calidad de los servicios, tanto internos como externos, prestados por el instituto.

## **1.4. SECTOR AFECTADO POR LA PROBLEMÁTICA**

El ISSEA al ser una institución de salud gubernamental se encasilla en el sector público. De forma que, es necesario visualizar cual es el entorno en el cual la organización se desenvuelve para poder conocer más a fondo acerca del alcance de la problemática del caso.

### **1.4.1. Ubicación de la institución**

El ISSEA se encuentra específicamente ubicado en la dirección: Margil de Jesús # 1501, Fracc. Arboledas C.P. 20020 Aguascalientes, Ags. Siendo la ciudad de Aguascalientes en donde se alberga la institución.

El estado de Aguascalientes es una entidad federativa de la República Mexicana que cuenta con una superficie de 5,680.330 kilómetros cuadrados. La división política consta de once Municipios: Aguascalientes, Asientos, Calvillo, Cosío, Jesús María, Pabellón de Arteaga, Rincón de Romos, San José de Gracia, Tepezalá, San Francisco de los Romo y El Llano. El estado de Aguascalientes cuenta con 672,453 mujeres y 640,091 hombres para hacer así un total aproximado de 1,312,544 habitantes (INEGI, Encuesta Intercensal 2015, 2015).

### **1.4.2. Situación actual del sector**

De acuerdo con el censo de población y vivienda 2010 realizado por el INEGI, en el estado de Aguascalientes 64.6% de su población total tiene derecho a servicios médicos de alguna institución pública o privada (INEGI, Principales resultados del censo de población y vivienda 2010, 2010). Por otro lado, el gobierno de Aguascalientes reporta que en el estado existe una cobertura total de medicamentos para la población que así lo requiere, además de un constante mejoramiento de los servicios que brinda (Aguascalientes G. d., 2017).

Debido a esta información, se considera que en el estado de Aguascalientes existe atención médica necesaria para cubrir a la mayor parte de su población, sin embargo, las mismas instituciones de salud consideran que sus servicios pueden mejorar.

## 1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El ISSEA es una institución que tiene por objetivo brindar servicios de salud de calidad a la población. El ISSEA considera que para poder ofrecer servicios de calidad es importante contar con herramientas administrativas que puedan soportar la correcta toma de decisiones. Una de las actividades del departamento de Recursos Humanos del instituto es la de diseñar controles administrativos, entre estos se encuentran los manuales administrativos de las diversas áreas de la organización.

Debido al contacto directo con el personal de la organización y por tanto con el resto de los departamentos, el área de Recursos Humanos del ISSEA se enfrenta al reto de lograr la coordinación de diversas actividades que apoyen el correcto funcionamiento del instituto. Entre los principales retos que el área de Recursos Humanos debe afrontar se encuentra el lograr la estandarización de las actividades que el personal realiza, la mejora y optimización de los procesos, el facilitar la capacitación del personal, buscar la mejora continua y la definición de roles y funciones a desarrollar.

Es importante tomar en consideración que el área de Recursos Humanos se encuentra dividido en tres departamentos las cuales son: Relaciones laborales, Operación y pago y Sistematización del pago. Para la realización de este caso práctico se tendrá un enfoque en el departamento de Relaciones laborales del área de Recursos Humanos del ISSEA.

El uso de herramientas que soporten la correcta administración de las organizaciones juega un papel importante. Algunas de estas herramientas pueden ser los manuales administrativos, pues sirven para poder tener un mejor control interno. Por lo que; un manual administrativo permite dirigir la organización como un todo, definir medidas de control, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para que el producto o servicio final sea de calidad (Alvarez, 2007).

Debido a esto, el departamento de Recursos Humanos del ISSEA considera que el uso de manuales administrativos es indispensable para obtener un control interno

idóneo de la organización, y que el uso de estos, a su vez, ayuda a que los colaboradores puedan ofrecer servicios de calidad al consumidor final. Sin embargo, es evidente que existe una carencia de manuales administrativos en las diferentes áreas de la organización, incluyendo el departamento de Recursos Humanos, que puedan ayudar al cumplimiento de los objetivos de cada una y por tanto que puede influir en el servicio de calidad final que se dé al consumidor.

Así pues, se considera que el departamento de Recursos Humanos del ISSEA requiere del desarrollo de su manual administrativo que pueda ayudar a mantener un mejor control interno, que soporte y fortalezca las actividades que en él se llevan a cabo para alcanzar un nivel óptimo de calidad y, por último, que pueda replicar en un futuro en el resto de los departamentos de la organización.

#### **1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

Derivado del planteamiento del problema y habiendo señalado las necesidades que presenta el departamento de Recursos Humanos del ISSEA se diseñan las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son los procesos que impactan en el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos?

¿Cuáles son los puntos mínimos clave que debe poseer un manual administrativo?

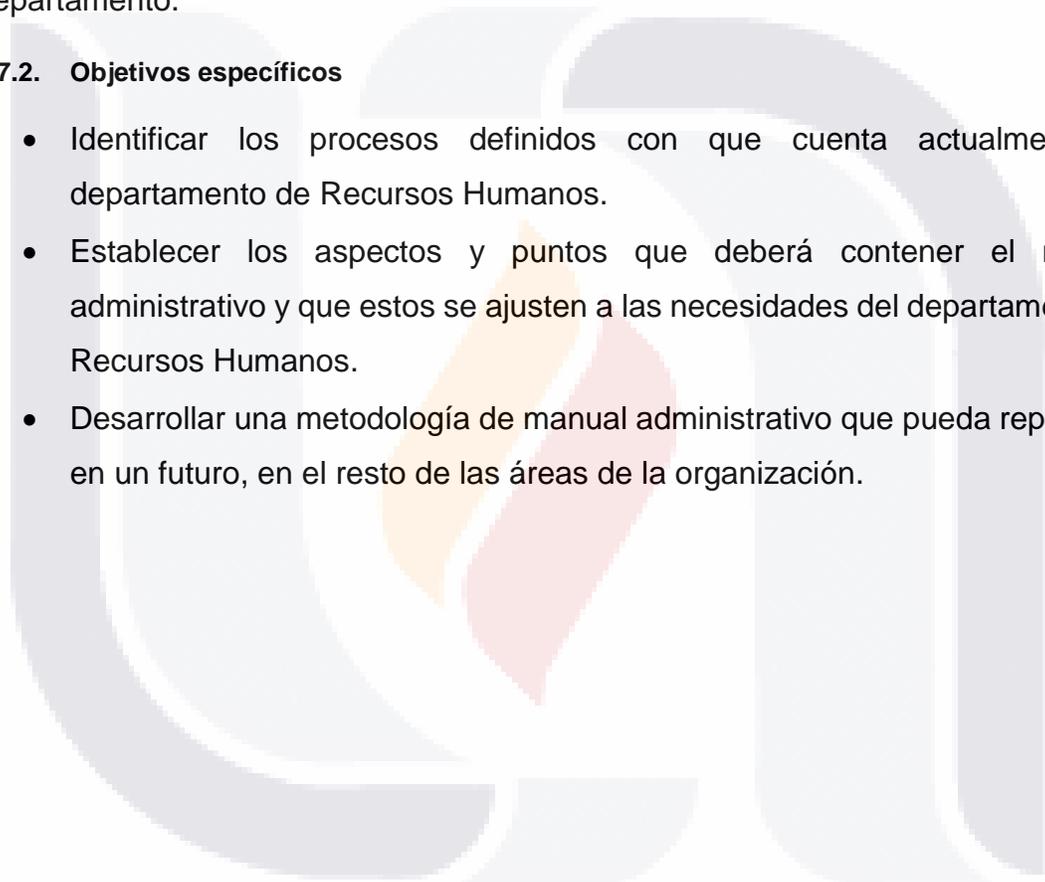
## **1.7. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN**

### **1.7.1. Objetivo general**

Desarrollar un manual administrativo para el área de Recursos Humanos en una institución pública del sector salud, en un plazo de seis meses, tomando en cuenta sus procesos administrativos y operacionales, siguiendo una metodología documentada en la literatura y considerando las necesidades y objetivos del departamento.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Identificar los procesos definidos con que cuenta actualmente el departamento de Recursos Humanos.
- Establecer los aspectos y puntos que deberá contener el manual administrativo y que estos se ajusten a las necesidades del departamento de Recursos Humanos.
- Desarrollar una metodología de manual administrativo que pueda replicarse, en un futuro, en el resto de las áreas de la organización.



## CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

### 2.1. DEFINICIONES

La administración es una práctica de gran importancia para toda organización, ya que ésta puede apoyar al correcto funcionamiento de cada uno de los departamentos (Origen y desarrollo de la administración, 2007). Los manuales administrativos son una de estas herramientas y por tanto su desarrollo, implementación y uso se vuelven indispensables.

Para poder determinar una propuesta de un manual administrativo para el departamento de Recursos Humanos del ISSEA, es necesario conocer los fundamentos y aspectos generales de estos, por lo que a continuación se muestran algunos conceptos de diversos autores que están especializados en el tema.

#### 2.1.1. Administración.

“El termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (Robbins & DeCenzo, 2002).

“La administración es la planeación, organización, dirección y control de los Recursos Humanos y de otra clase, para alcanzar las metas de la organización con eficiencia y eficacia” (Jones & George, 2006).

“Manera de integrar las organizaciones o partes de ellas. Proceso de planear organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (Chiavenato, 2007).

De esta forma se observa que, si bien existen algunas diferencias en la forma en que los autores definen la administración, en general todos tienen un enfoque similar de alcanzar los objetivos de la organización procurando utilizar de forma eficaz y eficiente los recursos con que cuenta. De forma que, se manejará el concepto de administración como: El proceso de planear, organizar, dirigir, y controlar todos aquellos recursos con que cuenta una organización de forma eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos de esta.

De igual forma, es importante definir conceptos clave que se utilizarán a lo largo de este documento tales como: Recursos Humanos, manuales y manuales administrativos.

### **2.1.2. Recursos Humanos**

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo” (Chiavenato, 2007).

“En la fase de implantación de la planeación estratégica, la consideración de los Recursos Humanos es extremadamente importante. Las funciones de Recursos Humanos se deben alinear de forma adecuada para implantar con éxito un plan estratégico” (Mondy, 2010).

De esta forma, los Recursos Humanos pueden ser vistos como el pilar principal de toda organización, al ser ellos quienes están involucrados en todos los procesos de ésta. El departamento de Recursos Humanos cobra importancia al ser quien maneja y representa al capital humano con que cuenta la organización, velando por sus intereses, y administrando las actividades y obligaciones de cada uno de ellos.

### **2.1.3. Manual**

“Un manual es la forma en que se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización” (Múnica & Angel, 2002).

“Los manuales son un medio de comunicación muy especializada y requiere de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos” (Morfín Martínez, 2015).

Un manual es un documento en el cual se dan puntos específicos sobre la gestión de una organización y que puede variar en cuanto a detalle e información adecuándose siempre a las necesidades de la empresa que lo realice (ISO, 2015).

Así pues, se observa la importancia que cobran los manuales para las organizaciones. Para fines de la realización de este documento se utilizará el concepto de manuales como: medio que ayuda a comunicar información especializada y de interés, brindando información de forma organizada y estructurada con pasos simples y lógicos.

#### **2.1.4. Manual administrativo**

Para el desarrollo de la propuesta que se quiere plantear al ISSEA acerca de un manual administrativo es importante conocer cuál es la definición que le dan a este los diferentes autores para así poder determinar una propia y poder cubrir todas las partes que este incluye.

“Los manuales administrativos 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 desempeñe mejor sus tareas” (Fincowsky, 2017).

“El manual de procedimientos es el libro de los cosmos. Es la pregunta común de cómo hacer las cosas. A estos manuales también se les conocen como manuales de operaciones” (Diamond & Cotín, 1983).

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

Así pues, el manual administrativo se puede considerar como el instructivo interno de todo un departamento, al contener aspectos importantes de la organización. Los manuales administrativos cuentan con información de la organización, la

descripción de puestos, funciones específicas de estos, políticas, entre otros aspectos relevantes que ayudarán al buen desempeño de los colaboradores, dando estos datos de forma simple y organizada.

A continuación, se muestra la forma en que varios autores definen a los manuales administrativos, además de los puntos que cada uno considera que deben contener y las partes en que estos se dividen.

## **2.2. MODELOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS**

### **2.2.1. Según Benjamín Fincowsky**

“Los manuales administrativos son un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas” (Fincowsky, 2017).

Los autores encuentran necesario el clasificar los manuales administrativos, esto debido a que, al poder ser utilizados en todas las áreas de una organización, se vuelve indispensable que se identifiquen tipos de estos. La clasificación y tipo de manuales administrativos que estos autores proponen son los siguientes:

- Por su naturaleza o área de aplicación: De acuerdo con los autores en este tipo de manuales administrativos encontramos los microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos. Son llamados así debido a que pueden corresponder a una, dos o más organizaciones, conteniendo información relevante de ellas y por tanto aspectos generales a considerar para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Por su contenido: De acuerdo con los autores son los manuales con mayor diversidad, todo ello debido a que el contenido que presentan es específicos y únicamente perteneciente a un departamento. Este tipo de manuales pueden ser de organización, de procedimientos, de gestión de calidad, de historia de la organización, de políticas, de contenido múltiple, de puestos,

de técnicas, de ventas, de producción, de finanzas, de personal, de operación y de sistemas (Fincowsky, 2017).

- Por su ámbito: Considerar el ámbito en el cual se estarán desarrollando los manuales, y por tanto en los cuales se estarán utilizando es relevante. Esto debido a que pueden arrojar información de aspectos generales de un departamento (naturaleza, estructura, forma, giro, etc.) o puntos más específicos, en donde se encontrarán puntos clave para el funcionamiento de la organización como la descripción de puestos. Por ello, el autor Benjamín Fincowsky (2017) los clasifican en generales y específicos, teniendo así una separación de manuales por el ámbito de estos.

Es importante tomar en cuenta que los manuales administrativos pueden ser elaborados para toda una organización, área, dirección o departamento, considerando siempre las necesidades de cada una de ellas. Debido a esto, se requiere una estructura específica de los manuales que se elaboren para poder cumplir así con el propósito y necesidades de la organización o departamento de esta para el que se esté elaborando (Económica, 2009). En la *Tabla 1* se muestra de forma gráfica la clasificación de manuales administrativos previamente explicada:

**Tabla 1.** Clasificación de manuales administrativos.

Clasificación de manuales administrativos	Por su naturaleza o área de aplicación
	Por su contenido
	Por su ámbito

*Referencia. Benjamín Fincowsky (2017).*

A continuación, se desarrollan los puntos básicos con que deben contar los manuales administrativos para los autores, además de los puntos que conforman cada uno de ellos y los elementos básicos que deben estar presentes. De acuerdo con los autores, los manuales administrativos deben estar conformados por tres partes. Cada una de estas partes del manual administrativo presenta información específica y necesaria para entender diversos aspectos de la organización o

departamento que se está analizando, estos son Manual de organización, Manual de procedimientos y Manual de gestión de calidad.

### ***Manual de organización***

En esta primera sección del manual administrativo, de acuerdo con el autor Benjamín Fincowsky (2017), se toman en consideración elementos propios de la organización o departamento en el cual se está desarrollando el manual.

- Contenido del documento, introducción y antecedentes: Posterior a dar a conocer la información general de la organización o departamento es importante colocar el contenido del documento (índice) además de una introducción que ayude a quien lea el manual a saber el contenido y la información que podrá encontrar en él. Es importante que el documento cuente con una descripción de los antecedentes históricos ya que será el apartado en el cual se podrá observar el origen, evolución y cambios significativos que ha sufrido la organización o departamento analizado (Fincowsky, 2017).
- Base legal: Punto de gran importancia, sobre todo para organizaciones públicas o gubernamentales, debido a que en él se colocarán todas aquellas disposiciones legales a las que está sujeta la organización o el departamento para el cual se desarrolle el manual. Los autores recomiendan colocar las disposiciones legales en el siguiente orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares, todo esto respetando la fecha de expedición o publicación en el diario oficial.
- Estructura orgánica y organigrama: Para la sección de la estructura orgánica se busca que se realice una descripción de las unidades administrativas de acuerdo con la relación jerárquica existente entre sí. Es importante que en la descripción de las jerarquías sea perfectamente visible el nivel de cada una de las unidades administrativas (Rodríguez, 2012). De igual forma, la descripción debe coincidir a la perfección con la mostrada en el organigrama el cual “es la gráfica que muestra la estructura de la organización formal de

una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan” (Benjamín Franklin, 2002).

- Misión: La misión es comúnmente denominada como “la razón de ser de la empresa o departamento, que condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas” (González, 2014). Debido a ello, es importante que el manual de la organización cuente con un apartado en el cual se coloque la misión de la organización o el departamento para así poder encaminar los objetivos del documento hacia la dirección que la propia misión establece.
- Funciones y descripción de puestos: Uno de los puntos más fuertes de un manual de organización, de acuerdo con el autor Benjamín Fincowsky (2017), es la especificación de funciones y la descripción de puestos. En las especificaciones de funciones se busca que se coloquen aspectos principales como las tareas pertenecientes a cada una de las unidades administrativas de la organización o departamento necesarias para el cumplimiento de sus actividades.

Por otro lado, la descripción de puestos busca mostrar el contenido básico de los puestos de las unidades administrativas. Dicha descripción puede contener el nombre del puesto, las relaciones de autoridad, las funciones generales y específicas, los deberes y obligaciones, la comunicación existente con otros departamentos y especificaciones generales del puesto.

En conclusión, el manual de organización es una parte de un manual administrativo que apoya a conocer cuáles son aquellos puntos que definen a una organización o departamento de una empresa. La identificación, los antecedentes, la legislación legal, la estructura orgánica, el organigrama, la descripción de puestos y funciones de la organización o departamento son algunos de los puntos que esta sección del manual administrativo incluye. De tal forma que el manual de organización se considerará como un primer acercamiento, que apoye a la identificación de los rasgos fundamentales de la organización o departamento y que por tanto soporten el manejo y control interno.

### ***Manual de procedimientos***

En una segunda etapa del desarrollo de un manual administrativo se contempla el manual de procedimientos. Un manual de procedimientos señala el proceso a seguir para lograr el trabajo en una organización donde se desempeñan responsabilidades específicas, esto ayuda a que se establezca debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo (Kellog, 1960).

El manual de procedimientos, como su nombre lo indica, se entiende entonces como la herramienta que ayuda a conocer cuál es la forma de realizar las actividades que a una persona o grupo de personas le competen, generando de esta forma un método que ayuda a que el trabajo se realice de forma estandarizada. El objetivo de esta sección del manual administrativo se fundamenta en el hecho de que, virtualmente, cualquier persona que lo lea sea capaz de entender de forma sencilla y clara cuáles son las actividades y en qué orden se deben realizar para cumplir con una tarea específica.

Para continuar, se muestran los puntos que, de acuerdo con Benjamín Fincowsky (2017), deben encontrarse presentes en la sección del manual de procedimientos.

- Contenido del documento e introducción: Sección que cobra importancia al ser donde se muestra el contenido del documento (índice) además de introducir al lector del manual a conocer cuál es el contenido general de este y los puntos clave que se podrán encontrar como estructura, propósitos, ámbitos de aplicación y la vigencia del documento (Fincowsky, 2017).
- Objetivos del manual de procedimientos: Explica principalmente cuales son los objetivos del manual en grandes términos, además de que se evidencia el objetivo principalmente del procedimiento que en el manual de procedimientos se esté exponiendo.
- Alcance de los procedimientos y responsables: Definir responsables de cada procedimiento es uno de los objetivos de los manuales de procedimientos, definiendo no solo los procedimientos a realizar para el cumplimiento de actividades, sino también los responsables de estas y el alcance de las

actividades que dicho responsable deberá cumplir (General, 2005). De esta forma, en este apartado del manual de procedimientos se colocan la limitante de acción del procedimiento que se esté analizando en el manual, además de definir y establecer a él o los responsables de preparar, aplicar o ambas cosas del procedimiento.

- Políticas: Son aquellos criterios o líneas de acción plasmadas de forma clara y concisa para poder facilitar y orientar la operación, en las políticas participan todas aquellas estancias involucradas en el procedimiento.
- Conceptos destacables: La Real Academia Española (2018) define la palabra concepto como “idea que concibe o forma el entendimiento”. Debido a esto, en este punto del manual de procedimientos se colocan todas aquellas palabras, términos de carácter técnico o formatos que conformen el procedimiento analizado en el manual que, por su grado de especialización, requiere una anotación acerca de su significado o referencia. Esto cumple el objetivo de facilitar la lectura del manual y el entendimiento de este sin importar quien lo lea.
- Descripción de operaciones: Según Benjamín Fincowsky (2017) la descripción de operaciones consiste en presentar por escrito cada una de las operaciones que se deben realizar en un procedimiento. Esta descripción debe contener aspectos básicos como tener una forma narrativa y secuencial, contar con el número de operación, dar una explicación acerca de en qué consiste, además de dónde, cómo y con qué se lleva a cabo.
- Diagramas de flujo: Un diagrama de flujo es una herramienta que utiliza símbolos gráficos para representar el flujo y las fases de un proceso (Rase & Cárdenas, 1973). De forma que, los diagramas de flujo necesitan diversos símbolos que ayuden a hacer visual su elaboración y revisión. Los símbolos principales son los de operación e inspección representados por un círculo y un cuadrado respectivamente. Para la representación de un transporte se utiliza la flecha, una letra D mayúscula simboliza un retraso y, por último, un triángulo equilátero simboliza un almacenamiento (Niebel, Freivalds, &

Osuna, 2004). La importancia de los diagramas de flujo en un manual de operaciones radica en que en ellos se visualizan todas aquellas áreas o departamentos involucrados, además de que se puede ver de manera gráfica los puestos que intervienen en cada operación descrita en el manual.

- Formas e instructivos: Por último, es importante colocar en el manual de operaciones todas aquellas formas e instructivos necesarios para el correcto entendimiento de este y para el satisfactorio desarrollo de las actividades que en él se colocan. Su colocación deberá ser inmediatamente después de los diagramas de flujo que le compete al proceso descrito (Fincowsky, 2017).

En conclusión, el manual de procedimientos es una parte de un manual administrativo que se entiende como la herramienta que ayuda a conocer la forma en que se deben realizar las diferentes actividades de un departamento u organización por lo que generalmente son competentes para una o varias personas. El desarrollar puntos de vital importancia para el manual de procedimientos como la descripción de operaciones o los diagramas de flujo ayudan a que esta metodología se pueda formar y cumplir. De tal forma que el manual de procedimientos es una guía acertada que soporta las actividades que se desarrollan en la organización y que ayudan a que cualquier colaborador pueda entender los puntos que en él se desglosan.

***Manual de gestión de calidad***

Por último, para la elaboración del manual administrativo el autor Benjamín Fincowsky (2017) recomiendan la elaboración de un manual de gestión de calidad.

Para entender los puntos que debe comprender un manual de gestión de calidad es importante conocer la definición de gestión de calidad. La gestión de calidad de una organización se puede distinguir por los principios, las prácticas y las técnicas en que se basan, incluyendo aspectos técnicos, organizativos, culturales y estratégicos (César Camisón, 2006).

Ahora bien, de acuerdo con la ISO 9000 (2015) un manual de gestión de calidad marca las políticas, procesos y requisitos del sistema de gestión de calidad

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

necesarios para sacar adelante el cumplimiento de las actividades de una organización o departamento.

De forma que, el manual de gestión de calidad, como su nombre lo indica, se entiende como la herramienta que ayuda a conocer todos aquellos indicadores en los cuales la organización o departamento se fundamenta para su correcto control y desarrollo de actividades. Así pues, el objetivo de esta sección del manual administrativo radica en delimitar y marcar cuales son los indicadores con los cuales se medirá la eficiencia y eficacia de las actividades que se desarrollan, apoyando así a dejar claros cuales son los estándares de calidad que se están teniendo en consideración.

A continuación, se muestran los puntos que, de acuerdo con Benjamín Fincowsky (2017), deben contenerse en este tipo de manuales para poder tener claras las normas referentes a la calidad del producto o servicio que se brinda.

- Contenido del documento e introducción: Sección que cobra importancia al ser donde se muestra el contenido del documento (índice) además de introducir al lector del manual a conocer cuál es el contenido general de este y los puntos clave que se podrán encontrar como estructura, propósitos, ámbitos de aplicación y la vigencia del documento (Fincowsky, 2017). Para esta parte del manual administrativo es importante también que se considere la relación de este manual con los elaborados previamente, creando apartados que tomen esta consideración. Por otro lado, al ser un manual basado en normas de calidad es importante presentar cuál es la situación, compromisos y lineamientos a los que se debe someter el sistema de gestión de calidad tomando en consideración la familia de las ISO.
- Alcance: Al ser manuales que se pueden realizar para toda una organización o para un departamento específico, se debe tener en cuenta cual es la cobertura de estos y los puntos que en él se tocarán. La sección del alcance dentro de este manual soporta esta delimitación, que al mismo tiempo ayuda

a que se creen directrices de calidad requeridas por cada departamento (Fincowsky, 2017).

- Políticas: La Real Academia Española RAE (2018) define una política como “orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”. Por lo tanto, se consideran a las políticas como aquellos criterios o líneas de acción plasmadas de forma clara y concisa para poder facilitar y orientar la operación, en las políticas participan todas aquellas estancias involucradas en el procedimiento.
- Objetivos de calidad: Este punto debe ser un referente y establecer de forma clara y concisa cuales son los objetivos que se quieren alcanzar respecto a la calidad del producto o servicio que se brinde. De acuerdo con el autor Benjamín Fincowsky (2017) entre los principales objetivos de calidad deben encontrarse los siguientes puntos:
  - Satisfacción total del cliente.
  - Rentabilidad.
  - La mejora de procesos.
  - Liderazgo en el mercado.
  - Trabajo en equipo (acciones que creen valor).
  - Desarrollo del capital humano.

De forma que, delimitar los objetivos respecto a la calidad deseada será un punto clave, pues son los indicadores que marcarán cuales son las metas que la organización o cada departamento deberán alcanzar con la ayuda del manual de gestión de calidad.

- Estructura organizacional: Para poder delimitar la gestión de calidad en los diferentes departamentos existentes en una organización es importante conocer la estructura de esta. Una herramienta para poder conocer la estructura organizacional son los organigramas. “Un organigrama es la gráfica que muestra la estructura de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan” (Benjamín Franklin, 2002). De forma que, en esta sección del

manual de gestión de calidad se recomienda apoyarse del organigrama de la organización, para de esta forma poder definir los objetivos de calidad específicos de cada uno de los departamentos de la organización o, en su defecto, establecer claramente los objetivos de calidad del departamento con que se esté trabajando.

- Matriz de responsabilidades: De acuerdo con Benjamín Fincowsky (2018) una matriz de responsabilidades son los enunciados elaborados por cada una de las unidades administrativas involucradas, generalmente a nivel dirección y gerencia, en donde se establecen de forma general todas aquellas responsabilidades que guardan fuerte relación con el sistema de gestión de calidad.
- Interacción de procesos: Conocer cuál es la relación existente entre los procesos que se manejan en una organización o departamento cobra importancia al tratarse de aspectos de gestión de calidad. Debido a esto, el autor Benjamín Fincowsky (2018) recomienda que en esta sección del manual de gestión de calidad se interrelacionen los siguientes procesos:
  - Procesos clave: Operativos y críticos para el éxito de una organización, se alinean a su razón de ser.
  - Procesos estratégicos: Orientados a apoyar la correcta gestión de dirección y que proporcionan directrices al resto de departamentos.
  - Procesos de soporte: De tipo administrativo y que sirven de apoyo al resto de procesos.

Al conocer la interrelación entre estos procesos se busca que se tomen en cuenta todos los aspectos orientados hacia la gestión de calidad del departamento que se analiza.

- Representación de procesos y procedimientos: El autor Benjamín Fincowsky define que en esta sección se deben colocar matrices escritas y gráficos como soportes visuales (simbología) que refieran y expliquen la interacción entre la gestión de los procesos y los procedimientos. Una herramienta que se recomienda en esta gestión es el uso de un sistema de gestión de calidad

donde se puedan planear, controlar y mejorar aquellos procesos que estén involucrados en los procesos analizados (Rodríguez, 2012)

- Requisitos generales y de la documentación: Son los documentos que sustentan el sistema de gestión de la calidad, la cual está integrada por las generalidades, manual de calidad, control de documentos y control de registros.
- Procesos operativos: Tomar en consideración los procesos para poder elaborar el manual de gestión de calidad y de poder prestar servicios considerando los elementos recomendados por el autor Benjamín Fincowsky (2018) que son:
  - Planificación.
  - Procesos relacionados con el cliente (determinación de requisitos, revisión de requisitos y comunicación con el cliente).
  - Diseño y desarrollo.
  - Compras.
  - Control de la prestación del servicio.
  - Control de los dispositivos de seguimiento y medición.

Para lograr cumplir con este manual de gestión de calidad es necesario que se lleve a cabo un control medición, análisis y mejora continua en el servicio que se presta, procurando siempre tener en cuenta las referencias normativas pertinentes tanto internas como externas a la organización (Rodríguez, 2012). En la *Tabla 2* se pueden observar de forma gráfica las partes que, de acuerdo con los autores, deben conformar a un manual administrativo:

**Tabla 2.** Partes que conforman a un manual administrativo.

Manual administrativo	Manual de organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base legal</li> <li>• Estructura</li> <li>• Orgánica y organigrama</li> <li>• Misión</li> <li>• Funciones</li> <li>• Descripción de puestos</li> </ul>
	Manual de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido del documento e introducción</li> <li>• Objetivo del manual de procedimiento</li> <li>• Alcance y responsables</li> <li>• Políticas</li> <li>• Conceptos destacables</li> <li>• Descripción de operaciones</li> <li>• Diagrama de flujo</li> <li>• Formatos e instructivos</li> </ul>
	Manual de gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido e introducción</li> <li>• Alcance</li> <li>• Políticas</li> <li>• Objetivos de calidad</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Matriz de responsabilidades</li> <li>• Interacción de procesos</li> <li>• Representación de procesos y procedimientos</li> <li>• Requisitos generales y documentos</li> <li>• Procesos operativos</li> </ul>

*Referencia. Benjamín Fincowsky (2017).*

En conclusión, el manual de gestión de calidad es una parte de un manual administrativos que apoya a desarrollar las normas de calidad competentes para que la organización pueda desarrollar de forma controlada y medida los servicios en cada departamento. El desarrollar esta sección de calidad cobra importancia al ayudar a medir todos aquellos procedimientos, actividades y operaciones existentes

en determinada organización o departamento. De forma que, el poder medir dichos puntos ayuda a tener un mejor control y por consecuencia a que se pueda mejorar de forma constante detectando siempre áreas de oportunidad.

### **2.2.2. Según Joaquín Rodríguez Valencia**

“Un manual administrativo es un documento en el que se encuentran de manera sistemáticas las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad” (Valencia, 2012).

Para el autor, los manuales administrativos pueden ser de diferentes tipos y estos siempre deben estar alineados a los objetivos de la organización. De forma que, los manuales administrativos ayudarán a las organizaciones al cumplimiento de uno o varios objetivos y por tanto son un medio para satisfacer distintas necesidades. Así pues, Valencia clasifica a los manuales administrativos en dos grupos, los cuales son por su contenido y por función específica.

#### ***Por su contenido***

Los manuales administrativos que se encuentran en este grupo, como su nombre lo indica, son aquellos en los que el contenido muestra aspectos generales de la organización o departamento que los utiliza.

- De historia del organismo: En él se proporciona información histórica acerca de la organización como comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Su objetivo principal es el de dar un panorama a los colaboradores acerca de la tradición y filosofía de la organización. Cuando se aplica se espera que ayude a que los colaboradores se sientan parte de la organización.
- De organización: Su principal propósito es el de detallar la estructura formal de la organización describiendo los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los diversos puestos. Esto se puede realizar a nivel de toda la organización y detallar a nivel de departamentos de ser necesario.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- De políticas: Deberá describir los lineamientos a seguir de forma detallada para que de esta forma se pueda realizar una correcta toma de decisiones y cumplir con los objetivos. El definir las políticas de forma correcta ayudará a que:
    - Agilizar la toma de decisiones.
    - Descentralizar lineamientos al facilitarlos en niveles intermedios.
    - Exista una constante y efectiva revisión.

Este tipo de manual pueda desarrollarse para departamentos operacionales como producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

- De procedimientos: Expresa en forma analítica todos aquellos procedimientos administrativos que ayudan a canalizar las actividades operativas de la organización. Su principal función es la de servir de guía para el personal, explicando cómo hacer las cosas, lo cual le da importancia para la capacitación del personal de nuevo ingreso. Utilizar de forma correcta este tipo de manuales ayuda a que los colaboradores se sientan más seguros al realizar su trabajo.
- De contenido múltiple: Este manual existe debido a que algunas organizaciones, por su tamaño o estructura, no consideran que la realización de manuales se justifica. Por tanto, este manual es importante ya que en él se pueden incluir diferentes manuales en un solo, ayudando a que se simplifique su manejo y entendimiento.

***Por función específica***

Este tipo de manuales existe principalmente para elaborarlos según las funciones operacionales de cada organización. De acuerdo con Valencia (2012) la clasificación de estos manuales soporta a que se desarrollen de forma correcta las operaciones de cada departamento. Debido a que son desarrollados para cada departamento específico una organización puede o no requerir de ellos, lo cual dependerá del tamaño y desarrollo de la empresa.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Manual de producción: Su importancia radica en marcar cuales son las instrucciones para poder coordinar los procesos de fabricación, esto es, inspección, producción e ingeniería industrial.
  - Manual de compras: Es relevante pues en él se definen todas aquellas actividades relacionadas con las compras de la organización. Cobra importancia sobre todo como fuente de información para los compradores, esto debido a que, en casos extraordinarios, es el punto de referencia para poder dar solución.
  - Manual de ventas: En él se colocan las políticas de ventas, procedimientos, controles, etc. Que tengan que ver con aspectos esenciales para realizar el trabajo de ventas. Este manual ayuda principalmente a la toma de decisiones del departamento de ventas.
  - Manual de finanzas: Debe de reflejar cuales son las responsabilidades financieras de cada uno de los niveles de la organización. Debido a esto, contiene instrucciones específicas para los colaboradores de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
  - Manual de contabilidad: Señala los principios y técnicas de contabilidad que el personal de la organización debe seguir. Contiene aspectos como estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, etcétera.
  - Manual de crédito y cobranza: Contienen los procedimientos por escrito de las normas referentes al crédito y cobranza de la organización. Algunos de los aspectos importantes que debe contener este tipo de manual son las operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, etcétera.
  - Manual de personal: Entre sus obligaciones principales se encuentra la de comunicar las actividades y políticas de todo lo referente a personal. Este tipo de manuales deberá contener aspectos como el reclutamiento de

personal, selección de personal, administración de personal, lineamientos para el manejo y solución de conflictos personales, uso de servicios, prestaciones, capacitaciones, etcétera.

- Manual técnico: Se encarga de mantener actualizados los principios y técnicas de una función o funciones operacionales específicas. Es una fuente de referencia para la unidad administrativa que se encarga de la actividad descrita y brinda información general al personal que se relación con esa función.
- Manual de adiestramiento o instructivo: Entre sus principales objetivos se encuentra el de explicar los procesos, labores y rutinas de un puesto en particular, siendo más detallado, en la mayoría de las ocasiones, que un manual de procedimientos. La información que contiene debe ser explicada como si el encargado de la actividad supiera poco o nada de cómo realizarla.

En la *Tabla 3* se observan los tipos de manuales previamente explicados que el autor propone:

**Tabla 3.** *Tipos de manuales administrativos.*

Manuales administrativos	Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De historia del organismo</li> <li>• De organización</li> <li>• De políticas</li> <li>• De procedimientos</li> <li>• De contenido múltiple</li> </ul>
	Por función específica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De producción</li> <li>• De compras</li> <li>• De ventas</li> <li>• De finanzas</li> <li>• De contabilidad</li> <li>• De crédito y cobranza</li> <li>• De personal</li> <li>• Técnico</li> </ul>

*Referencia. Valencia (2012).*

### **General**

Otra clasificación que el autor le da a los manuales administrativos y que también se considera aceptada es la de manuales según su ámbito de aplicación, generales o específicos. Esta consideración dependerá de las necesidades específicas que surgen en los departamentos. De esta forma, los manuales generales se dividen en las siguientes categorías.

- Manual general de organización: Abarca a todo el organismo y en general es resultado de la planeación organizacional. Su función es la de describir de manera formal a la organización y su estructura funcional.
- Manual general de procedimientos: Debe elaborarse a partir de la planeación de la organización y su función es la de establecer los procedimientos de los departamentos de la organización con el objetivo de uniformar la manera de operar.
- Manual general de políticas: El objetivo de este manual es el de establecer políticas generales que proporciona un marco de referencia del deber ser del actuar de todo el personal de la empresa en condiciones generales. Este tipo de manual normalmente está elaborado pensando en los deseos y actitud de la dirección superior de la empresa.

### **Específicos**

Los manuales específicos, de acuerdo con el autor, dan información específica de ciertos departamentos o actividades de la organización. Este tipo de manuales pueden abarcar diversos aspectos de la organización, no limitándolos a departamentos específicos.

- Manual específico de reclutamiento y selección: Establece instrucciones y actividades específicas respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización, siendo, para el caso de este tipo de manual, de un área específica.

- Manual específico de auditoría interna: Su principal objetivo es el de dar instrucciones y lineamientos que puedan ser aplicados a todas aquellas actividades que se relacionan con una auditoría interna.
- Manual de políticas de personal: Este tipo de manual se encarga de indicar todas aquellas políticas aplicables a todo el personal de la organización. Estas políticas son de aspectos específicos de la organización.

En la *Tabla 4* se observa este tipo de manuales administrativos según las necesidades de la organización que propone el autor:

**Tabla 4.** *Tipos de manuales administrativos según necesidades de la organización.*

Manual de procedimiento	General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De organización</li> <li>• De procedimientos</li> <li>• De políticas</li> </ul>
	Específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De reclutamiento de personal</li> <li>• De auditoría interna</li> <li>• De políticas de personal</li> </ul>

*Referencia. Valencia (2012).*

### 2.2.3. Según Guillermo Gómez Ceja

“Los manuales administrativos son elementos básicos de referencia y de auxilio en las empresas para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal donde se contiene información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y procedimientos de la institución” (Ceja G. G., 1994).

De acuerdo con el autor, los manuales administrativos requieren de diversos tipos. Esta clasificación la da debido a que los clasifica como una herramienta que facilita el aprendizaje de la organización, y proporcionan la orientación precisa que requieren los colaboradores para el cumplimiento de sus actividades. De forma que, el Ceja (1994) los clasifica de la siguiente forma.

### ***Por su alcance***

Como su nombre lo indica, este tipo de manuales están elaborados de acuerdo con su alcance. Debido a esto, estos pueden ser elaborados para toda la organización, para departamentos específicos o para puestos que requieran de un nivel de detalle de actividades minucioso.

- Generales o de aplicación universal: El contenido de este tipo de manuales se basa en tener información general de interés para toda la organización y que además su aplicación es en cada uno de los departamentos de esta.
- Departamentales o de aplicación específica: En este tipo de manuales la información contenida le compete únicamente al departamento para el cual está dirigido. De igual forma, en caso de ser de aplicación específica es competente únicamente para el colaborador encargado de su aplicación.
- De puestos o de aplicación individual: La información contenida en este manual es únicamente de importancia para un puesto que requiere de información y actividades clave y únicas para el desarrollo correcto de las actividades de la organización.

### ***Por su contenido***

- Manual de historia de la empresa: En él se coloca la información histórica de la empresa, normalmente siendo la introducción para otro tipo de manuales. Esto ayuda a que los colaboradores de la organización tengan un sentido de pertenencia e identificación hacia ella.
- Manuales de organización: En ellos se expone con precisión y detalle la estructura de la organización además de señalar los puestos y la relación que existe entre ellos, todo esto para poder cumplir con los objetivos establecidos. En ellos se da la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidades como funciones y actividades de cada uno de los departamentos que conforman a la organización.
- Manuales de política: Este tipo de manuales expresa cuales son las políticas de la organización, es decir, la guía básica para la acción donde se dan

cuáles son los límites generales dentro de los cuales se deberán realizar las actividades. Es importante ya que proporciona el marco principal en el cual se basan todas las acciones de la organización.

- Manual de procedimientos: Generalmente incluyen texto en el cual se señalan las políticas y procedimientos que se deben seguir para el cumplimiento de un trabajo o tarea. Este tipo de manuales en ocasiones está acompañado de ilustraciones, cuadros y dibujos que puedan aclarar las actividades que se deben realizar. Se pueden referir a tareas y trabajos individuales, prácticas departamentales o prácticas generales de un área determinada.
- Manuales de contenido múltiple: Los manuales de este tipo suelen contener información que, de forma redonda, ayudan al desarrollo de un área o departamento. Estos suelen incluir información clara de las normas generales de la empresa, además de información detallada de ciertos procedimientos y la organización básica que se requiere para su cumplimiento.

***Por su función específica o área de actividad***

Como su nombre lo indica, de acuerdo con Ceja (1994) los manuales de función específica o área de actividad están enfocados únicamente en un departamento o actividad determinados. Estos manuales por lo general van dirigidos a un departamento de la organización y por tanto son únicamente del interés de estos, aunque no por ello dejan de estar alineados a los objetivos de los demás.

- Manual de personal: Estos manuales tratan de la administración de personal, debido a esto pueden estar dirigidos a tres clases de usuarios: Personal general, supervisores y personal de departamento. El manual dirigido para personal general tiene puntos referentes a las prestaciones, servicios de la empresa, aspectos generales de reglamentos y políticas y temas de interés general. Los manuales de supervisores y personal de departamento tienen información acerca del manejo de personal e indicaciones generales a instruir a niveles jerárquicos más bajos.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Manuales de producción o ingeniería: Contiene información de interés para poder coordinar el control de la producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería.
  - Manuales de finanzas: En este manual se muestran cuáles son las responsabilidades del contralor y tesorero ya que, al ser actividades con manejo de dinero, debe existir información clara y concisa acerca de cómo proteger los bienes de la organización.
  - Manuales generales: Este tipo de manuales es utilizado principalmente por empresas que no son de gran tamaño. En ellos se adjunta toda la información de la organización y, por tanto, todos los manuales que los departamentos requieren. De esta forma, en este tipo de manuales existen todos los manuales antes mencionados, de forma conglomerada y que sirve como herramienta para guiar a la empresa y ayudar al cumplimiento de sus objetivos.
  - Manuales de otras funciones: Si bien muchas organizaciones les dan importancia y peso a los departamentos antes mencionados, es importante tener consideraciones para las funciones que en ellos no se engloben. Debido a ello, existe el manual de otras funciones, en el cual, como su nombre lo indica, se colocan todas aquellas funciones que, por su naturaleza, no entren en el resto de los manuales pero que de igual forma son necesarias para el cumplimiento de objetivos de la empresa. Estos manuales pueden incluir normas, organización de la empresa, procedimientos departamentales, procedimientos administrativos, etcétera.

En la *Tabla 5* se observa de forma gráfica las partes que el autor propone que debe contener un manual administrativo:

**Tabla 5.** Partes de un manual administrativo

Manual administrativo	Por su alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generales o de aplicación universal</li> <li>• De departamento o de aplicación específica</li> <li>• De puestos o de aplicación individual</li> </ul>
	Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De historia de la empresa</li> <li>• De políticas</li> <li>• De procedimientos</li> <li>• De contenido múltiple</li> </ul>
	Por función específica o área de actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De personal</li> <li>• De producción o ingeniería</li> <li>• De finanzas</li> <li>• Generales</li> <li>• De otras funciones</li> </ul>

*Referencia. Ceja G. G (1994).*

**2.2.4. Según Susan Z. Diamond**

“Los manuales administrativos son uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan orientación en cada una de las unidades administrativas para la correcta realización de las actividades” (Diamond S. Z., 2013).

Para la autora, un manual administrativo debe estar conformado por diferentes tipos de manuales, con los cuales se abarcan todos los objetivos de una organización y que a su vez pueden ser desarrollados para departamentos específicos y el cumplimiento de las metas de estos. A continuación, se muestran estos tipos de manuales recomendados por la autora.

- Manual de organización y funciones: Documento informativo en el cual se muestra información de la organización. Entre los puntos principales que podemos encontrar en este manual están marco jurídico-administrativo, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos y funciones específicas de alguno de los departamentos administrativos. Este tipo de manuales pueden ser generales o específicos.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Manual de políticas: Contiene todas aquellas políticas que la organización considera necesarias para su funcionamiento. En él se muestra la forma de proceder y cuáles son los límites en las actividades y decisiones que se pueden tomar dentro de la organización. Las políticas que incluya este tipo de manual pueden ser generales o específicas de un departamento de la organización.
  - Manual de procedimientos y normas: El objetivo de este tipo de manuales es el de señalar la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la realización y ejecución de tareas o actividades específicas. En este manual se incluye información como quién, qué, cómo, dónde y cuándo debe realizarse una actividad específica. Las actividades que se enlistan en este tipo de manuales deben describirse de forma lógica, sistemática, detallada y organizada.
  - Manual para especialistas: Debido a la especialidad o exclusividad de ciertas actividades u oficios se realiza este tipo de manuales. En él se contienen normas o indicaciones de interés para estas áreas, así el colaborador se puede orientar en el cumplimiento de sus actividades.
  - Manual del empleado: Contiene toda la información de interés para los colaboradores de la organización, especialmente para todos aquellos que recién se incorporan. En él pueden enterarse de los objetivos de la empresa, actividades generales que desarrolla, planes de incentivos y beneficios para los empleados.
  - Manual de propósitos múltiples: En caso de que el tamaño de la organización no justifique la elaboración de cada uno de los manuales anteriores entonces se recurre a este tipo de manual. Incluye únicamente aquellos puntos que son de interés para la organización. En la *Tabla 6* se muestran las partes que según la autora deben integrar a un manual administrativo y que han sido previamente explicadas:

**Tabla 6.** Partes de un manual administrativo.

Manual administrativo	• Manual de organizaciones
	• Manual de políticas
	• Manual de procedimientos y normas
	• Manual para especialistas
	• Manual del empleado
	• Manual de propósitos múltiples

Referencia. *Diamon S. Z. (2013).*



### 2.3. OBJETIVO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

De acuerdo con el autor Benjamín Fincowsky (2018) los manuales administrativos tienen diversos objetivos en las organizaciones, entre los principales encontramos los siguientes:

- Ayudar a obtener una visión amplia y general de una organización y de sus departamentos.
- Ayudar a especificar cuáles son las funciones de cada colaborador en cada departamento, estableciendo responsabilidades, y ayudando a detectar duplicidad de actividades.
- Mostar de manera clara los niveles jerárquicos por los que está compuesta la organización, estableciendo al mismo tiempo los grados de autoridad.
- Evitar la repetición de instrucciones para que se ahorre tiempo importante en la realización de actividades y funciones por parte de los colaboradores.
- Relacionar las estructuras jerárquicas con los procesos del negocio.
- Incitar a que las labores de los colaboradores se realicen de forma correcta y uniforme (estandarizar actividades).
- Promover el correcto aprovechamiento de los recursos con que cuenta la organización como los Recursos Humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Facilitar actividades como el reclutamiento, entrenamiento y capacitación de personal nuevo, así como el desarrollo del personal de la organización.
- Ayudar a conocer a fondo a la organización o departamentos que utilicen los manuales.

La implementación de manuales administrativos en las organizaciones es una herramienta que puede ayudar, entre otras cosas, a uniformar y facilitar el trabajo (Valencia, 2012). No obstante, como toda herramienta existente presente muchos beneficios para quien la aplica, así como algunas desventajas. Es importante tener en cuenta estas ventajas y desventajas para poder realizar una toma de decisión acerca de si los manuales administrativos son la herramienta que ayudará o no a la

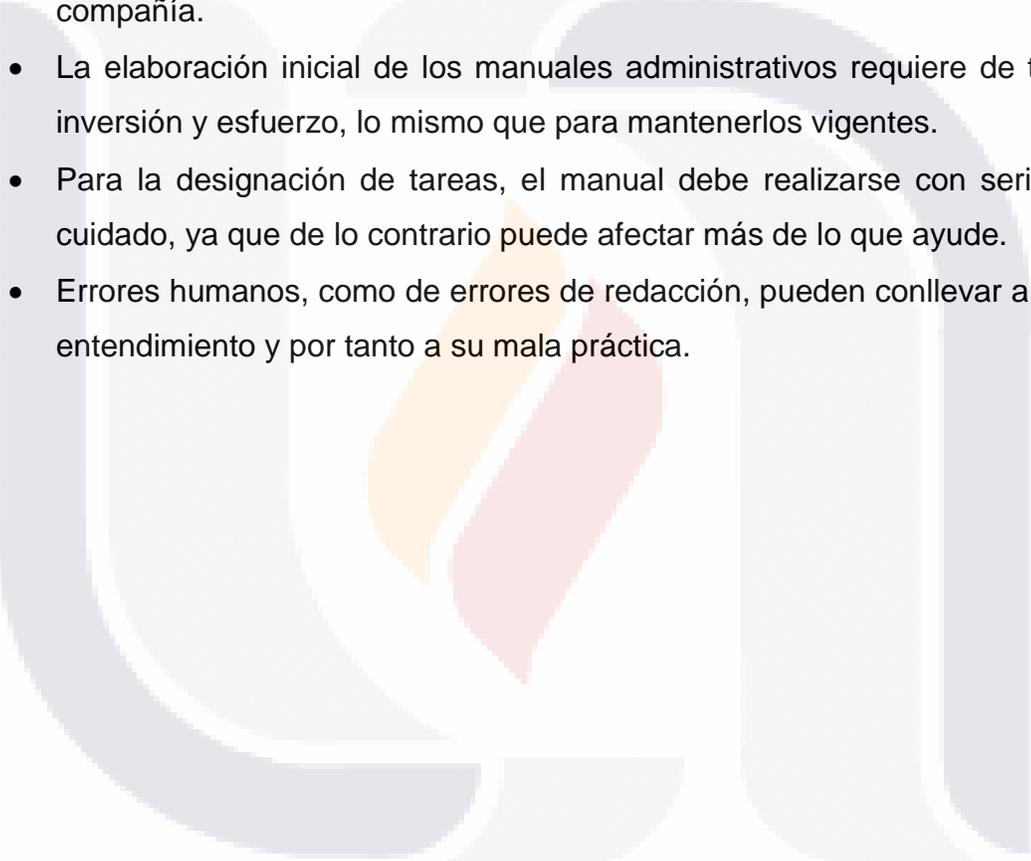
organización que la quiera implementar. A continuación, se muestran algunas ventajas y desventajas del uso de manuales administrativos de acuerdo con Santos (2006).

#### **2.3.1. Ventajas**

- Herramienta que funciona como fuente definitiva de información acerca de las prácticas tanto de la organización en general como de departamentos específicos.
- Los manuales administrativos funcionan como herramienta para la capacitación y entrenamiento de nuevos miembros de la organización.
- Ayudan al cumplimiento del plan de la organización al dejar claros cuales son los objetivos planteados.
- Soportan el hecho de que los colaboradores conozcan el plan general de la organización, los papeles y actividades que le corresponden a cada uno y la relación que guardan con el resto de la organización o departamentos.
- Ayudan a determinar las responsabilidades de cada colaborador.
- Al existir información plasmada acerca de las actividades específicas de cada colaborador nadie puede aducir al desconocimiento de sus funciones.
- Ayuda a incrementar y mejorar la eficiencia con que se realizan las actividades individuales y en grupo.
- Eliminan la duplicación de actividades y por tanto se puede dar una reasignación de funciones para optimizar los procesos.
- Brinda herramientas para una mejor selección de personal.
- Los manuales administrativos ayudan a ahorrar tiempo y esfuerzo en las tareas estandarizadas.
- Apoyan a que los recursos se utilicen de forma eficiente y eficaz.

#### **2.3.2. Desventajas**

- En ocasiones los manuales administrativos se consideran la solución para los problemas administrativos de la organización, lo cual no precisamente se debe cumplir con su creación.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Se requiere tiempo y recursos para mantener los manuales actualizados, al no actualizarse pierden vigencia y veracidad rápidamente.
  - Al ser manuales oficiales, en ocasiones no contemplan aspectos informales de la organización, lo cual puede comprometer la veracidad total del documento.
  - En ocasiones, las organizaciones mismas consideran que debido a su tamaño no los requieren ya que representan apertura de información de la compañía.
  - La elaboración inicial de los manuales administrativos requiere de tiempo, inversión y esfuerzo, lo mismo que para mantenerlos vigentes.
  - Para la designación de tareas, el manual debe realizarse con seriedad y cuidado, ya que de lo contrario puede afectar más de lo que ayude.
  - Errores humanos, como de errores de redacción, pueden conllevar a su mal entendimiento y por tanto a su mala práctica.
- 

## 2.4. CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

Los manuales administrativos son una herramienta que ayudan como medio de coordinación y comunicación a las organizaciones. Por medio de ellos se puede transmitir información ordenada y sistemática, lo cual ayuda a que se conozcan a la perfección los lineamientos e instrucciones necesarios para desempeñar una actividad o puesto. De igual forma, se entiende por manual administrativo como el instructivo de cómo hacer las cosas, por lo que puede llegar a ser una herramienta que soporte el control interno y el mejoramiento en la calidad del servicio o producto que se desarrolle en la organización.

De acuerdo con varios autores, un manual administrativo puede estar conformado por diversas secciones que en su conjunto apoyan a que sea íntegro y redondo acorde a las necesidades de cada organización (Rodríguez, 2012; Benjamín Fincowsky, 2017; Ceja, 1994).

La implementación de un manual administrativo en una organización o departamento tiene sus ventajas y desventajas. Debido a esto, es importante que cada organización determine el momento en que se debe de iniciar con el desarrollo de manuales administrativos, ya que hacerlo de forma incorrecta incumplirá con los objetivos de este y por tanto mermara los resultados que puede dar.

El ISSEA al ser una institución en constante crecimiento ha observado la importancia de contar con manuales administrativos que ayuden a mantener un correcto control interno. La organización considera que comenzar a utilizar manuales administrativos no solo conllevará a mejorar el control interno, sino también a mejorar los estándares de calidad que el cliente o consumidor final percibe. Debido a esto, surge la necesidad e importancia de desarrollar el manual administrativo primero en el departamento de Recursos Humanos y en proyectos futuros en el resto de los departamentos.

Para terminar, en la *Tabla 7* se observa una tabla comparativa acerca de cuáles son las semejanzas y diferencias entre los manuales administrativos propuestos por los diferentes autores analizados:

**Tabla 7.** Tabla comparativa de manuales administrativos.

Tabla comparativa de conceptos de Manuales administrativos		Semejanzas			
		Benjamín Fincowsky	Joaquín Valencia	Guillermo Ceja	Susan Diamond
<b>Diferencias</b>	<b>Benjamín Fincowsky</b>		Realizan una clasificación de manuales, consideran a los manuales de organización y procedimientos como parte fundamental del manual administrativo.	Consideran el manual de contenido como una parte fundamental del manual administrativo.	Concuerdan en el hecho de que un manual administrativo debe estar conformado por varias partes que lo complementen y que funcionen para áreas específicas de la organización.
	<b>Joaquín Valencia</b>	Mientras que Benjamín Fincowsky considera que el manual administrativo debe conformarse por tres partes, Valencia considera que solo se deben realizar los manuales administrativos que funcionen para la empresa sin importar cuantas partes tengan.		Tienen en cuenta que el manual de contenido y el de funciones específicas son partes importantes de un manual administrativo.	Concuerdan en que los manuales administrativos son una serie de instrucciones que ayudan al correcto desarrollo de una actividad.
	<b>Guillermo Ceja</b>	Ceja no considera necesaria la clasificación de los manuales administrativos, además de que los tipos de manuales administrativos Benjamín Fincowsky la realiza para áreas generales de la organización.	Ceja no considera necesaria la clasificación de los manuales administrativos, mientras que Valencia divide la organización en un todo alineando los objetivos a los de los manuales de cada departamento.		Remarcan el hecho de que una parte del manual administrativo debe contener las funciones específicas de los departamentos interesados.
	<b>Susan Diamond</b>	La clasificación de los manuales administrativos que realiza Diamond es considerando a las diferentes áreas de la organización como individuales, diferente a Benjamín Fincowsky que, si bien las separa, lo hace considerando los objetivos de la organización.	Diamond no considera necesaria la clasificación de los manuales administrativos, sin embargo, los manuales que Valencia propone son más específicos que los propuestos por la autora.	Diamond propone manuales elaborados de forma más genérica, mientras que Ceja procura abarcar diferentes aspectos de la organización.	

**Referencia.** Elaboración propia con base a Benjamín Fincowsky (2017), Valencia (2012), Ceja G. G. (1994) y Diamon S. Z. (2013).

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN

### 3.1. DISEÑO DE INTERVENCIÓN

Para la elaboración del manual administrativo del departamento de Recursos Humanos del ISSEA fue necesario llevar a cabo una intervención. Dicha intervención tuvo la finalidad de obtener la información necesaria para el cumplimiento del objetivo de este caso práctico.

De acuerdo con el manual para la elaboración del trabajo recepcional en los programas de posgrado de la UAA el diseño de la intervención incluye información relevante para poder desarrollar de forma correcta el caso práctico. La información que se debe desarrollar en el diseño de la intervención incluye exponer que se hizo, cómo se llevó a cabo, cuando se realizó, que etapas comprendió, cuáles fueron las actividades, con qué recursos se contó y cuáles son los beneficios esperados de la intervención en la institución donde se realizó (posgrado, 2016).

#### 3.1.1. Objetivo de la intervención

El objetivo de la intervención que se realizó a partir de este caso práctico fue el de obtener información relevante para el desarrollo de este. Esto es, conocer cuál es la situación actual del departamento de Recursos Humanos respecto al desarrollo, uso e implementación de su manual administrativo; de igual manera profundizar en el diagnóstico interno generado por la institución para definir la mejor metodología a utilizar.

#### 3.1.2. Etapas y descripción de la intervención

Para poder reunir la información necesaria se realizó trabajo de campo, es decir, se asistió directamente al departamento de Recursos Humanos del ISSEA. Dicha intervención constó de diferentes etapas y métodos para poder realizarse, estos métodos fueron:

- **Observación directa:** Una vez en el departamento se realizó una observación directa, analizando a cada uno de los colaboradores, la forma en que trabajan, las actividades que realizan y su desenvolvimiento general

en su puesto de trabajo. Con esto se buscó conocer las actividades específicas de cada integrante y si para su realización se basan en algún manual específico del departamento. Para el futuro desarrollo del manual administrativo también se tomó la información acerca del deber ser de las actividades que se realizan y los pasos a seguir para su cumplimiento.

- **Entrevista:** Se realizó una entrevista al jefe del departamento de Recursos Humanos. Dicha entrevista consistió en 8 preguntas abiertas acerca de los objetivos del departamento, las problemáticas que ha enfrentado el departamento y las propuestas de mejora que se han recomendado o llevado a cabo. De igual forma, se preguntó cuáles son las áreas de oportunidad detectadas por los integrantes del departamento, así como los manuales, fundamentos o reglamento en los que se basan para la realización actual de sus actividades.
- **Encuesta:** Se realizó una encuesta a los colaboradores del departamento que consistió en 7 preguntas para conocer cuál es la estructura percibida actual del departamento, las actividades o funciones que desempeñan, la forma en que las realizan y las mejoras que detectan en ellas. Cabe mencionar que para la realización de estas encuestas se utilizó la herramienta de Google Forms, la cual genera de forma automática un archivo que contiene las respuestas dadas por los participantes.

Para la elaboración de las entrevistas y encuestas se realizaron pruebas piloto para analizar la eficacia de estas en la obtención de la información, dichas pruebas se llevaron a cabo con el apoyo de 2 colaboradores del departamento de Recursos Humanos que autentificaron su validez como herramienta para la obtención de información necesaria para el desarrollo del manual administrativo. Algunos aspectos importantes que considerar para la correcta elaboración de encuestas y entrevistas son: redacción, contenido, dificultad, etc. (Borrell & Maica, 2008).

De esta forma, la intervención realizada al departamento de Recursos Humanos del ISSEA constó de las siguientes etapas:

- Etapa 1
  - Observación del entorno laboral: Se acudió directamente a las oficinas del personal de Recursos Humanos del ISSEA, donde se observó y se les dio seguimiento a las actividades que ahí se realizan, prestando especial atención en el desenvolvimiento de los colaboradores y el conocimiento y dominio de las actividades que llevan a cabo. Este primer acercamiento ayudó a desarrollar la etapa 2 en la cual se desarrollaron encuestas y entrevistas.
- Etapa 2
  - Diseño y desarrollo de instrumentos de intervención: Para el cumplimiento de esta etapa se diseñaron las entrevistas y encuestas.
  - Aplicación de encuestas: Una vez que se identificaron los puntos clave que la encuesta debe contener se desarrolló para su aplicación, previo a esto se realizaron pruebas piloto de la encuesta en donde las preguntas fueron analizadas, evaluadas y corregidas con soporte del personal del departamento de Recursos Humanos del ISSEA.
  - Elaboración, preparación y realización de entrevista: Se entrevistó al personal del departamento de Recursos Humanos del ISSEA, buscando obtener información relevante acerca de los aspectos de las actividades que cada uno realiza.
  - Recolección, análisis y captura de la información: Una vez que se concluyó con la etapa 1 y se llevó a cabo la etapa 2 se procedió al análisis y captura de la información obtenida, este análisis se realizó soportado por la herramienta de Excel, en el cual se capturó y analizó la información.
  - Situación actual del departamento: Gracias a la obtención de la información del departamento se pudo desarrollar un análisis interno y externo de la organización, lo cual ayudó a seleccionar la forma de trabajar y desarrollar el manual administrativo.

- Etapa 3
  - Desarrollo del manual administrativo: Con las etapas 1 y 2 concluidas se pudo tomar decisiones y establecer estrategias para poder desarrollar el manual administrativo del departamento de Recursos Humanos del ISSEA. El cumplimiento de estas etapas aseguró que este estuviera alineado a los objetivos del departamento y la organización.

### **3.1.3. Recursos de la intervención**

El principal recurso en que se basó este caso práctico es el de la información que el ISSEA y el departamento de Recursos Humanos pudieron proporcionar. La información proporcionada permitió el acceso a datos relevantes para el caso como conocer las actividades de los colaboradores, la organización interna y la forma en que se maneja y la aplicación de encuestas y entrevistas.

Como se mencionó con anterioridad, la aplicación de encuestas y realización de entrevistas fueron de gran importancia para el desarrollo de la intervención. Debido a ello, un recurso con que se contó fue con la disponibilidad del tiempo de los colaboradores del departamento, ya que existió facilidad y apertura para que el caso práctico pudiera avanzar. Para la aplicación de dichas encuestas se contó con herramientas tecnológicas proporcionadas por el instituto como conexión a redes de internet inalámbricas, además de que las encuestas se realizaron de forma digital con la herramienta de Google Forms, la cual ayudó a generar de forma automática un archivo que contuvo las respuestas dadas por los participantes.

Para este punto es importante mencionar que, debido a la cantidad de colaboradores actuales en el departamento de Recursos Humanos (12 personas), las encuestas se aplicaron a todos los trabajadores. Esto ayudó a que se identificaran perfectamente todas las actividades y funciones desarrolladas en el departamento.

#### **3.1.4. Beneficios esperados de la intervención**

Con la intervención que se realizó para la elaboración del caso práctico se espera que exista un desarrollo específico acerca de cuál es la situación actual del departamento de Recursos Humanos del ISSEA. Esta situación actual se buscó conocerla a través de la información obtenida con las diferentes herramientas utilizadas en las etapas que se desarrollaron en el plan de intervención.

A su vez, esto permitió identificar todas aquellas estrategias que pueden ser utilizadas para el desarrollo del manual administrativo, todo ello sin dejar de lado las necesidades del departamento y los objetivos del propio instituto. De igual forma se consiguió información acerca de cuáles son las actividades y obligaciones de los colaboradores del departamento. De forma que, los beneficios concretos esperados de la intervención son:

- Conocimiento de la situación actual del departamento
- Identificación de estrategias concretas
- Necesidades del departamento sin dejar de lado sus objetivos
- Actividades y obligaciones de los colaboradores del departamento

#### **3.1.5. Evaluación de la pertinencia y viabilidad de la intervención**

Como ya se mencionó con anterioridad, los manuales administrativos juegan un rol importante dentro de las organizaciones debido a los usos benéficos que se le pueden dar. De igual manera, se mencionó acerca de la auditoría anual que se le hace al departamento de Recursos Humanos del ISSEA con la herramienta COSO 2013 y de cómo una de las recomendaciones fue el de desarrollar y utilizar manuales administrativos.

Gracias a estos puntos, y a las aplicaciones de diversas herramientas como entrevistas y encuestas, se pudo observar que el departamento actualmente no cuenta con manuales administrativos definidos o conocidos. Debido a ello, no se cuenta con actividades definidas ni procedimientos específicos conocidos por los colaboradores del departamento. Así pues, con el desarrollo de este caso práctico

se desarrolló el manual administrativo del departamento, donde se buscó que se plasmasen funciones específicas y sus procedimientos.

De igual forma, la intervención propuesta, no supuso un riesgo para las actividades que los colaboradores llevan a cabo en el departamento ya que se buscó que éstas se continuaran realizando en todo momento y que se encontraran perfectamente documentadas. Por otro lado, el desarrollo de este caso práctico no supuso un gasto económico para la institución al no requerir una inversión por lo que el proyecto fue viable desde este punto de vista.

Por último, el ISSEA, al ser una instancia gubernamental, cuenta con riesgos propios de la institución como lo es el cambio de gobierno. Por ello, es importante y necesario que exista una documentación respecto a las actividades y procesos que se llevan a cabo en el departamento, por lo que el desarrollo del manual administrativo y el objetivo de duplicarlo en el resto de los departamentos se vuelve una actividad fundamental para el aseguramiento del futuro y correcto funcionamiento de este.

## **CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL MANUAL ADMINISTRATIVO**

En esta sección del caso práctico se desarrolló el manual administrativo para el departamento de Recursos Humanos del ISSEA

### **4.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

A continuación, se muestra la información primordial del ISSEA, esto para poder contextualizar el entorno en el cual se desarrolló la propuesta del manual administrativo para el departamento de Recursos Humanos (ISSEA, 2018).

#### **Nombre de la empresa**

Instituto de Servicios de Salud del Estado de Aguascalientes (ISSEA)

#### **Misión**

Coordinar las acciones de atención y prevención de la salud con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las familias aguascalientes a través de estrategias en materia de salud pública, atención médica y beneficencia social; orientando los esfuerzos y recursos institucionales hacia el acceso universal de los servicios, con oportunidad, eficiencia y un alto sentido humano.

#### **Visión**

La Secretaría de Salud a través del Instituto de Servicios de Salud del Estado de Aguascalientes es un ente que evolucionará la prestación de los servicios de salud en beneficio de la población, apoyándose prioritariamente en los cambios conductuales del individuo reforzando así el auto cuidado de la salud; mejorando la atención médica y fortaleciendo el modelo de salud del Estado con estrategias innovadoras, que incidan directamente en la mejora de la calidad de vida de la población.

#### **Valores**

Los principales valores en los cuales los colaboradores del ISSEA fundamentan sus acciones, sus servicios y trato al cliente son:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Honestidad
  - Responsabilidad
  - Respeto
  - Calidad
  - Lealtad
  - Trabajo en Equipo

### **Descripción del servicio**

El Instituto tiene por objeto la prestación de los servicios de salud a la población abierta en el Estado de Aguascalientes, todo esto conforme a las leyes establecidas. Entre sus principales actividades se encuentra (Medina, 2011):

- Participar en el Sistema Integral de Servicios de Salud.
- Proporcionar los servicios de salud a la población en el Estado de Aguascalientes.
- Organizar y proporcionar los servicios de salud a la población, a través de las unidades médicas y administrativas bajo el mando de la secretaría.
- Realizar las acciones necesarias para mejorar la calidad en la prestación de los servicios de salud.
- Promover la ampliación de la cobertura en la prestación de los servicios, apoyando los programas que elabore el Gobierno del Estado.
- Promover, apoyar y llevar a cabo la capacitación de los profesionales, especialistas y técnicos en materia de salud.
- Establecer, administrar y ejercer el sistema de cuotas de recuperación.
- Establecer unidades médicas en las regiones o municipios del Estado.
- Administrar los Recursos Humanos, materiales y financieros con que cuenta el instituto.
- Realizar las acciones necesarias para la prestación óptima de los servicios de salud.
- Promover la participación de la comunidad en los programas de salud.

- Presentar ante la Secretaría, anualmente, la planeación, programación y presupuestación de los recursos que requiera para su operación.

De igual forma, es importante considerar que el manual administrativo que se propuso en este caso práctico se realizó para el departamento de Recursos Humanos del ISSEA. Esta propuesta de manual administrativo se llevó a cabo tomando en consideración el reglamento interior del ISSEA (Aguascalientes P. o., 2016).

Para poder comprender la magnitud del manual administrativo que se propuso es importante describir el departamento para el cual se realizará la propuesta. De esta forma, el departamento de Recursos Humanos del ISSEA tiene como principal objetivo el administrar y controlar los Recursos Humanos (al igual que los materiales y aspectos financieros que en ellos se involucren), asignados al laboratorio estatal con el fin de proporcionar al usuario la mejor atención.

Entre las principales funciones de este departamento encontramos: gestionar las adquisiciones, suministro y equipo solicitado para cada departamento, diseñar controles administrativos de materiales, controlar la asistencia del personal, administrar las vacaciones de los colaboradores, administrar la entrega de talones de depósitos de sueldos, comunicar al personal las disposiciones nuevas o con cambios que se emitan y vigilar que se cumplan con las actividades de cada cargo, puesto o comisión, siendo este mismo departamento quien se encargue de realizar la descripción y presentación de dichas funciones.

#### 4.2. FODA

Para poder conocer la naturaleza del caso práctico, es importante conocer las bases por las cuales se realiza. En el siguiente apartado se profundizó en la auditoría interna anual a la que es sometido el departamento de Recursos Humanos basado en el sistema COSO (por sus siglas en inglés Committee of Sponsoring Organizations) del ISSEA, a los resultados obtenidos en él y las recomendaciones hechas para poder disminuir las áreas de oportunidad detectadas.

En la *Tabla 8* se pueden observar cuales fueron los rubros evaluados y los resultados obtenidos por el departamento de Recursos Humanos en la auditoría realizada por la institución:

**Tabla 8.** Rubros evaluados en la auditoría de Recursos Humanos del ISSEA Evaluación COSO.

Componente	No. preguntas	Reactivos acreditados	Valoración componente
<b>Ambiente de control</b>	21	18	16.90%
<b>Evaluación de riesgos</b>	10	5	9.44%
<b>Actividades de control</b>	14	10	14.29%
<b>Información y comunicación</b>	9	0	0.00%
<b>Supervisión</b>	5	1	4.00%
<b>Valoración total</b>			44.63%

*Referencia. ISSEA (2017).*

Es importante considerar que esta evaluación la realizó la institución por medio de preguntas, mismas que al ser respondidas debieron ser respaldadas con información documental que abale la respuesta. En este diagnóstico se pudieron acreditar únicamente 34 de los 59 elementos considerados en la evaluación y por tanto se llegó a la conclusión general de que en el departamento de Recursos Humanos del ISSEA existe un nivel bajo de control interno.

Si bien se observa en la *Tabla 9* los componentes que se evaluaron en la auditoría, para fines de la elaboración de este caso práctico se puso especial atención al punto

de Actividades de Control. Para la evaluación del punto de Actividades de Control se evaluó que el departamento cumpliera con los siguientes puntos:

- Realizar acciones para comprobar que se establece un programa para el fortalecimiento del control interno de los procesos sustantivos y adjetivos del departamento.
- Definir atribuciones y funciones del personal del departamento.
- Definir, establecer y actualizar periódicamente las políticas y procedimientos del departamento.

Las preguntas consideradas en el punto de actividades de control pertenecientes a la auditoría realizada por parte de la institución se muestran en la *Tabla 9*, en las cuales se observa la pregunta y el porcentaje de acreditación considerado la evidencia mostrada:

**Tabla 9.** Preguntas consideradas de la evaluación de Recursos Humanos del ISSEA.

Pregunta	Respuesta	% de acreditación	Justificación
¿Se tienen establecidos comités para el tratamiento de asuntos relacionados con las funciones operativas del departamento?	C	0.00	No se presentó evidencia.
¿Las funciones y operaciones se realizan con personal que cumple el perfil conforme a las descripciones de puestos y normatividad aplicable?	C	0.00	No se presentaron manuales o evidencia que demuestre que exista un perfil específico para el personal.
Derivado de los indicadores que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales ¿Se analizan las causas de las variaciones?	C	0.00	Evidencia no concuerda. No anexa análisis de las causas de los indicadores

<p>¿Se tiene formalmente instituida la elaboración de un documento (informe, reporte, manual administrativo, etc.) por el cual se informe de manera regular a la institución, la situación general del control interno del departamento? En caso de que la respuesta sea afirmativa, mencione nombre del documento, fecha de emisión o de última actualización y nombre y cargo de quien autorizó.</p>	C	0.00	No presentó evidencia de manuales administrativos que ayuden a afirmar este punto.
<p>¿La institución cuenta con una metodología para la evaluación de Control Interno del departamento de Recursos Humanos? En caso de que su respuesta sea afirmativa mencione fecha de emisión, o de última actualización y nombre y cargo de quien autorizó.</p>	C	0.00	Evidencia no concuerda. No presentó la metodología para la evaluación de control interno del departamento.
<p>¿La institución cuenta con una política, disposición, lineamientos o guía por el cual se establezcan las obligaciones y responsabilidades de los servidores públicos en materia de control interno, en sus áreas de trabajo? En caso de que su respuesta sea afirmativa mencione nombre de la política, disposición, lineamiento o guía, fecha de emisión o de última actualización y nombre y cargo de quien autorizó.</p>	A	0.87	El departamento cuenta únicamente con las políticas impuestas para toda la institución y no cuentan con más herramientas que puedan cubrir este punto.

**Referencia. ISSEA (2017).**

Es importante tomar en cuenta que se consideró una escala para poder evaluar cada una de estas respuestas y así poder tener un parámetro de evaluación (ver *Tabla 10*).

**Tabla 10.** Rangos considerados en la evaluación de Recursos Humanos del ISSEA.

Evaluación	
VALOR	RANGO
A	ALTO
B	MEDIO
C	BAJO

*Referencia. ISSEA (2017).*

Debido a los puntajes obtenidos en la evaluación del departamento de Recursos Humanos la institución hizo recomendaciones para el mejoramiento de las áreas de oportunidad detectadas. Entre las recomendaciones realizadas sobresalen las siguientes:

- Definir la estructura del departamento.
- Desarrollar una metodología que soporte el mejoramiento y manejo del control interno del departamento.
- Desarrollar las actividades específicas de los colaboradores.
- Desarrollar un documento que contenga las actividades, funciones, descripción de puestos y normativas a las que está sujeto cada colaborador del departamento.

La atención a los puntos expuestos durante la auditoria cobró relevancia ya que, al no cubrirse, existe el riesgo de que el departamento tenga diversos problemas que puedan afectar su correcto funcionamiento. Entre estos problemas que pueden surgir se encuentra el de tener una desorganización, bajo control interno, repetición o falta de atención a actividades por parte de los colaboradores, fallas de definición de roles y funciones y, en general, el incumplimiento de los objetivos del departamento y, por tanto, de la institución.

Debido a esto, se consideró, previo al desarrollo del manual administrativo, un análisis intenso del ambiente tanto interno como externo a la institución. Estos puntos se pudieron identificar y desarrollar gracias a los puntos expuestos en el análisis del diagnóstico, mismos que fueron analizados por medio del método FODA.

#### **4.2.1. Análisis FODA**

Para poder definir los puntos a considerar y las áreas de oportunidad del departamento de Recursos Humanos del ISSEA fue necesario realizar un análisis profundo, del ambiente interno y externo, que apoyó a conseguir este objetivo. El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que permite evaluar tanto las condiciones internas como externas de una organización con el fin de generar información que le facilite emprender un proyecto con mayor efectividad (SEP, 2018). Debido a esto, es indispensable conocer todas aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta el departamento de Recursos Humanos del ISSEA. El objetivo de este FODA fue el de identificar todas aquellas áreas de oportunidad que pudieran ser representadas y atacadas en el manual administrativos, así como identificar a profundidad la necesidad de que el departamento cuente con esta herramienta.

Para poder desarrollar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del departamento se realizó con anterioridad un análisis profundo de las tecnologías y crecimiento de la organización.

##### **4.2.1.1. Tecnologías**

El uso de tecnologías en las organizaciones actuales se vuelve indispensable, al ser una herramienta que soporta a la comunicación tanto interna como externa al departamento. Resulta fundamental contar con la información oportuna para tomar las mejores decisiones y las nuevas tecnologías de la información son muy relevantes en este aspecto, pues permiten obtener y procesar mucha más información que los medios manuales (Huidobro, 2005).

El departamento de Recursos Humanos del ISSEA actualmente cuenta con un sistema interno que le permite realizar actividades importantes como el control de las relaciones laborales (cambios en el sistema, altas y bajas de personal), operaciones referentes a pagos (solicitud y control de pago al personal y seguimiento de casos especiales) y sistematización de pago (ejecución del pago y sistemas de transferencias). Debido a ello es importante que cuente con el equipo necesario para poder realizar estas labores, además de los sistemas de información actualizados para que no existan contratiempos en este ámbito.

El ISSEA al ser una institución gubernamental cuenta con presupuestos limitados, mismos que pueden variar año con año. Para conocer el incremento entre la inversión en cuanto a tecnologías para el 2018 respecto al 2017 se tiene la *Tabla 11* en la cual se obtuvo la siguiente información:

**Tabla 11.** Estado de situación financiera.

Concepto	2017	2018	Incremento de la inversión
Activos intangibles (servicios de comunicación)	\$9,200,899	\$9,200,899	0%
Bienes muebles (entre los que se incluyen equipos de cómputo)	\$945,064,521	\$949,952,365	0.52%

*Referencia. ISSEA (2018).*

De esta forma se observa que existe una inversión mínima en cuanto al desarrollo de tecnologías en el ISSEA, al contar esta únicamente con un 0.54% de incremento entre el año 2017 y 2018. Este aspecto afecta directamente al desarrollo del departamento de Recursos Humanos del ISSEA, pues al ser el encargado del recurso humano es necesario que cuente con las herramientas de información correctas y actualizadas para comunicarse y desarrollar a los colaboradores.

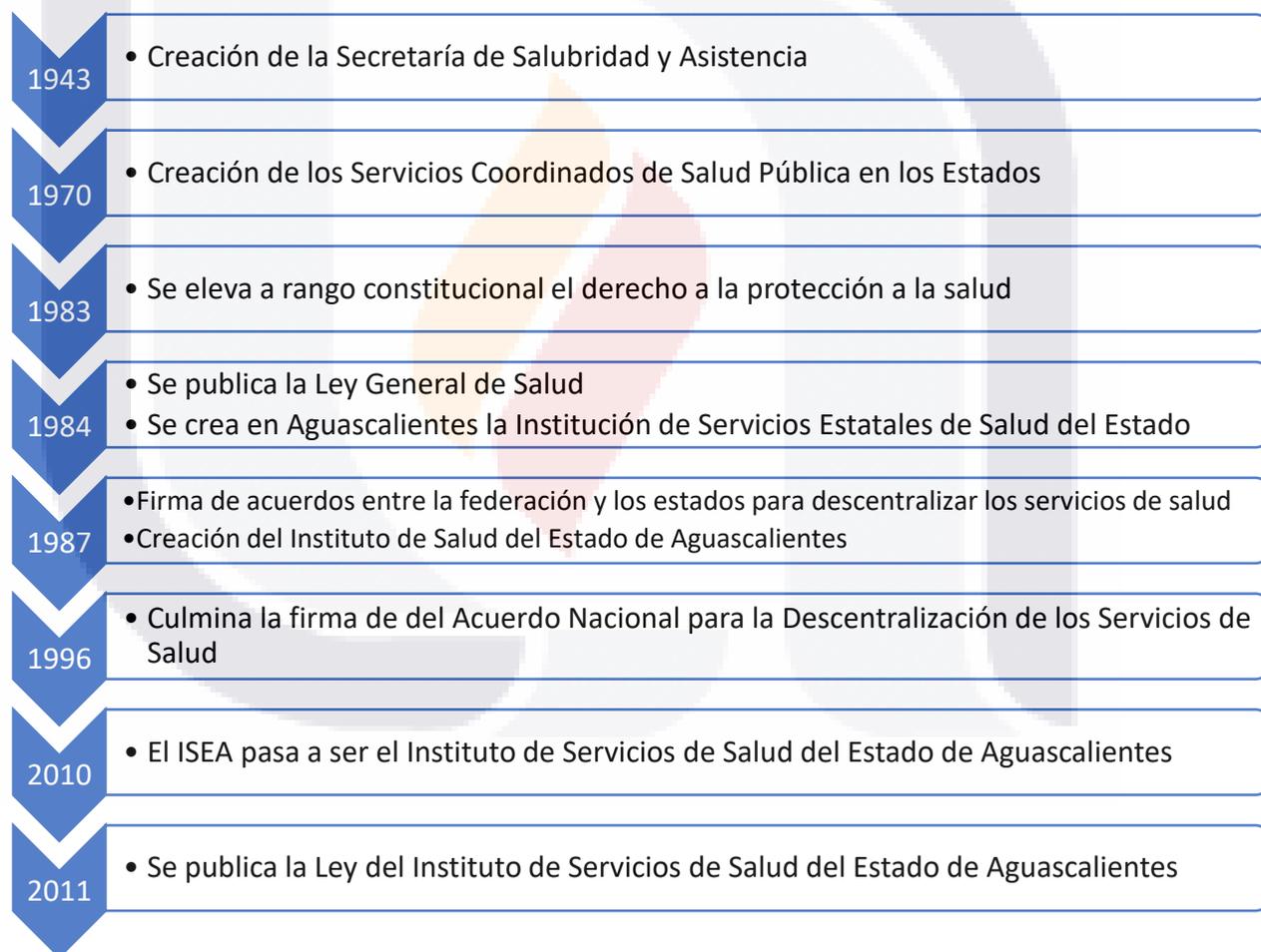
**4.2.1.2. Crecimiento de la organización**

El ISSEA al ser una institución pública del sector salud se ha desarrollado y renovado con el pasar de los años, ya que esto es una exigencia de su propio

ambiente laboral en el que se desarrolla. Para poder comprender el entorno en el que se desenvuelve el ISSEA es importante conocer el crecimiento que ha tenido la organización, lo cual ayudará a desarrollar el ámbito externo que rodea a la institución.

De igual manera, es importante conocer los antecedentes de la organización, por lo que en la *Figura 1* se observa la historia de la institución de forma resumida, así como eventos importantes que sirvieron para consolidarla como la organización que es hoy.

**Figura 1.** Línea del tiempo del ISSEA.



**Referencia.** ISSEA (2018).

En la línea de tiempo del desarrollo del ISSEA se observa el crecimiento que ha tenido con el paso de los años la institución, lo cual apoya a identificar la importancia

de esta dentro de la población de su localidad. De igual forma, se observan todos aquellos cambios expuestos a lo largo de los años en cuanto a materia de salud, lo cual ayudó a que la institución no solo cobrara relevancia, sino también que creciera para poder satisfacer las necesidades de una población en aumento.

De forma que, con esta información, se observa el incremento de la necesidad de la población de contar con instituciones de salud que aseguren la prestación de este servicio. El departamento de Recursos Humanos del ISSEA se enfrenta entonces a un crecimiento continuo en cuanto a necesidades de servicios de salud y por tanto es necesario que constantemente se estén renovando para poder tener un correcto control del personal, los procesos y las actividades que ahí se desarrollan.

#### **4.2.1.3. Fortalezas**

Las fortalezas son todos aquellos atributos o características que tiene una organización o institución para lograr alcanzar los objetivos planteados (Talancón, 2006).

Una vez que tanto el ambiente interno como externo al departamento fueron analizados fue importante determinar cuáles son aquellas fortalezas con que se cuenta (*Tabla 12*).

De forma que, se observaron fortalezas con que cuenta el departamento, siendo entre las más destacables las siguientes:

- La institución procura realizar talleres constantemente acerca del clima laboral organizacional, incluyendo encuestas de satisfacción internas realizadas a los colaboradores. Esto genera que los colaboradores del departamento de Recursos Humanos se involucren en dichas actividades y que por tanto tengan una tendencia a querer mejorar sus relaciones laborales.
- Debido a la motivación constante y el trabajo en equipo que se tiene, los colaboradores del departamento se encuentran abiertos a nuevos métodos de trabajo. Gracias a esto, siempre que se quiera mejorar el área y disminuir

las actividades que ahí se realizan los colaboradores estarán dispuestos a participar.

**Tabla 12.** Fortalezas del departamento de Recursos Humanos del ISSEA

<p><b>Fortalezas del departamento de Recursos Humanos del ISSEA</b></p>	<p>El equipo de trabajo del departamento se encuentra motivado y está abierto al cambio y mejora del área.</p>
	<p>El equipo de trabajo tiene un enfoque de mejora continua para poder brindar un mejor servicio al consumidor final.</p>
	<p>El ambiente laboral es sano, existiendo buena convivencia y trabajo en equipo en el departamento.</p>
	<p>Se brindan de formar gratuita cursos de capacitación de manera constante. Los cursos impartidos son de temas de clima laboral y talleres para mejorar el área de trabajo.</p>
	<p>Los colaboradores del departamento procuran mantener en óptimas condiciones las áreas de trabajo y buscan mejorarlas de manera constante.</p>
	<p>El departamento cuenta con una rotación muy baja de personal.</p>
	<p>Al ser colaboradores de una institución pública de salud, siempre existen actividades por realizar y mejorar.</p>

*Referencia. Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.*

#### 4.2.1.4. Debilidades

Las debilidades son todas aquellas características o condiciones de la organización que generan limitantes para poder alcanzar todos los objetivos planteados para el cumplimiento del proyecto (Talancón, 2006).

Una vez que tanto el ambiente interno como externo al departamento fueron analizados fue importante determinar cuáles son aquellas debilidades presentes en el departamento de Recursos Humanos del ISSEA (*Tabla 13*).

De manera resumida, las principales debilidades que se detectaron en el departamento se muestran en el siguiente resumen:

- La clara ausencia de manuales administrativos afecta en gran medida al departamento, ya que gracias a la falta de ellos se observa que existen colaboradores que desconocen sus actividades, así como los objetivos del departamento, lo cual hace que estos mismos no se alcancen en la gran mayoría de las ocasiones.
- Se debe elaborar un plan de capacitación para los colaboradores que se integren al equipo, ya que al no existir estas capacitaciones existe un desconocimiento de las actividades específicas que se deben realizar.

**Tabla 13.** Debilidades del departamento de Recursos Humanos del ISSEA.

<p><b>Debilidades del departamento de Recursos Humanos del ISSEA</b></p>	<p>En la última auditoría realizada al departamento de Recursos Humanos del ISSEA se detectaron problemas que pueden ser atacados o mitigados con el apoyo de manuales administrativos, ya que actualmente no se cuenta con uno.</p>
	<p>Si bien se realiza una auditoría anual al departamento, no existen auditorías posteriores para poder dar seguimiento a las áreas de oportunidad que surjan en el primer estudio.</p>
	<p>Los colaboradores del departamento desconocen cuáles son las funciones específicas para realizar, limitándose a hacer lo que se les pida en el momento o retrabajando al hacer actividades que otros compañeros hacen o ya hicieron.</p>
	<p>Si bien existe poca rotación de personal, cuando un nuevo integrante se incorpora al departamento existe poca capacitación, lo cual genera que desconozca sus actividades y roles dentro del área.</p>
	<p>De igual manera, al integrarse un nuevo integrante al equipo de trabajo existe poca o nula comunicación acerca de los nuevos programas que surjan, por lo tanto, no existe una integración en este ámbito.</p>

*Referencia. Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.*

#### 4.2.1.5. Oportunidades

Las oportunidades presentes en una institución son aquellas condiciones externas que pueden favorecer que la organización alcance los objetivos planteados (SEP, 2018).

Una vez que tanto el ambiente interno como externo al departamento fueron analizados fue importante determinar cuáles son las oportunidades presentes en el departamento de Recursos Humanos del ISSEA (*Tabla 14*).

De forma que, los puntos a resaltar en las oportunidades del departamento se resumen en los siguientes:

- Es necesario que se desarrollen nuevos sistemas que apoyen a facilitar las actividades que los colaboradores realizan al igual que los existentes en instituciones externas del ramo similar al del ISSEA.
- La infraestructura juega un papel importante en el desarrollo de organizaciones similares al ISSEA y por tanto también del departamento de Recursos Humanos, ya que al estar descuidado este aspecto el trabajo se merma por la falta de espacios para que cada uno pueda desarrollar sus actividades.

**Tabla 14.** Oportunidades del departamento de Recursos Humanos del ISSEA.

<p><b>Oportunidades del departamento de Recursos Humanos del ISSEA</b></p>	<p>Existe competencia laboral sumamente preparada en instituciones externas al ISSEA. Por lo que se genera la oportunidad de mejorar las habilidades y cualidades de los colaboradores en sus actividades laborales.</p>
	<p>En el mercado externo o empresas dedicadas a rubros similares del ISSEA se cuenta actualmente con sistemas modernos y mejores que los existentes en la institución, lo cual se detecta como una oportunidad para hacer más fácil y universal cada una de las actividades que los colaboradores realizan.</p>
	<p>Existen empresas de rubros similares a los del ISSEA que buscan generar un ambiente laboral agradable para los colaboradores buscando que, de esta forma, las condiciones mejoren en beneficio de los colaboradores y por tanto mejor rendimiento y resultados.</p>
	<p>La infraestructura para empresas dedicadas a giros similares a los del ISSEA es importante, pues mejorándolas buscan que el rendimiento y comodidad de los colaboradores mejore y esto se pueda ver reflejado en sus resultados.</p>

*Referencia. Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.*

#### 4.2.1.6. Amenazas

Las amenazas son las condiciones externas que pueden llegar a dificultar que las organizaciones alcancen los objetivos planteados y que de esta forma no se cumpla con ellos (SEP, 2018).

Una vez que tanto el ambiente interno como externo al departamento fueron analizados fue importante determinar cuáles son aquellas amenazas presentes en el departamento de Recursos Humanos del ISSEA (*Tabla 15*).

Así pues, los puntos a resaltar en las amenazas existentes en el departamento son:

- La falta de actualización del ambiente externo que rodea a la institución representa una amenaza para el departamento, ya que esto puede ser la diferencia entre la actualización de información que sirva a los colaboradores y la información que no consiga este punto.
- El presupuesto con que cuenta el instituto y por tanto el departamento es limitado y en ocasiones incierto. Esto genera que no se pueda invertir en una mejor capacitación del personal, mejor infraestructura y mejora en los sistemas de información que se requieren por lo que representa una amenaza.

El FODA que se ha analizado previamente contó con un enfoque en los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades), mismos que se hicieron en el departamento de Recursos Humanos del ISSEA. Este se realizó con el objetivo de observar las áreas de oportunidad existente y de esta forma poder tener un enfoque específico del manual administrativo que se desarrollará.

**Tabla 15.** Amenazas del departamento de Recursos Humanos del ISSEA.

<p style="text-align: center;"><b>Amenazas del departamento de Recursos Humanos del ISSEA</b></p>	<p>Al ser una institución gubernamental existe poca información acerca del ambiente externo a la organización, esto genera que no exista información actualizada acerca de las actividades y cambios generados en el ambiente que rodea a la institución y por tanto que no se puedan mejorar estos puntos.</p>
	<p>El cambio de gobierno es una amenaza al existir muchos cambios de administración, esto genera que se quieran cambiar prácticas previamente establecidas y por tanto que los propios colaboradores desconozcan de forma específica y cuáles son sus actividades y objetivos.</p>
	<p>El poco presupuesto existente para el departamento amenaza con el detenimiento de las actividades que ahí se realizan. Esto debido a que es necesario realizar pequeñas inversiones para capacitaciones, nuevos cursos y actividades en general que puedan soportar el desarrollo de los colaboradores en el departamento.</p>
	<p>La continua intervención de sindicatos genera para el departamento de Recursos Humanos un detenimiento en cuanto a la actualización de información tanto de los colaboradores como de las actividades que ellos realizan. Esto debido a que se generan tramites sumamente burocráticos que no permiten un avance y por tanto que los objetivos no puedan ser cumplidos.</p>

**Referencia.** Elaboración propia con base en los resultados de la investigación

Para poder tener un panorama completo y resumido acerca de los puntos a resaltar en cada una de las secciones del FODA realizado a continuación, se muestra la *Figura 2* la cual conglogera todos los aspectos considerados en el análisis previo:

**Figura 2.** Resumen FODA de Recursos Humanos de ISSEA.

<b>FODA Departamento de Recursos Humanos del ISSEA</b>			
<b>Ámbito Externo</b>		<b>Ámbito Interno</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Competencia laboral de organizaciones de rubros similares.	Desactualización de información de ambiente laboral externo	Equipo de trabajo motivado	Falta de manuales administrativos
Sistemas modernos utilizables en la institución	Cambio de gobierno	Equipo de trabajo enfocado en brindar un mejor servicio	No se implementan auditorías para dar seguimiento a casos específicos
Integración de nuevas tecnologías de información	Falta de presupuesto para desarrollo del instituto	Ambiente laboral sano	Descontrol en el conocimiento de actividades de personal
Condiciones de trabajo competentes acorde a lo que el resto del mercado ofrece	Intervención de sindicatos	Cursos constantes de capacitación	Falta de capacitación de nuevo personal
Desarrollo de infraestructura		Instalaciones en mejora continua	Falta de integración del personal a los nuevos programas

<b>APROVECHAR</b>	<b>NEUTRALIZAR</b>	<b>POTENCIAR</b>	<b>DISMINUIR</b>
Al personal, brindando capacitación constante en materia de las actividades que realiza y como mejorarlas.	Desarrollar planes de actualización del ambiente que rodea a la institución de forma periódica.	Capacitar a los colaboradores en la realización de las actividades que desempeñan.	Desarrollar manuales administrativos que sirvan para el conocimiento de actividades de cada colaborador.
La estructura con que actualmente se cuenta, maximizando los espacios utilizados y actualizandolos.	Crear planes de contingencia para aprovechar al máximo los recursos con que se cuentan.	Mejorar la atención al público.	Idear un plan de seguimiento para la implementación y mejora continua de los manuales que se desarrollen.
Utilizar los sistemas con que se cuentan, procurando actualizarlos y explotarlos en pro de facilitar las actividades laborales	Definir actividades y puestos de manera clara para que la colaboración con otros departamento y con sindicatos sea más sencilla.	Desarrollar actividades en equipo para la mejora del ambiente laboral.	Implementar programas nuevos que sirvan como capacitación e integración del personal.

*Referencia. Elaboración propia con base en los resultados de la investigación*

De esta forma, se observó que muchos de los puntos del análisis FODA tuvieron un enfoque al desarrollo de actividades específicas, capacitación de los colaboradores y descripción de puestos, lo cual se resumen en el desarrollo de manuales administrativos para el departamento. De forma que, la manera sugerida de operativizar las estrategias previamente mencionadas fue la siguiente:

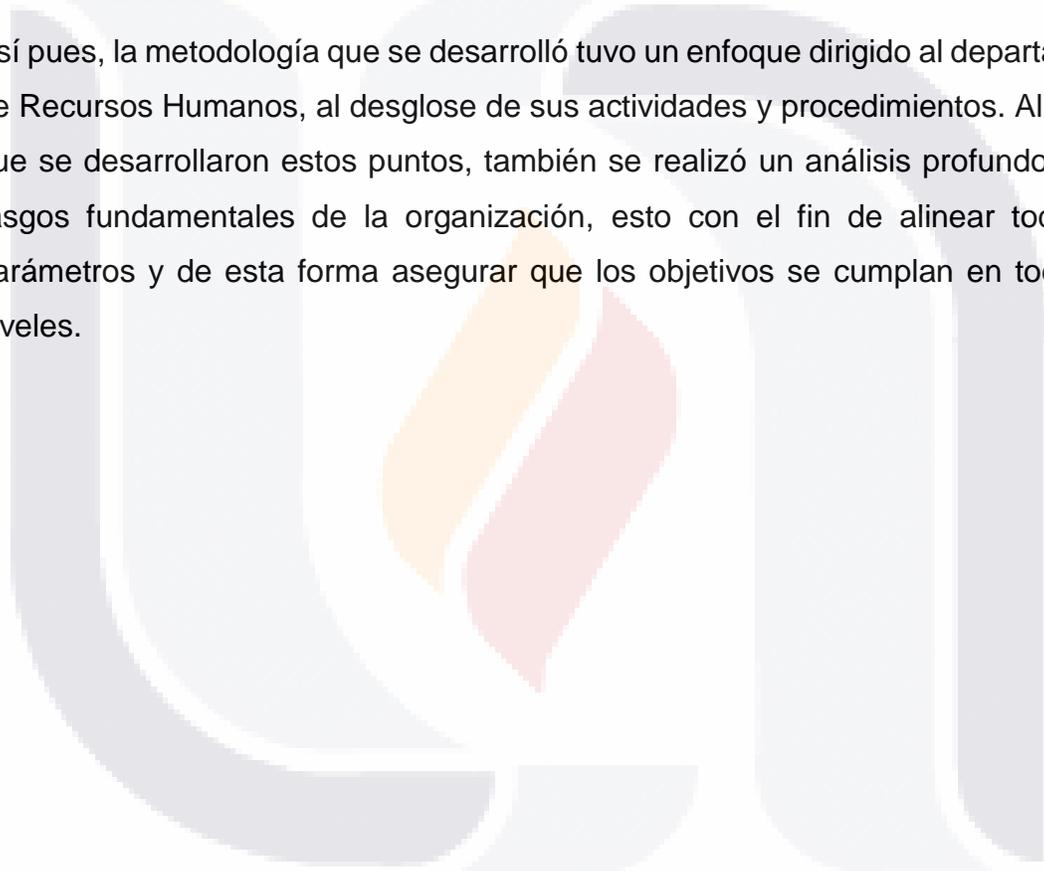
- Capacitación constante al personal: Con la inclusión de actividades específicas en un manual de procedimientos.
- Maximizar espacios: Designando áreas de trabajo específicas.
- Máximo uso de sistemas operativos: Capacitar constantemente al personal, procurando que este conozca claramente sus funciones y actividades a realizar en cuanto a uso de sistemas.
- Normar actividades de colaboradores: Plasmando las actividades en manuales de procedimientos.
- Definir actividades y puestos: Con el apoyo del desarrollo de manuales de organización.
- Mejorar la atención al público: Procurando que los colaboradores den solución oportuna a los usuarios, lo cual se logrará cuando estos conozcan claramente sus puestos y actividades.
- Desarrollar manuales administrativos: Herramientas que apoyarán a que cada colaborador conozca claramente sus actividades, procurando que estos cuenten con apartados que especifiquen la manera en que se implementarán y la forma de mejorarlos en un futuro.

En conclusión, con el análisis FODA del departamento de Recursos Humanos se observaron todos aquellos factores que afectan y generan áreas de oportunidad. Así pues, se tuvo un enfoque a mejorar las debilidades que puedan existir en el departamento, con la creación del manual administrativo para el mismo, esperando que esto ayude a que las áreas de oportunidad disminuyan en el resto de los ámbitos.

#### 4.3. SELECCIÓN DEL MODELO DE MANUAL ADMINISTRATIVO

Para el desarrollo del manual administrativo se llevaron a cabo los modelos de los autores Benjamín Fincowsky (2017) y Joaquín Valencia (2012), esto debido a que los manuales administrativos que proponen y de acuerdo con análisis previamente realizado (con el soporte de herramientas como el FODA, entrevistas, encuestas y revisión del diagnóstico) son los que se ajustan a las necesidades del departamento sin dejar de lado los objetivos de la organización (ver *Tabla 16*).

Así pues, la metodología que se desarrolló tuvo un enfoque dirigido al departamento de Recursos Humanos, al desglose de sus actividades y procedimientos. Al tiempo que se desarrollaron estos puntos, también se realizó un análisis profundo de los rasgos fundamentales de la organización, esto con el fin de alinear todos los parámetros y de esta forma asegurar que los objetivos se cumplan en todos los niveles.



**Tabla 16** Modelos de manuales administrativos para su desarrollo en el caso práctico.

Autor (es)	Manual	Objetivo de su elaboración
<p><b>Benjamín Fincowsky</b></p>	<p>Manual de organización</p>	<p>Apoya a conocer cuáles son aquellos puntos que definen a una organización o departamento de una empresa. La identificación, los antecedentes, la legislación legal, la estructura orgánica, el organigrama, la descripción de puestos y funciones de la organización o departamento son algunos de los puntos que esta sección del manual administrativo incluye. Se considerará como un primer acercamiento, que apoye a la identificación de los rasgos fundamentales de la organización o departamento y que por tanto soporten el manejo y control interno.</p>
<p><b>Joaquín Rodríguez Valencia</b></p>	<p>Manual de procedimientos</p>	<p>Se entiende como la herramienta que ayuda a conocer la forma en que se deben realizar las diferentes actividades de un departamento u organización por lo que generalmente son competentes para una o varias personas. Es una guía acertada que soporta las actividades que se desarrollan en la organización y que ayudan a que cualquier colaborador pueda entender los puntos que en él se desglosan.</p>

*Referencia. Elaboración propia con base a Benjamín Fincowsky (2017) y Valencia (2012).*

#### 4.4. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Los manuales de organización son documentos oficiales que ayudan a definir y describir la estructura específica tanto de funciones como de departamentos en una organización o institución. De igual forma, ayuda a definir las tareas específicas de cada departamento y la autoridad inmediata asignada a cada miembro integrante del equipo de trabajo (Valencia, 2012). Entre los principales objetivos del manual de organización se encuentran:

- Presentar a la organización como un conjunto.
- Definir cuáles son las actividades específicas de cada área o departamento, esto con el fin de que no exista duplicidad de actividades, liberación de responsabilidades u omisión de tareas importantes para los procesos.
- Uniformar las actividades llevadas a cabo, además de asegurar que se cumpla con ellas.
- Que los colaboradores conozcan sus responsabilidades y a quien dirigirse en caso de tener dudas, evitando también la repetición de actividades lo cual ayuda a ahorrar tiempo dentro del cumplimiento de procesos.
- Facilitar la selección, reclutamiento y capacitación del nuevo personal integrado al área o departamento.
- Servir como herramienta para la orientación de nuevos colaboradores y su fácil incorporación a las áreas de trabajo.
- Soporta a que exista un mejor uso de los elementos con que cuenta el departamento, ya sean Recursos Humanos o materiales.

Así pues, el manual de organización es la suma de una correcta planeación organizacional, es decir, esta herramienta puede y debe ser utilizada como indicador para tomar en cuenta cual es la mejor manera de organizar a los Recursos Humanos de una organización, donde se debe laborar y quien debe hacer cada actividad.

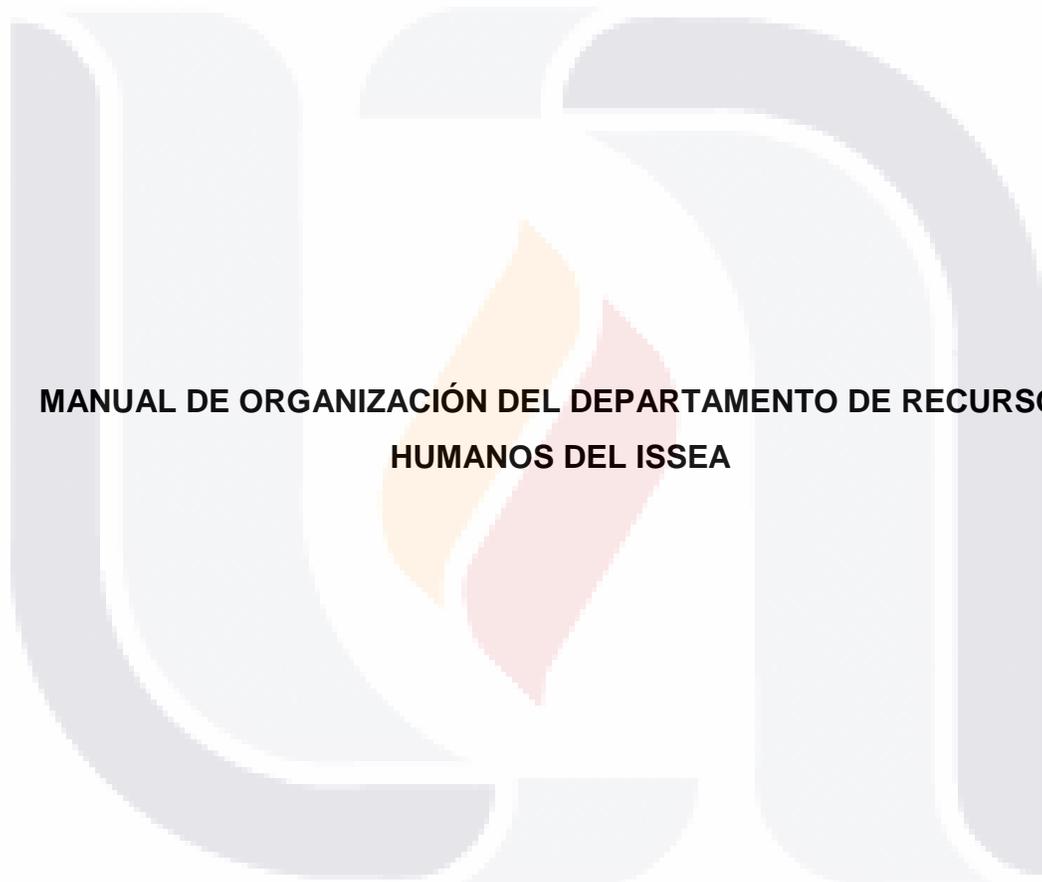
A continuación, se desarrolló el manual de organización del departamento de Recursos Humanos del ISSEA propuesto.



**ISSEA**

SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO  
DE AGUASCALIENTES

**INSTITUTO DE SERVICIOS DE SALUD DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DEL ISSEA**

**OCTUBRE DE 2018**

**1. ÍNDICE**

<b>1. ÍNDICE .....</b>	<b>84</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>85</b>
<b>A. Objetivos del manual.....</b>	<b>85</b>
<b>B. Autoridad .....</b>	<b>86</b>
<b>C. Cómo usar el manual.....</b>	<b>87</b>
<b>3. DIRECTORIO .....</b>	<b>89</b>
<b>4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....</b>	<b>90</b>
<b>5. BASE LEGAL .....</b>	<b>91</b>
<b>6. ORGANIGRAMA.....</b>	<b>92</b>
<b>7. ESTRUCTURA FUNCIONAL.....</b>	<b>93</b>
<b>8. HOJAS DE APROBACIÓN.....</b>	<b>102</b>

<p><b>ISSEA</b> SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES</p>	<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p>	<p>CÓDIGO: RH-M000</p>	<p><b>RRHH</b></p>
		<p>NO. DE REVISIÓN: 1</p>	
		<p>VIGENCIA A PARTIR:  01/12/2018</p>	

## 2. INTRODUCCIÓN

Este manual tiene por objetivo el describir la estructura de funciones y áreas que conforman al departamento de Recursos Humanos del ISSEA, así como las tareas específicas que debe cumplir cada miembro del equipo y por tanto la autoridad de cada uno.

### A. Objetivos del manual

Los objetivos que se buscan cumplir en este manual de organización son los siguientes:

- Presentar de forma visual la estructura del departamento de Recursos Humanos del ISSEA.
- Dar información precisa acerca de las actividades y responsabilidades que le corresponden a cada uno de los integrantes del departamento de Recursos Humanos del ISSEA.
- Proporcionar uniformidad en las tareas y responsabilidades a las que está sujeto cada colaborador del departamento, además de evitar la duplicidad de actividades.
- Orientar al personal de nuevo ingreso al facilitar el entendimiento de la estructura y forma del departamento.
- Soportar al proceso de reclutamiento de personal para ingreso al departamento.
- Utilizar de la mejor manera posible los recursos materiales y humanos con que cuenta el departamento.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	CÓDIGO: RH-M000	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:  01/12/2018	

**B. Autoridad**

El presente manual de organización del departamento de Recursos Humanos del ISSEA es aprobado, autorizado y puesto en vigencia por la Dirección General de la institución en diciembre de 2018.

**Elaborado por:**

---

Ing. Heriberto Salazar Soto

**Autorizado por:**

---

M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja  
Dirección área de Recursos Humanos

**Documentos de referencia:**

- Organigrama institucional.
- Directorio de la institución.
- Documentos legales de la institución.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	CÓDIGO: RH-M000	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:  01/12/2018	

**C. Cómo usar el manual**

En este apartado se dará una breve explicación acerca de las partes que componen el manual de organización, incluyendo aspectos como las responsabilidades de los usuarios al utilizarlo, el departamento, área o persona con quien se debe comunicar para realizar observaciones o correcciones y una descripción corta de los elementos contenidos en él.

- **Responsabilidades de los usuarios**
  - Llenar la hoja de control incluida en la última hoja de este manual.
  - Cuidar del manual, evitando dañarlo, romperlo, enmendarlo o afectarlo de forma física.
  - Devolver el manual a la hora y fecha que así se le solicite.
  - Dar aviso acerca de cualquier irregularidad que observe en el manual a la hora de recibirlo o durante su uso.
  - Hacer uso correcto del manual.
- **Contacto para realizar observaciones, correcciones o recomendaciones**

Persona encargada	Depto.	Teléfono	Extensión
M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja	RRHH	(499) 910-7900	7182
Ing. Heriberto Salazar Soto	RRHH	(771) 127-9283	-

 <b>ISSEA</b> SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	CÓDIGO: RH-M000	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:	
		01/12/2018	

• Descripción del encabezado



	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	CÓDIGO: RH-M000	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:  01/12/2018	

### 3. DIRECTORIO

A continuación, se muestra la relación de funcionarios comprendidos en el departamento de Recursos Humanos del ISSEA, sus cargos y los números de contacto para localizarlos:

No.	Funcionario	Cargo	Número de contacto	Ext.
1	M.E.S.C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja	Dirección de área de RRHH	(499) 910-7900	7162
1.1	Elva Graciela de Lira Acevedo	Asistente Dirección de área de RRHH	(499) 910-7900	7162
2	C.P. Sara Martha Herrera Ruíz	Jefa de Departamento de sistematización y pago	(499) 910-7900	7913
2.1	Erika Daniela Narváez Sánchez	Apoyo a Departamento de sistematización y pago	(499) 910-7900	7181
2.2	Emmanuel Tiscareño Puebla	Departamento de sistematización	(499) 910-7900	7180
3	Lic. Sergio Roberto Méndez Martínez	Jefe del Departamento de operación y pago	(499) 910-7900	7182
3.1	C. Martha Cecilia Ramírez Muñoz	Apoyo a Departamento de operación y pago	(499) 910-7900	7178
3.2	C. Ma. del Refugio Macías Guadiana	Pagador habilitado	(499) 910-7900	7187
3.3	Lic. Ma Guadalupe Vizcaino Pérez	Nómina y sistema de pagos	(499) 910-7900	7175
4	C. Juana María Gutiérrez Gallardo	Jefa de Departamento de relaciones laborales	(499) 910-7900	7177
4.1	C. Olivia Flores Cardona	Asistente de Departamento de relaciones laborales	(499) 910-7900	7176
4.2	LCO Alejandro Flores	Reclutamiento, selección e inducción	(499) 910-7900	7105
4.3	Control de asistencia	Control de asistencia	(499) 910-7900	7185

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	CÓDIGO: RH-M000	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:  01/12/2018	

#### 4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El 18 de octubre de 1943, el presidente Manuel Ávila Camacho, crea la Secretaría de Salubridad y Asistencia como una dependencia de la administración pública federal, encargada de ejecutar los planes y programas de salud en todo el territorio del país. En 1984 se crea en Aguascalientes una dependencia denominada Servicios Estatales de Salud del Estado. En 1987 inicia la firma de diversos acuerdos de coordinación para la interacción orgánica y descentralización de los servicios de salud, lo cual llevó a que el 31 de diciembre de 1987 se creara el Instituto de Salud del Estado de Aguascalientes como un organismo descentralizado de esta entidad federativa.

El 20 de agosto de 1990 el proceso de descentralización de los servicios de salud en México termina con la firma del Acuerdo Nacional para la Descentralización de los Servicios de Salud. El 28 de diciembre del año 2010 se publicó el Periódico Oficial del Estado la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Aguascalientes donde se señala que el Instituto de Salud del Estado de Aguascalientes se transforma en Instituto de Servicios de Salud del Estado de Aguascalientes.

Según lo que se señala en dicha Ley, el Instituto de Servicios de Salud del Estado de Aguascalientes es un Organismo Público Descentralizado, que tiene como objeto prestar servicios a la población abierta en el Estado, de conformidad con la Ley General de Salud, la Ley de Salud del Estado de Aguascalientes, sus reglamentos, el Acuerdo de Coordinación para la Descentralización Integral de los Servicios de Salud en la Entidad.

<p><b>ISSEA</b> SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES</p>	<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p>	<p>CÓDIGO: RH-M000</p>	<p><b>RRHH</b></p>
		<p>NO. DE REVISIÓN: 1</p>	
		<p>VIGENCIA A PARTIR:</p> <p>01/12/2018</p>	

**5. BASE LEGAL**

**a. CONSTITUCIONES**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Capítulo I de los Derechos Humanos y sus Garantías. Art. 4º, última reforma publicada en el DOF el 10 de julio de 2015.
- Constitución Política del Estado de Aguascalientes, Capítulo I, Declaraciones Art. 2º, Decreto número 191 última reforma publicada en el POEA el 6 de julio de 2015.

**b. LEYES**

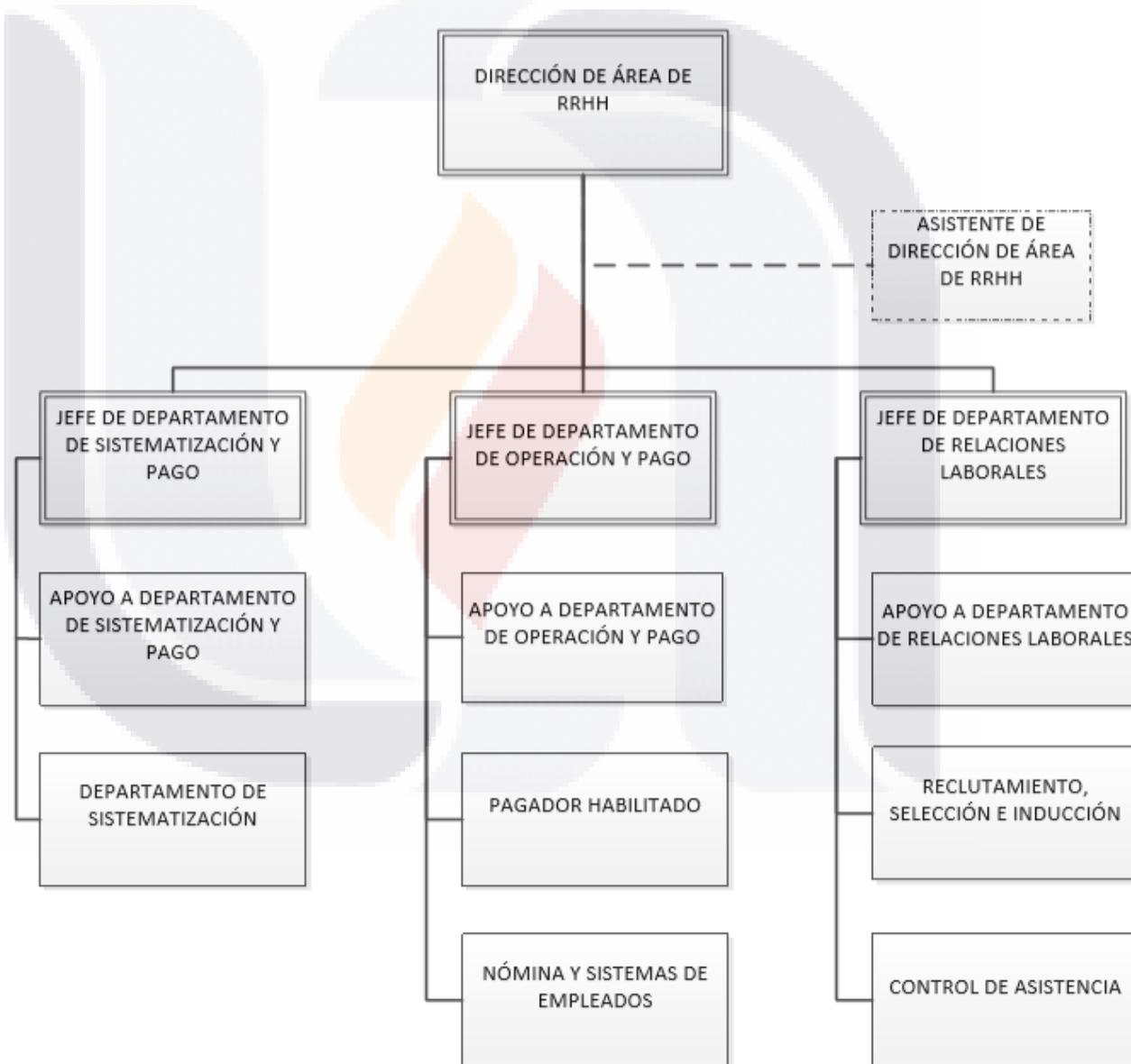
- Ley de Salud del Estado de Aguascalientes, última reforma publicada en el POEA el 3 de diciembre de 2014.

**c. REGLAMENTOS**

- Reglamento Interior del Instituto de Servicios de Salud del Estado de Aguascalientes, publicado en edición extraordinaria el 18 de diciembre de 2013 en el Periódico Oficial del Estado de Aguascalientes. Sin reforma.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	CÓDIGO: RH-M000	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:  01/12/2018	

**6. ORGANIGRAMA**



	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>  Dirección de área de capital humano	CÓDIGO: RH-M001	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:  01/12/2018	

## 7. ESTRUCTURA FUNCIONAL

### DIRECCIÓN DE ÁREA DE CAPITAL HUMANO

#### Objetivo

Conseguir que los servicios de salud brindados en el estado de Aguascalientes cuenten con el capital humano necesario para dar un servicio de calidad, consiguiendo que, además, el equipo de colaboradores tenga un ambiente sano de trabajo, con capacitación constante y condiciones óptimas de trabajo.

#### Funciones

- I. Organizar, planear y coordinar los procesos de reclutamiento, coordinación y contratación de capital humano cuando un área o departamento del ISSEA así lo requiera.
- II. Definir, controlar y coordinar todo lo relacionado al tema de relaciones laborales, y prestaciones a que el colaborador del instituto tiene derecho.
- III. Diseñar e implementar los sistemas necesarios para conseguir la sistematización del pago oportuno a los colaboradores.
- IV. Llevar a cabo la coordinación, supervisión y requerimientos de los tres departamentos a cargo.
- V. Realizar todas aquellas funciones encomendadas por la Dirección de administración y finanzas y que ayuden a cumplir con los objetivos del departamento.
- VI. Elaborar y dar respuesta a los informes y reportes dirigidos a la dirección del área de capital humano.

 <p>SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES</p>	<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p> <p>Dirección de área de capital humano</p>	<p>CÓDIGO: RH-M001</p>	<p><b>RRHH</b></p>
		<p>NO. DE REVISIÓN: 1</p>	
		<p>VIGENCIA A PARTIR:</p> <p>01/12/2018</p>	

- VII.** Procurar que las condiciones de trabajo sean las ideales para los colaboradores del departamento, cumpliendo con todas las condiciones de trabajo.
- VIII.** Responder de manera oportuna y asistir a las reuniones que sean de interés o tengan alguna afeción para la dirección de área de Recursos Humanos.
- IX.** Generar e implementar de manera continua cursos de capacitación, inducción y mejora de relaciones laborales para los colaboradores del ISSEA.
- X.** Desarrollar y presentar un plan anual de trabajo.
- XI.** Asegurar que los colaboradores a su cargo cumplan con sus actividades de manera oportuna, en tiempo y cumpliendo con los objetivos del departamento.
- XII.** Cumplir en tiempo y forma con todas aquellas actividades que, por la naturaleza del puesto, deban ser cumplidas.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>  Departamento de sistematización y pago	CÓDIGO: RH-M002	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:  01/12/2018	

**DEPARTAMENTO DE SISTEMATIZACIÓN Y PAGO**

**Objetivo**

Utilizar las diferentes herramientas digitales con que el ISSEA cuenta para conseguir efectuar de forma oportuna y correcta los pagos de remuneración al personal del instituto, esto procurando sistematizar esta actividad de acuerdo con su naturaleza y en la medida de lo posible.

**Funciones**

- I. Preparar en tiempo y forma los reportes acerca de las nóminas del ISSEA.
- II. Tener un control de las incidencias referentes a pagos y movimientos de nómina de los colaboradores del ISSEA.
- III. Calcular y validar de forma semanal, quincenal y mensual los pagos del ISSEA.
- IV. Generar, imprimir, repartir y tener control de los recibos de nómina.
- V. Realizar el cálculo de impuestos de los colaboradores que así lo requieran, generando e imprimiendo las constancias de sueldos y salarios.
- VI. Desarrollar los sistemas de nómina, procurando identificar mejoras o áreas de oportunidad que a este se le pudieran hacer.
- VII. Preparar y entregar en tiempo y forma los reportes que el departamento de contabilidad requiera.
- VIII. Tener control acerca de los pagos que se requieren hacer, la cantidad y la cuenta a la cual se debe reflejar (en caso de así se requiera).

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>  Departamento de sistematización y pago	CÓDIGO: RH-M002	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:  01/12/2018	

- IX.** Tener estricto control de la base de datos, procurando que esta se encuentre siempre actualizada en cuanto a información de los colaboradores, cantidad de pago, cuentas o áreas a la cual se debe enviar la remuneración.
- X.** Controlar las cantidad, cuentas y recibos que sean referentes a las pensiones alimenticias de los colaboradores retirados del ISSEA.
- XI.** Gestiona y elaborar los finiquitos que las áreas y departamentos del ISSEA requieran.
- XII.** Asegurar que los colaboradores a su cargo cumplan con sus actividades de manera oportuna, en tiempo y cumpliendo con los objetivos del departamento.
- XIII.** Cumplir en tiempo y forma con todas aquellas actividades que, por la naturaleza del puesto, deban ser cumplidas.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>  Departamento de operación y pago	CÓDIGO: RH-M003	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:  01/12/2018	

**DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN Y PAGO**

**Objetivo**

Establecer las directrices para que los pagos de remuneración del personal del ISSEA se lleve a cabo de forma correcta y por la cantidad pactada entre el colaborador y la institución, además de velar por el cumplimiento del pago de las prestaciones y que el colaborador cumpla con sus actividades que le correspondan.

**Funciones**

- I. Analizar y turnar a las áreas correspondientes la información recibida de la Dirección de Área de Capital Humano.
- II. Dar respuesta a las peticiones y solicitudes ingresadas al Departamento.
- III. Preparar informes y reportes requeridos por su jefe inmediato.
- IV. Asistir a junta del Comité de Vestuario y Equipo, Comité de Capacitación y Comité de Ética.
- V. Ser responsable de la aplicación de movimientos de personal para aplicación en nómina.
- VI. Validar el cálculo de las nóminas, verificando que estén dentro de los parámetros establecidos y acuerdos pactados.
- VII. Separar, Entregar, Distribuir y controlar los recibos de nómina de manera quincenal, así como entregar tarjetas de pago al personal de este Instituto y a personas con derecho a pensión alimenticia.
- VIII. Controlar y llevar a cabo la apertura de cuentas bancarias por el concepto de Pensión Alimenticia de todo el personal del Instituto.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>  Departamento de operación y pago	CÓDIGO: RH-M003	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:  01/12/2018	

- IX.** Coordinar y controlar las retenciones de pago al personal del instituto en caso de que un área o departamento así lo requiere verificando la justificación del motivo.
- X.** Efectuar las acciones correctivas, preventivas o de mejora que se deriven de la ejecución de auditorías internas y aquellas que surjan por la necesidad de la operación cotidiana.
- XI.** Controlar y elaborar los reportes de Seguro de Vida, Seguro de Retiro Colectivo, Seguro de Gastos Médicos Mayores, y Seguro de Responsabilidad Profesional con las diferentes aseguradoras con las que se tiene convenio por parte del Instituto.
- XII.** Asegurar que los colaboradores a su cargo cumplan con sus actividades de manera oportuna, en tiempo y cumpliendo con los objetivos del departamento.
- XIII.** Cumplir en tiempo y forma con todas aquellas actividades que, por la naturaleza del puesto, deban ser cumplidas.

	<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p> <p>Departamento de relaciones laborales</p>	<p>CÓDIGO: RH-M004</p>	<p><b>RRHH</b></p>
		<p>NO. DE REVISIÓN: 1</p>	
		<p>VIGENCIA A PARTIR:</p> <p>01/12/2018</p>	

**DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

**Objetivo**

Definir, establecer y llevar a cabo todos los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los colaboradores que se integren al equipo de trabajo del ISSEA, además de establecer las normas en conjunto con el resto de las áreas y departamentos para que exista un sano clima laboral.

**Funciones**

- I. Efectuar las altas y bajas de los colaboradores.
- II. Informar a los departamentos de sistematización y pago y operación y pago acerca de las altas y bajas para que se puedan efectuar los pagos necesarios al colaborador.
- III. Informar a los colaboradores acerca de las prestaciones con que cuenta, además de gestionar que estas les sean cumplidas.
- IV. Generar los documentos necesarios para que los colaboradores puedan obtener su nombramiento y comenzar así con sus actividades.
- V. Dar seguimiento a la bolsa de trabajo presentada por el ISSEA, supervisando las solicitudes de empleo, colocando las vacantes disponibles y atendiendo a los solicitantes.
- VI. Tener un registro e histórico acerca de la antigüedad de los colaboradores.
- VII. Manejar, controlar y actualizar los expedientes de los colaboradores del ISSEA.
- VIII. Tener la disposición para la elaboración de constancias que los colaboradores del ISSEA puedan solicitar.

<p><b>ISSEA</b> SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES</p>	<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p> <p>Departamento de relaciones laborales</p>	<p>CÓDIGO: RH-M004</p>	<p><b>RRHH</b></p>
		<p>NO. DE REVISIÓN: 1</p>	
		<p>VIGENCIA A PARTIR:</p> <p>01/12/2018</p>	

- IX.** Gestionar y dar seguimiento a cualquier accidente laboral que pudiera suscitarse durante la jornada laboral en el ISSEA.
- X.** Tener control de los ingresos y egresos del personal laboral del ISSEA.
- XI.** Llevar un control de asistencia para poder aplicar los descuentos pertinentes durante el pago al colaborador.
- XII.** Asegurar que los colaboradores a su cargo cumplan con sus actividades de manera oportuna, en tiempo y cumpliendo con los objetivos del departamento.
- XIII.** Cumplir en tiempo y forma con todas aquellas actividades que, por la naturaleza del puesto, deban ser cumplidas.



	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	CÓDIGO: RH-M000	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:  01/12/2018	

**8. HOJAS DE APROBACIÓN**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	
<b>ASUNTO:</b>	<u>Llevar a cabo la aprobación de este manual de organización, dejando evidencia de los autores y fecha de la creación del documento, así como de las revisiones que se le hagan.</u>
<b>ANALISTA:</b>	<u>Ing. Heriberto Salazar Soto</u>
<b>FECHA DE CREACIÓN:</b>	<u>20 de octubre del 2018</u>
<b>REVISIONES:</b>	
<b>FECHA:</b>	<b>PÁGINA:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>PÁGINA:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>PÁGINA:</b>

<b>EL PRESENTE MANUAL INTERESA A:</b>	
Todos los departamentos	
x	Al departamento: <u>Recursos Humanos</u>
<b>Aprobación:</b>	<b>Firma:</b>
1. <u>M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja</u>	_____
2. <u>Ing. Heriberto Salazar Soto</u>	_____



#### 4.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para poder conocer la operación de una área, departamento o unidad administrativa es importante conocer todos los procedimientos que en ella se realizan. Los manuales de procedimientos son una herramienta administrativa que apoya a la organización al considerar los elementos básicos presentes para la coordinación, dirección y control administrativo y que por tanto facilita la adecuada relación entre áreas o departamentos de una institución (Valencia, 2012).

Entre los principales objetivos del manual de procedimientos se encuentran:

- Presentar un panorama completo acerca de la forma de operación de la unidad administrativa analizada.
- Da lógica a los pasos que se encuentran presentes en cada uno de los procedimientos.
- Ayuda a identificar responsabilidades del personal en su respectiva área.
- Da una descripción gráfica de las actividades que se desarrollan.
- Es una herramienta de apoyo para los colaboradores de nuevo ingreso en el área o departamento.
- Soporta a que exista un mejor uso de los elementos con que cuenta el departamento, ya sean Recursos Humanos o materiales.

De forma que, los manuales de procedimientos cobran relevancia al permitir que la información de los diversos procedimientos de un área o departamento puedan ser registrados y utilizados para su correcto uso. Entre las principales funciones del manual de procedimientos se encuentra la de dar una secuencia lógica y ordenada de los pasos a seguir al realizar una actividad, señalando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué se debe llevar a cabo una tarea. “Los manuales de procedimientos deben reservarse para brindar información de carácter estable relacionada con la estructura procedimental de la organización” (Valencia, 2012).

A continuación, se desarrolló el manual de procedimientos del departamento de Recursos Humanos del ISSEA.



**ISSEA**

SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO  
DE AGUASCALIENTES

**INSTITUTO DE SERVICIOS DE SALUD DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DEL ISSEA**

**OCTUBRE DE 2018**

**1. ÍNDICE**

<b>1. ÍNDICE.....</b>	<b>106</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>107</b>
<b>A. Objetivo del manual .....</b>	<b>107</b>
<b>B. Alcance.....</b>	<b>107</b>
<b>C. Revisiones y recomendaciones .....</b>	<b>107</b>
<b>D. Cómo usar el manual .....</b>	<b>108</b>
<b>3. ORGANIGRAMA .....</b>	<b>111</b>
<b>4. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>112</b>
<b>5. HOJAS DE APROBACIÓN .....</b>	<b>156</b>

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b>	CÓDIGO: RH-0000	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:	
		01/12/2018	

## 2. INTRODUCCIÓN

En este apartado se explicará el objetivo que se pretende cumplir a través de la realización del presente manual, además de cuál será el alcance de este, la forma en que debe ser utilizado y por último la periodicidad con que se realizarán revisiones y actualizaciones al mismo.

### A. Objetivo del manual

Documentar las actividades de importancia para el departamento de Recursos Humanos del ISSEA de forma que, las operaciones que sean de naturaleza repetitiva se realicen siempre de la misma manera para poder garantizar su uniformidad.

### B. Alcance

El presente manual contará con la descripción de los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento de Recursos Humanos del ISSEA. Debido a ello, este manual aplica para el departamento de Recursos Humanos del ISSEA, en todos los procedimientos que en él se describen.

### C. Revisiones y recomendaciones

Cualquier cambio, observación o recomendación que se tenga respecto a este manual se deberá comunicar al departamento de Recursos Humanos del ISSEA. Este departamento será el encargado de realizar revisiones periódicas para poder garantizar que el manual esté al día en cuanto a las actividades que ahí se llevan a cabo.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b>	CÓDIGO: RH-0000	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:	
		01/12/2018	

#### D. Cómo usar el manual

En este apartado se dará una breve explicación acerca de las partes que componen el manual de procedimientos, incluyendo aspectos como las responsabilidades de los usuarios al utilizarlo, el departamento, área o persona con quien se debe comunicar para realizar observaciones o correcciones y una descripción corta de los elementos contenidos en él.

- **Responsabilidades de los usuarios**
  - Llenar la hoja de control incluida en la última hoja de este manual.
  - Cuidar del manual, evitando dañarlo, romperlo, enmendarlo o afectarlo de forma física.
  - Devolver el manual a la hora y fecha que así se le solicite.
  - Dar aviso acerca de cualquier irregularidad que observe en el manual a la hora de recibirlo o durante su uso.
  - Hacer uso correcto del manual, además de utilizarlo únicamente dentro de las instalaciones del ISSEA.
- **Contacto para realizar observaciones, correcciones o recomendaciones**

Persona encargada	Depto.	Teléfono	Extensión
M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja	RRHH	(499) 910-7900	7182
Ing. Heriberto Salazar Soto	RRHH	(771) 127-9283	-

 <b>ISSEA</b> SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b>	CÓDIGO: RH-0000	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:	
		01/12/2018	

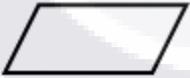
- **Descripción del encabezado**



- **Descripción de símbolos del diagrama de proceso**

En este manual se pueden observar diversos diagramas de procesos, en los cuales se observa paso a paso cuales son las actividades que deben ser realizadas para llevar a cabo el proceso que se esté analizando. Para lograr tener un mejor entendimiento de estos diagramas a continuación se explicarán los símbolos presentes en ellos:

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b>	CÓDIGO: RH-0000	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:	
		01/12/2018	

Símbolo	Nombre	Explicación
	Línea de flujo de proceso	Se utiliza para demostrar cuál es el flujo natural del proceso que se está analizando.
	Inicio/Fin	Símbolo que muestra cual es el inicio y fin del proceso analizado.
	Etapa del proceso	Se usa para representar una etapa relativa al proceso analizado.
	Decisión	Establece un punto dentro del proceso en el cual se puede tomar una decisión, generalmente esta decisión es respondida con un Sí/No.
	Información	Se utiliza para identificar los pasos del proceso en los cuales se requiere recabar información específica.
	Documento	Representa los documentos necesarios para desarrollar el proceso analizado.
	Actividad del proceso	Se usa para definir los pasos intermedios entre cada etapa del proceso.



#### 4. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b> RH-0001	<b>RRHH</b>
	Elaboración de informes y reportes	<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

#### **Nivel de aprobación:**

El presente manual de procedimientos del departamento de Recursos Humanos del ISSEA es aprobado y autorizado y puesto en vigencia por la Dirección General de la institución en diciembre de 2018.

#### **Elaborado por:**

---

Ing. Heriberto Salazar Soto

#### **Autorizado por:**

---

M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja

Dirección área de Recursos Humanos

#### **Documentos de referencia:**

No aplica.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Elaboración de informes y reportes	<b>CÓDIGO:</b> RH-0001	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Procedimiento:**

**1. SOLICITUD DE INFORME O REPORTE:** En el departamento de Recursos Humanos se solicitan informes o reportes, de manera constante, acerca de las actividades que se realizan y de las futuras actividades que estarán disponibles para los colaboradores.

**a.** Es importante informar al jefe inmediato del departamento de Recursos Humanos de recibida la solicitud. Posterior a esto se debe recabar la información necesaria para desarrollar el reporte tal como:

- i.** A quién o quiénes estará dirigido el informe o reporte.
- ii.** Fecha límite de entrega.
- iii.** Departamentos o áreas involucradas y que estarán interesadas en el informe o reporte.
- iv.** Colaboradores que deben estar informadas acerca de la información que contiene el informe o reporte.

**b.** ¿Se entendieron los datos de la solicitud?

**i.** Sí.

1. Continuar a la fase 2.

**ii.** No.

1. Volver al paso a.

**2. INICIAR DESARROLLO DE INFORME O REPORTE:** Una vez que se tiene clara la información completa acerca del informe o reporte se debe proceder a su desarrollo.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b> RH-0001	<b>RRHH</b>
	Elaboración de informes y reportes	<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

- a. Se debe buscar el formato de informes y reportes existente y que homologa todos los documentos expedidos por el departamento de Recursos Humanos.
- b. Una vez que se ha elaborado el informe o reporte se deberá enviar a revisión para su aprobación.
- c. ¿Se aprobó el informe o reporte?
  - i. Sí.
    1. Continuar a la fase 3.
  - ii. No.
    1. Volver al paso b.

**3. ENTREGAR INFORME O REPORTE A JEFE INMEDIATO**

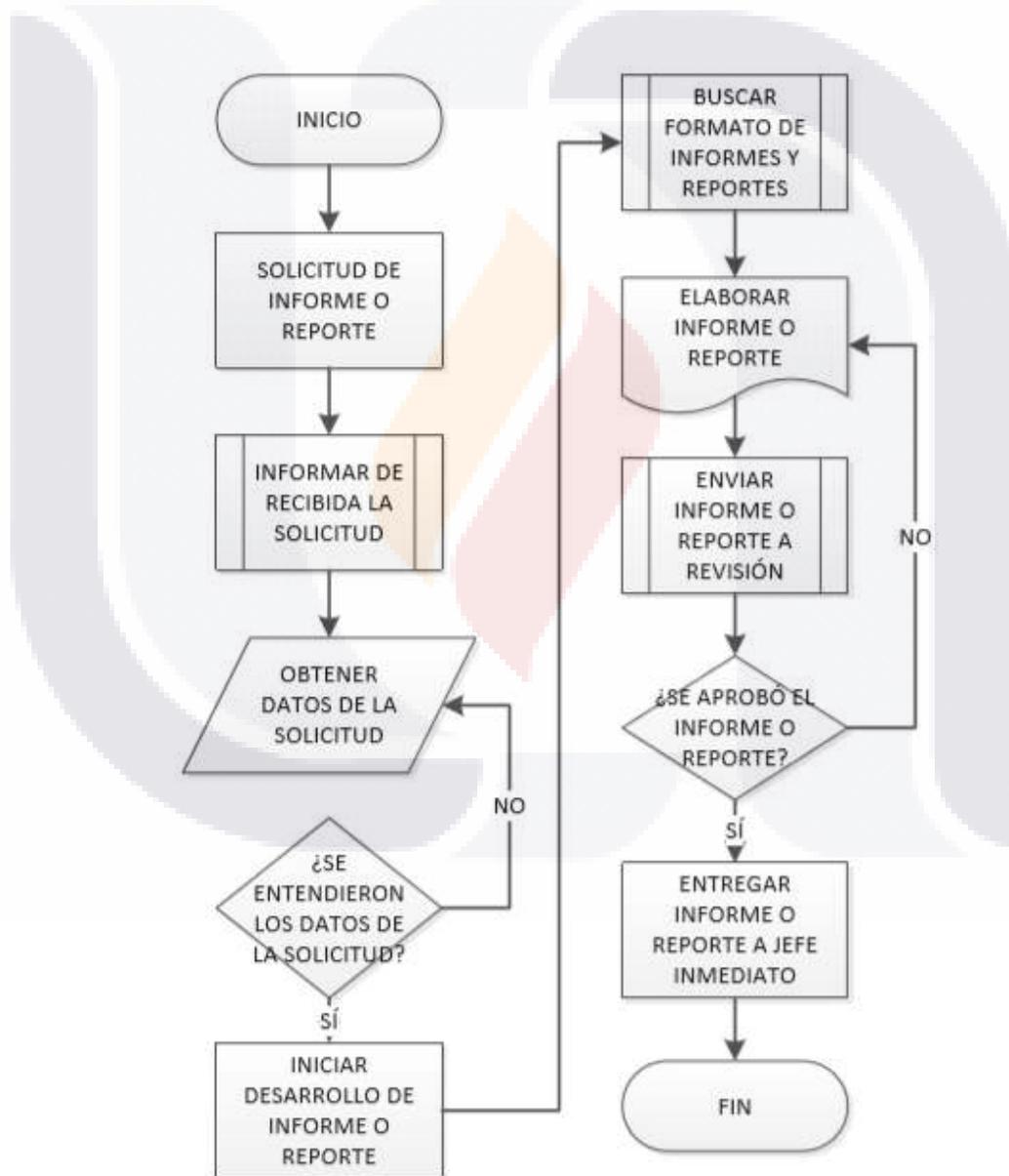
- a. Fin del proceso.

**Responsabilidades y funciones:**

<b>Puesto o departamento</b>	<b>Responsabilidades</b>
Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar de recibida la solicitud.</li> <li>• Obtener los datos necesarios para el desarrollo del informe o reporte.</li> <li>• Desarrollar informe o reporte.</li> </ul>
Jefe de departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar informe o reporte.</li> <li>• Brindar la información necesaria para su realización.</li> <li>• Aprobar o rechazar informe o reporte.</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Elaboración de informes y reportes	<b>CÓDIGO:</b> RH-0001 <b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1 <b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	<b>RRHH</b>

**Diagrama del proceso**



	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b> RH-0001	<b>RRHH</b>
	Elaboración de informes y reportes	<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Control de cambios:**

CONTROL DE CAMBIOS						
	CÓDIGO	REVISIÓN ANTERIOR	REVISIÓN ACTUAL	FECHA DE MODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
<b>PROCESO: EVALUACIÓN DE PROYECTOS</b>	RH-0001	N/A	1	N/A	N/A	M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja

	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Movimiento de personal para aplicación de nómina	<b>CÓDIGO:</b> RH-0002	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Nivel de aprobación:**

El presente manual de procedimientos del departamento de Recursos Humanos del ISSEA es aprobado y autorizado y puesto en vigencia por la Dirección General de la institución en diciembre de 2018.

**Elaborado por:**

---

Ing. Heriberto Salazar Soto

**Autorizado por:**

---

M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja

Dirección área de Recursos Humanos

**Documentos de referencia:**

- Justificación de movimiento de personal.
- Solicitud de cambio de nómina por movimiento de personal.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Movimiento de personal para aplicación de nómina	<b>CÓDIGO:</b> RH-0002	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Procedimiento:**

**1. SOLICITUD DE MOVIMIENTO DE PERSONAL:** Muchos de los colaboradores del ISSEA solicitan con frecuencia su cambio de área por convenir esto a sus actividades y funciones, esto genera que se tenga que realizar el cambio en sistemas y en pagos de nómina. Para realizar este cambio es importante verificar la información del colaborador en el sistema maestro del departamento de Recursos Humanos.

**a.** ¿La información está completa?

**i.** Sí.

**1.** Continuar al paso b.

**ii.** No.

**1.** Volver a la fase 1.

**b.** Generar la justificación del movimiento de personal explicando los motivos por los cuales se realiza la solicitud.

**c.** ¿La justificación es válida?

**i.** Sí.

**1.** Continuar a la fase 2.

**ii.** No.

**1.** Volver al paso b.

**2. Solicitar la aplicación en nómina:** Una vez que el movimiento se aprueba, se debe realizar la solicitud de la aplicación del pago de nómina del colaborador.

**a.** Para poder aplicar este pago es importante que se recolecte la documentación necesaria como:

	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Movimiento de personal para aplicación de nómina	<b>CÓDIGO:</b> RH-0002	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

- i. Área o departamento al que se mueve al colaborador.
    - ii. No. De colaborador.
    - iii. Nombre del colaborador.
    - iv. Antigua área de trabajo.
    - v. Información bancaria del colaborador.
  - b. Se recolectan las firmas de los interesados en el cambio de área o departamento del colaborador en la solicitud de cambio de nómina por movimiento, tales como:
    - i. Antiguo jefe directo.
    - ii. Nuevo jefe directo.
    - iii. Colaborador interesado.
    - iv. Departamento de Recursos Humanos.
    - v. Departamento de finanzas.
  - c. ¿Se recabaron todas las firmas?
    - i. Sí.
      - 1. Continuar a la fase 3.
    - ii. No.
      - 1. Volver al paso b.
- 3. Aplicar pago de nómina:** Una vez que se cumple con los pasos para realizar el cambio, se aplica el pago de nómina al colaborador en su nueva área o departamento.
- a. Se informa a los interesados acerca de la aplicación del pago de nómina en la nueva área o departamento del colaborador.
  - b. Fin del proceso.

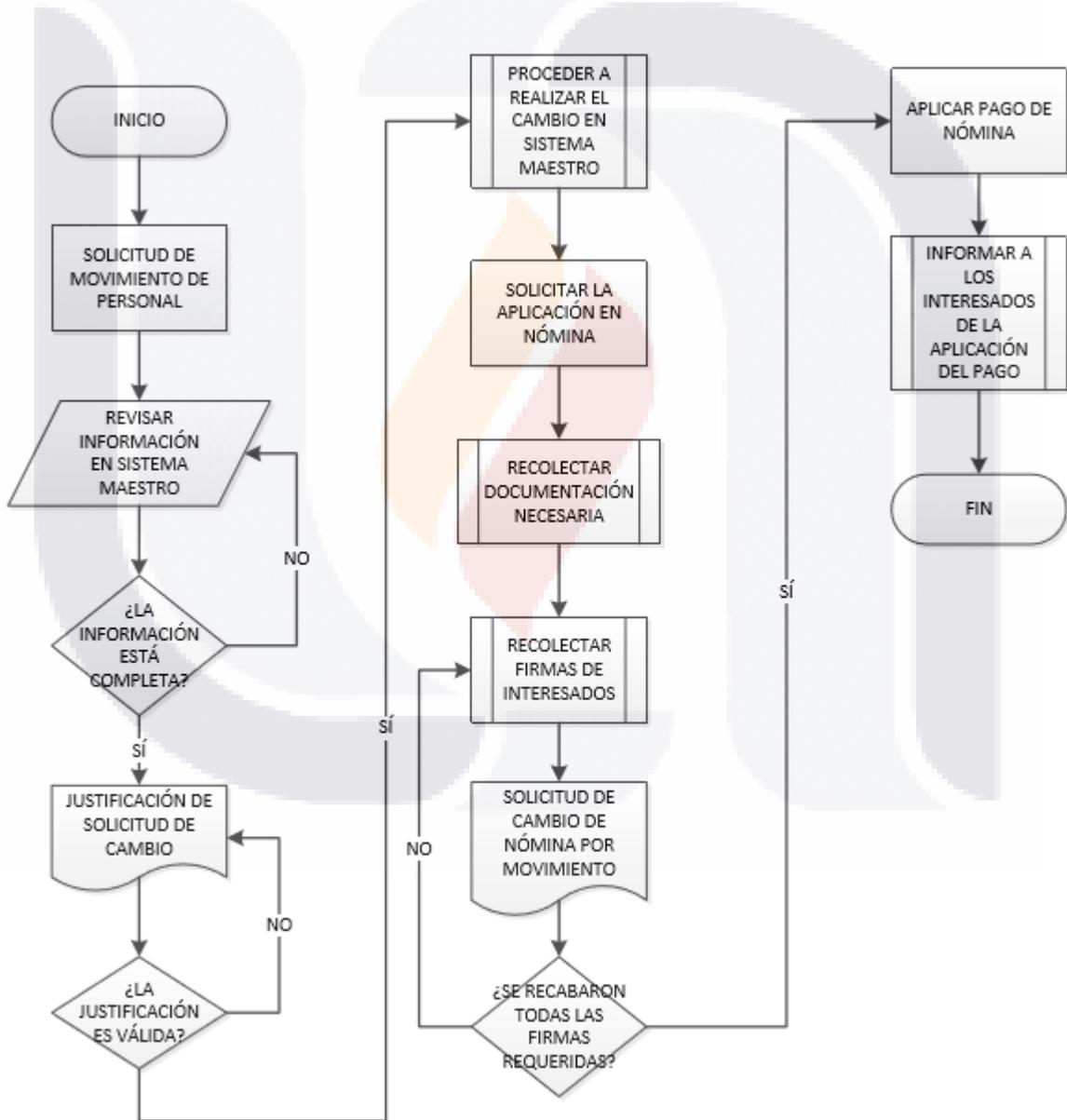
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Movimiento de personal para aplicación de nómina	<b>CÓDIGO:</b> RH-0002	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Responsabilidades y funciones:**

<b>Puesto o departamento</b>	<b>Responsabilidades</b>
Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar movimiento de personal para aplicación de nómina.</li> <li>• Revisar información de colaborador.</li> <li>• Realizar cambios necesarios en sistema.</li> <li>• Recolectar firmas de interesados.</li> <li>• Informar a los interesados de aplicación.</li> </ul>
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de aplicación en nómina.</li> <li>• Recolección de documentación necesaria para aplicar el pago de nómina.</li> </ul>
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar movimiento.</li> <li>• Llenar documento de justificación de movimiento.</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Movimiento de personal para aplicación de nómina	<b>CÓDIGO:</b> RH-0002	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Diagrama del proceso:**



	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Movimiento de personal para aplicación de nómina	<b>CÓDIGO:</b> RH-0002	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Control de cambios:**

CONTROL DE CAMBIOS						
	CÓDIGO	REVISIÓN ANTERIOR	REVISIÓN ACTUAL	FECHA DE MODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
<b>PROCESO: EVALUACIÓN DE PROYECTOS</b>	RH-0002	N/A	1	N/A	N/A	M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja

<p><b>ISSEA</b> SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES</p>	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b> RH-0003	<b>RRHH</b>
	Control de nómina	<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>	
		01/12/2018	

**Nivel de aprobación:**

El presente manual de procedimientos del departamento de Recursos Humanos del ISSEA es aprobado y autorizado y puesto en vigencia por la Dirección General de la institución en diciembre de 2018.

**Elaborado por:**

---

Ing. Heriberto Salazar Soto

**Autorizado por:**

---

M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja

Dirección área de Recursos Humanos

**Documentos de referencia:**

- Recibo de nómina

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Control de nómina	<b>CÓDIGO:</b> RH-0003	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Procedimiento:**

- 1. SEPARAR RECIBOS DE NÓMINA:** Los recibos de nómina deben ser separados para poder identificar a todos aquellos colaboradores que reciben su pago por este medio.

  - a. Para realizar la separación de los recibos de nómina es necesario verificar la información del colaborador en el sistema maestro, dicha información es la siguiente:
    - i. No. de colaborador.
    - ii. Departamento o área a la que pertenece.
    - iii. Forma de pago.
    - iv. Antigüedad en la institución.
  - b. ¿La información se encuentra en orden?
    - i. Sí.
      1. Continuar al paso c.
    - ii. No.
      1. Volver al paso a.
  - c. Una vez que se tiene corroborada esta información se procede a realizar la separación del recibo.
- 2. ENTREGA DE RECIBO DE NÓMINA:** La entrega del recibo de nómina de manera física es importante ya que es la forma de verificar información directamente con el colaborador interesado.

  - a. Corroborar que la información que se encuentra en el recibo de nómina es la correcta.
  - b. ¿La información del recibo es correcta?

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Control de nómina	<b>CÓDIGO:</b> RH-0003	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

i. Sí.

1. Continuar al paso c.

ii. No.

1. Volver al paso a.

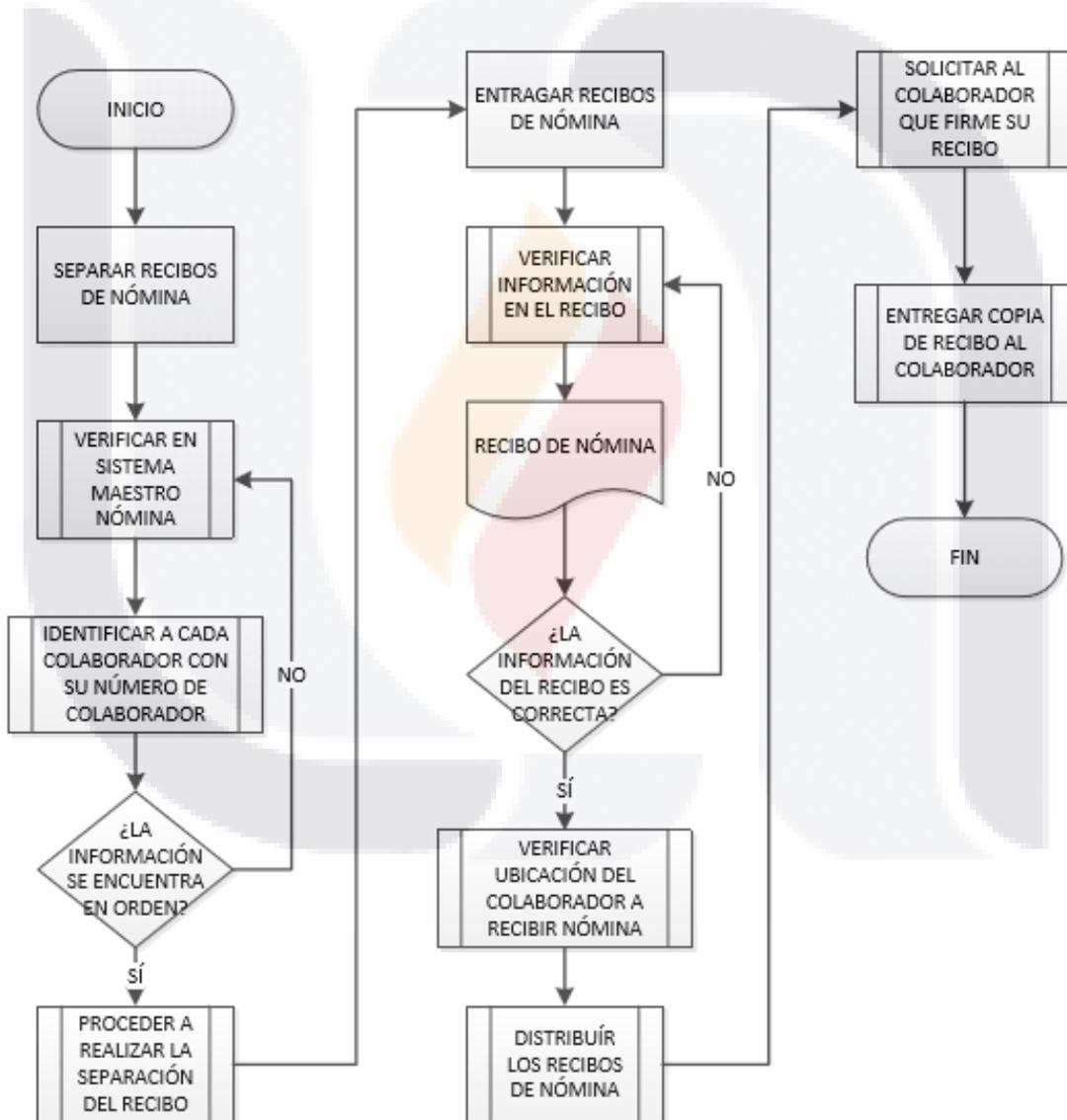
- c. Verificar la ubicación actual del colaborador interesado en su centro de trabajo.
- d. Entregar recibo de nómina.
- e. Solicitar a colaborador que firme de recibido.
- f. Entregar copia de recibo al colaborador.
- g. Fin del proceso.

**Responsabilidades y funciones:**

Puesto o departamento	Responsabilidades
Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separar recibos de nómina.</li> <li>• Verificar información en sistema maestro.</li> <li>• Identificar al colaborador y su área o departamento de trabajo.</li> <li>• Distribuir los recibos de nómina.</li> <li>• Entregar copia de recibo de nómina firmado por conformidad.</li> </ul>
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar información personal en el recibo de nómina.</li> <li>• Firmar recibo de nómina.</li> </ul>

	PROCEDIMIENTO:	CÓDIGO: RH-0003	RRHH
	Control de nómina	NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:	
		01/12/2018	

**Diagrama del proceso:**



	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b> RH-0003	<b>RRHH</b>
	Control de nómina	<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Control de cambios:**

CONTROL DE CAMBIOS						
	CÓDIGO	REVISIÓN ANTERIOR	REVISIÓN ACTUAL	FECHA DE MODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
	<b>PROCESO: EVALUACIÓN DE PROYECTOS</b>	RH-0003	N/A	1	N/A	N/A

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicitudes de ingreso al instituto	<b>CÓDIGO:</b> RH-0004	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Nivel de aprobación:**

El presente manual de procedimientos del departamento de Recursos Humanos del ISSEA es aprobado y autorizado y puesto en vigencia por la Dirección General de la institución en diciembre de 2018.

**Elaborado por:**

---

Ing. Heriberto Salazar Soto

**Autorizado por:**

---

M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja

Dirección área de Recursos Humanos

**Documentos de referencia:**

- Perfil de la vacante.
- Plantilla de correo electrónico de solicitud de presentación.
- Formato de contratación.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicitudes de ingreso al instituto	<b>CÓDIGO:</b> RH-0004	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Procedimiento:**

- 1. VERIFICAR LAS SOLICITUDES DE INGRESO AL INSTITUTO:** El ISSEA al ser una institución con mucho personal recibe diariamente solicitudes para ingresar a laborar, estas solicitudes son cargadas al sistema maestro para que posteriormente puedan ser analizadas.

  - a. Verificar en sistema maestro las nuevas solicitudes.
  - b. ¿Existen nuevas solicitudes?
    - i. Sí.
      1. Continuar a la fase 2.
    - ii. No.
      1. Volver al paso a.
  
- 2. VERIFICAR LAS VACANTES DISPONIBLES:** Una vez que se han recibido solicitudes corresponde verificar cuales son las vacantes disponibles en ese momento en el instituto.

  - a. ¿Existen vacantes disponibles?
    - i. Sí.
      1. Continuar al paso b.
    - ii. No.
      1. Fin del proceso.
  - b. Verificar las áreas que cuentan con vacantes disponibles.
  - c. Solicitar al área interesada el perfil de la vacante para poder realizar las entrevistas necesarias.
  - d. Separar las solicitudes que cumplan con los requisitos que el área o departamento está buscando.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicitudes de ingreso al instituto	<b>CÓDIGO:</b> RH-0004	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**3. PROGRAMAS ENTREVISTAS:** Ya que se cuenta con el perfil buscado por el área o departamento se deberá proceder a programar entrevistas, esto se hace avisando por medio de correo electrónico a los interesados.

a. ¿El interesado cubre el perfil?

i. Sí.

1. Continuar al paso b.

ii. No.

1. Volver a la fase 3.

b. Formalizar la contratación por medio de un formato de contratación que el solicitante deberá llenar.

**4. RECABAR DOCUMENTACIÓN:** Para terminar, se deberá recabar la documentación necesaria para poder continuar con la contratación del candidato, dicha documentación es la siguiente:

i. Acta de nacimiento (con dos copias blanco y negro).

ii. RFC (con dos copias blanco y negro).

iii. CURP (con dos copias blanco y negro).

iv. Fotografías tamaño infantil.

v. CV (con dos copias blanco y negro).

a. Recabar firmas de interesados en formalizar la contratación, estas son:

i. Jefe inmediato.

ii. RRHH.

iii. Candidato.

b. Brindar capacitación general acerca del ISSEA.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b> RH-0004	<b>RRHH</b>
	Solicitudes de ingreso al instituto	<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

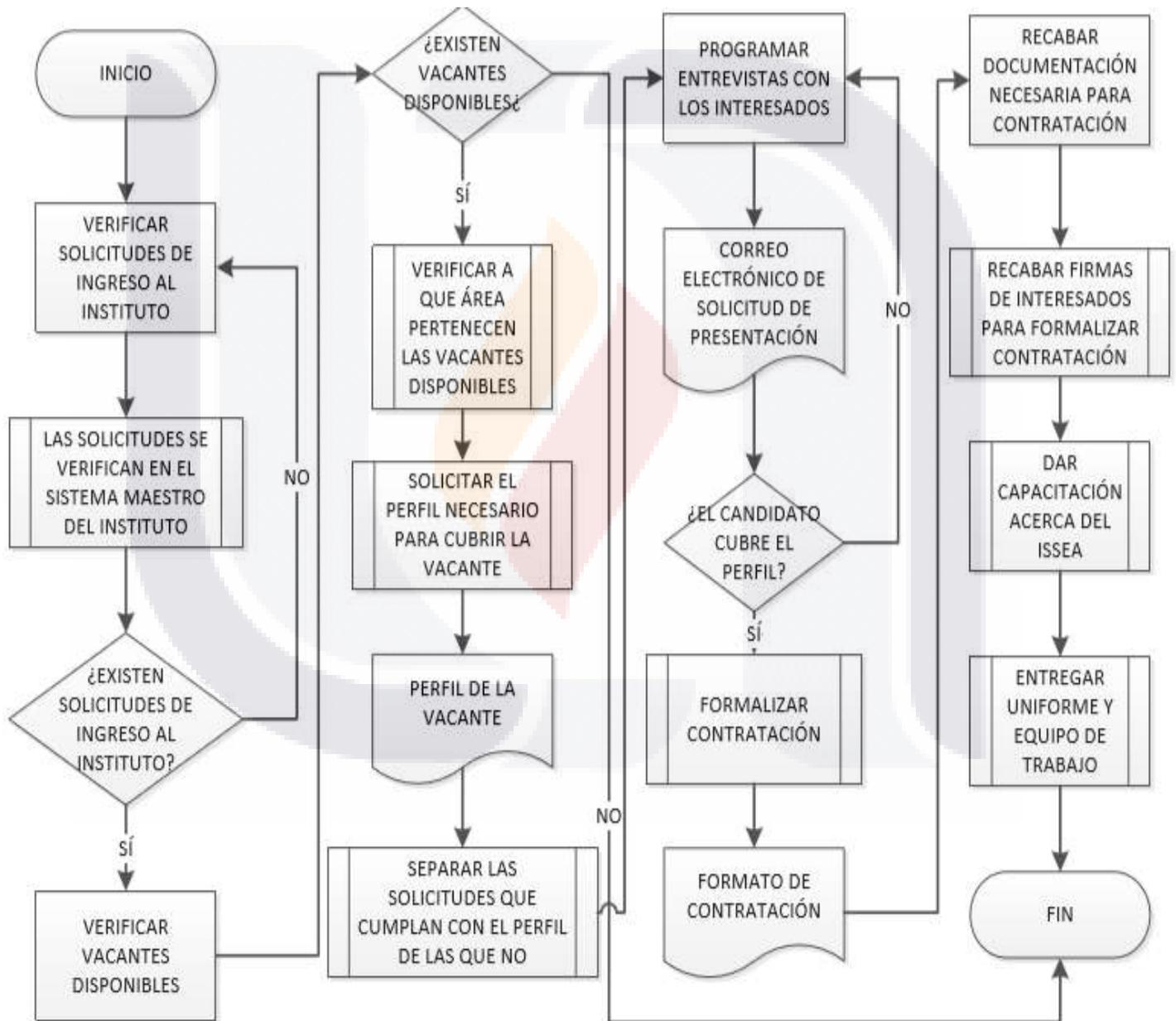
c. Entregar uniforme y equipo de trabajo, este puede ser:

- i. Zapatos.
  - ii. Pantalones.
  - iii. Camisas.
- d. Fin del proceso.

**Responsabilidades y funciones:**

<b>Puesto o departamento</b>	<b>Responsabilidades</b>
Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar solicitudes de ingreso y vacantes disponibles.</li> <li>• Verificar áreas con vacantes disponibles.</li> <li>• Solicitar perfil de vacante.</li> <li>• Separar solicitudes y programar entrevistas.</li> <li>• Formalizar contratación.</li> <li>• Recibir documentación.</li> <li>• Dar capacitación de nuevo ingreso al ISSEA.</li> <li>• Entregar uniforme y equipo de trabajo.</li> </ul>
Candidato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentarse a la entrevista.</li> <li>• Entregar documentación necesaria para contratación.</li> <li>• Presentarse a capacitación.</li> </ul>
Departamento interesado en contratación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capturar vacantes disponibles.</li> <li>• Brindar el perfil solicitado.</li> <li>• Recabar firmas de interesados.</li> </ul>

 <p><b>ISSEA</b> SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES</p>	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b> RH-0004	<b>RRHH</b>
	Solicitudes de ingreso al instituto	<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	



	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Solicitudes de ingreso al instituto	<b>CÓDIGO:</b> RH-0004	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Control de cambios:**

CONTROL DE CAMBIOS						
	CÓDIGO	REVISIÓN ANTERIOR	REVISIÓN ACTUAL	FECHA DE MODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
<b>PROCESO: EVALUACIÓN DE PROYECTOS</b>	RH-0004	N/A	1	N/A	N/A	M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Apertura de cuentas de pensión alimenticia	<b>CÓDIGO:</b> RH-0005	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Nivel de aprobación:**

El presente manual de procedimientos del departamento de Recursos Humanos del ISSEA es aprobado, autorizado y puesto en vigencia por la Dirección General de la institución en diciembre de 2018.

**Elaborado por:**

---

Ing. Heriberto Salazar Soto

**Autorizado por:**

---

M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja  
 Dirección área de Recursos Humanos

**Documentos de referencia:**

- Formato de solicitud de pensión alimenticia.
- Formato bancario de apertura de cuenta.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Apertura de cuentas de pensión alimenticia	<b>CÓDIGO:</b> RH-0005	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Procedimiento:**

- 1. SOLICITUD DE COLABORADOR DE PENSIÓN ALIMENTICIA:** Los colaboradores retirados del ISSEA solicitan al departamento de Recursos Humanos una pensión alimenticia, misma que se deposita mensualmente a una cuenta bancaria que se apertura para este único fin. Para realizar esta solicitud es necesario llenar el formato de solicitud de pensión alimenticia.

  - a. Verificar en sistema maestro que el proceso de retiro del colaborador esté concluido satisfactoriamente.
  - b. ¿El proceso de retiro del colaborador finalizó satisfactoriamente?
    - i. Sí.
      1. Continuar al paso c.
    - ii. No.
      1. Volver al paso a.
  - c. Solicitar la información necesaria para realizar el inicio de la solicitud
    - i. Nombre.
    - ii. Fecha de ingreso a la institución.
    - iii. Fecha de retiro de la institución.
    - iv. Área o departamento en el que trabajó.
    - v. Edad.
    - vi. Dirección.
- 2. PROCEDER A APERTURAR LA CUENTA BANCARIA:** Una vez que se ha verificado la información del colaborador y el orden de su retiro se deberá iniciar con la apertura de la cuenta bancaria a la que se depositará la pensión.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Apertura de cuentas de pensión alimenticia	<b>CÓDIGO:</b> RH-0005	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

a. Recepción de documentación para apertura, solicitando el formato bancario de apertura de cuenta, en el cual se solicita la siguiente documentación:

- i. Comprobante de domicilio.
- ii. Identificación oficial.
- iii. CURP.

b. Llenar formato bancario de apertura.

c. Capturar la información bancaria en sistema maestro.

**3. SOLICITAR DEPÓSITO A CUENTA CAPTURADA:** Ya que la cuenta se abrió oportunamente se procederá a solicitar al departamento correspondiente el depósito de esta, indicando la siguiente información:

- i. Periodicidad del depósito.
  - ii. Cantidad por depositar.
- b. Solicitar al interesado la confirmación del depósito.
- c. Fin del proceso.

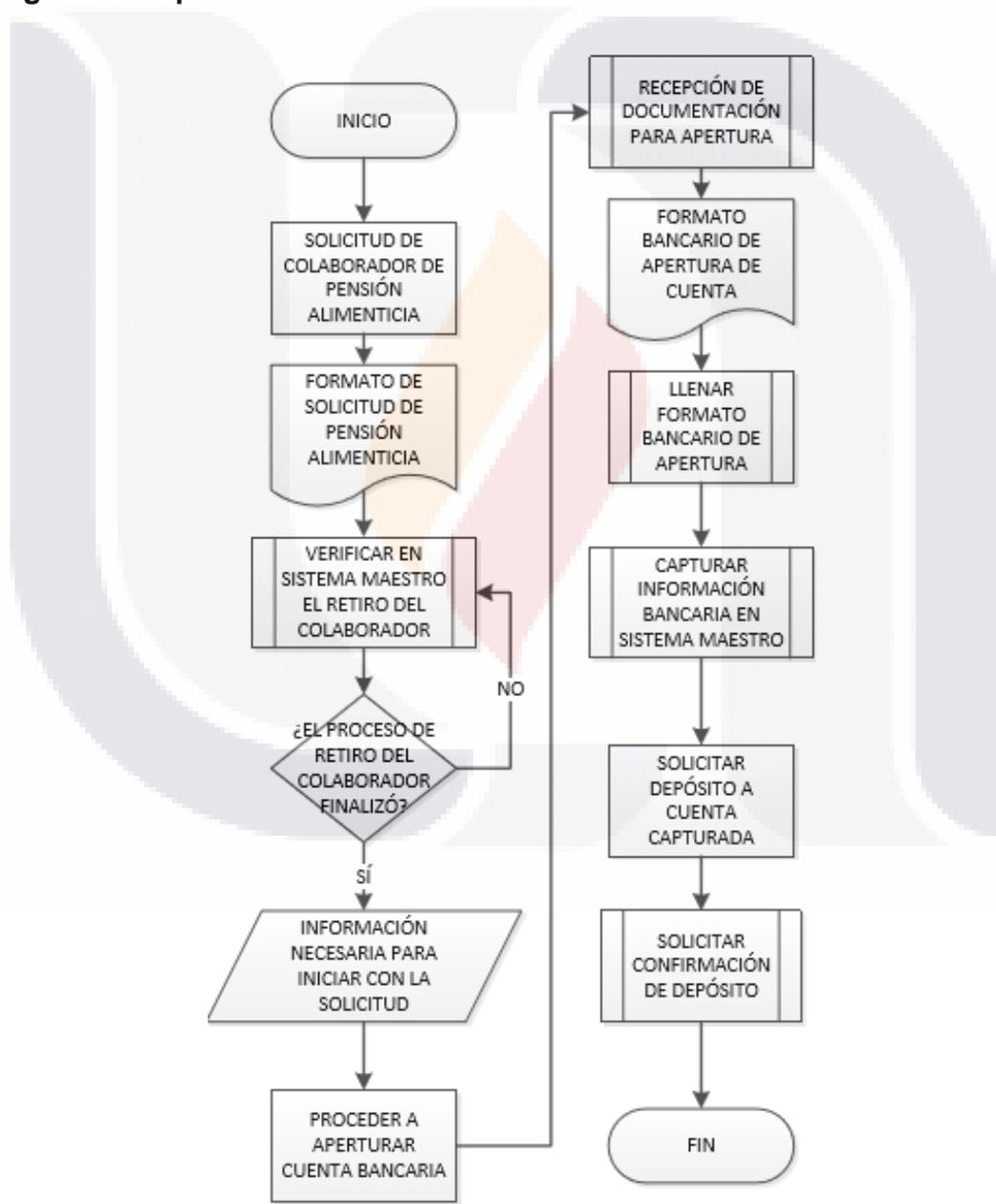
	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Apertura de cuentas de pensión alimenticia	<b>CÓDIGO:</b> RH-0005	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Responsabilidades y funciones:**

Puesto o departamento	Responsabilidades
Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar en sistema maestro el retiro del colaborador.</li> <li>• Recabar la información necesaria para iniciar con la solicitud del interesado.</li> <li>• Capturar información bancaria en sistema maestro.</li> <li>• Realizar solicitud de depósito al departamento correspondiente.</li> <li>• Brindar información acerca de periodicidad y cantidad a depositar al solicitante.</li> <li>• Solicitar confirmación de depósito.</li> </ul>
Pensionado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar pensión alimenticia.</li> <li>• Llenar los formatos de solicitud de pensión alimenticia y formato bancario de apertura de cuenta.</li> <li>• Realizar proceso de apertura de cuenta bancaria.</li> <li>• Confirmar el primer depósito.</li> </ul>
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar depósito al pensionado en la periodicidad y cantidad que se le indique.</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Apertura de cuentas de pensión alimenticia	<b>CÓDIGO:</b> RH-0005	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Diagrama del proceso:**



	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Apertura de cuentas de pensión alimenticia	<b>CÓDIGO:</b> RH-0005	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Control de cambios:**

CONTROL DE CAMBIOS						
	CÓDIGO	REVISIÓN ANTERIOR	REVISIÓN ACTUAL	FECHA DE MODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
<b>PROCESO: EVALUACIÓN DE PROYECTOS</b>	RH-0005	N/A	1	N/A	N/A	M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja

	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Toma de decisiones derivadas de auditorías internas	<b>CÓDIGO:</b> RH-0006	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Nivel de aprobación:**

El presente manual de procedimientos del departamento de Recursos Humanos del ISSEA es aprobado, autorizado y puesto en vigencia por la Dirección General de la institución en diciembre de 2018.

**Elaborado por:**

---

Ing. Heriberto Salazar Soto

**Autorizado por:**

---

M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja  
 Dirección área de Recursos Humanos

**Documentos de referencia:**

- Permiso de realización de consultoría de departamento.
- Resultados de la auditoría.
- Plan de mejora para correcciones de áreas de oportunidad.
- Informe de acciones y cumplimiento de tiempos.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Toma de decisiones derivadas de auditorías internas	<b>CÓDIGO:</b> RH-0006	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b> 01/12/2018	

**Procedimiento:**

**1. RECEPCIÓN DE EQUIPO DE CONSULTORÍA INTERNA:** En el ISSEA se realizan de manera anual auditorías internas, esto con el fin de detectar todas aquellas áreas de oportunidad existente en el departamento. Para la realización de estas consultorías se requiere de un permiso de realización de auditoría de departamento.

- a. Se debe informar acerca de los aspectos que se evaluarán y la manera en que se llevará a cabo dicha evaluación.
- b. Es importante que la documentación necesaria para realizar la auditoría se entregue de manera rápida y efectiva para no mermar el tiempo de duración de esta.
- c. En caso de que el equipo consultor lo requiera, se deberá brindar apoyo por parte del equipo del departamento auditado.
- d. ¿La auditoría finalizó satisfactoriamente?
  - i. Sí.
    - 1. Continuar a la fase 2.
  - ii. No.
    - 1. Volver al paso c.

**2. RECEPCION DE RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN DE LA AUDITORÍA:** Una vez que se ha concluido con la auditoría es importante leer a fondo el documento de resultados de la auditoría por parte de los colaboradores del área o departamento.

- a. Identificar áreas de oportunidad generadas en la auditoría realizada.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Toma de decisiones derivadas de auditorías internas	<b>CÓDIGO:</b> RH-0006	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**3. GENERAR EQUIPOS DE TRABAJO PARA LLEVAR A CABO CORRECCIONES O ACCIONES DE MEJORA:** La generación de equipos de trabajo es importante para poder realizar las acciones correctivas, preventivas o de mejora resultantes de la auditoría.

- a. El equipo de trabajo generado deberá elaborar un plan de trabajo y esquema de tiempos para realizar las correcciones. Esto generará el documento llamado Plan de mejora para correcciones de áreas de oportunidad. Dicho documento contendrá la siguiente información:
  - i. Acciones correctivas por realizar.
  - ii. Acciones preventivas por realizar.
  - iii. Acciones de mejora por realizar.
  - iv. Tiempos esperados para llevar a cabo cada procedimiento.
  - v. Equipo de trabajo que se conformará.
  - vi. Firma de quien autoriza.
  - vii. Firma de enterado de todos los involucrados.
- b. El equipo de trabajo deberá iniciar con el desarrollo del plan de mejora para su cumplimiento en los tiempos establecidos.
- c. Una vez finalizado y aplicado el plan de mejora se presentará el informe de acciones y cumplimiento de tiempos.
- d. ¿Se realizaron todas las acciones correctivas, preventivas y de mejora?
  - i. Sí.
    - 1. Continuar al paso e.
  - ii. No.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Toma de decisiones derivadas de auditorías internas	<b>CÓDIGO:</b> RH-0006	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

1. Volver al paso a.

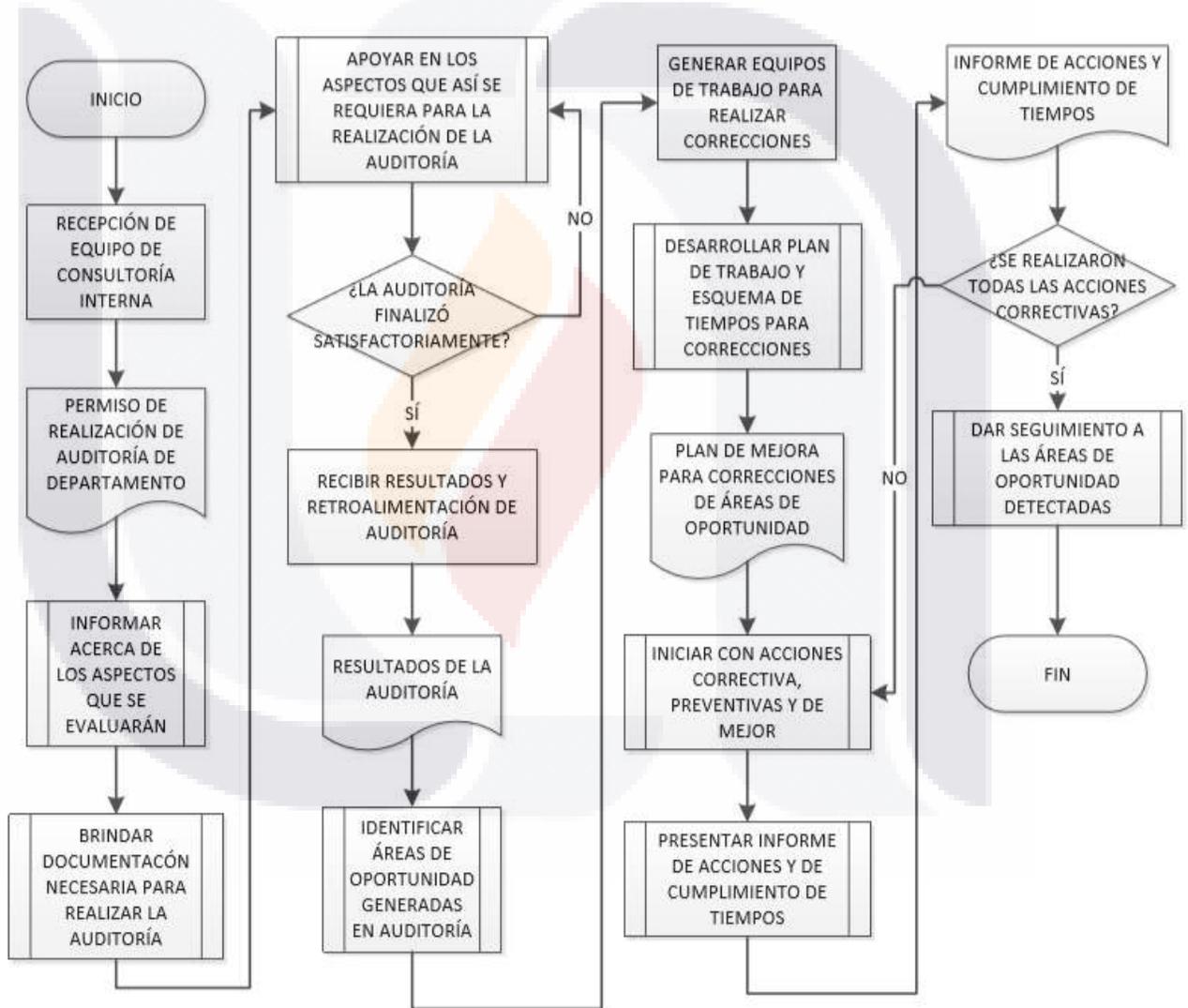
- e. Es responsabilidad del equipo generado el dar seguimiento a todas aquellas áreas de oportunidad detectadas y las medidas preventivas, correctivas y acciones tomadas durante el proceso.
- f. Fin del proceso.

**Responsabilidades y funciones:**

Puesto o departamento	Responsabilidades
Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir al equipo de consultoría interna.</li> <li>• Recibir resultados y retroalimentación de auditoría interna.</li> <li>• Identificar las áreas de oportunidad generadas durante la auditoría.</li> <li>• Generar equipos de trabajo para abordar áreas de oportunidad.</li> <li>• Desarrollar plan de trabajo para mejoras y acciones preventivas y correctivas.</li> <li>• Presentar informes generados.</li> <li>• Dar seguimiento a las acciones realizadas durante el proceso.</li> </ul>
Equipo de consultoría interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar y presentar permiso de realización de auditoría de departamento.</li> <li>• Informar aspectos a evaluar.</li> <li>• Finalizar auditoría y presentar resultados.</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Toma de decisiones derivadas de auditorías internas	<b>CÓDIGO:</b> RH-0006	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b> 01/12/2018	

**Diagrama del proceso:**



	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Toma de decisiones derivadas de auditorías internas	<b>CÓDIGO:</b> RH-0006	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Control de cambios:**

CONTROL DE CAMBIOS						
	CÓDIGO	REVISIÓN ANTERIOR	REVISIÓN ACTUAL	FECHA DE MODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
<b>PROCESO: EVALUACIÓN DE PROYECTOS</b>	RH-0006	N/A	1	N/A	N/A	M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Control de asistencia	<b>CÓDIGO:</b> RH-0007	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Nivel de aprobación:**

El presente manual de procedimientos del departamento de Recursos Humanos del ISSEA es aprobado, autorizado y puesto en vigencia por la Dirección General de la institución en diciembre de 2018.

**Elaborado por:**

---

Ing. Heriberto Salazar Soto

**Autorizado por:**

---

M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja  
 Dirección área de Recursos Humanos

**Documentos de referencia:**

- Permiso de realización de consultoría de departamento.
- Resultados de la auditoría.
- Plan de mejora para correcciones de áreas de oportunidad.
- Informe de acciones y cumplimiento de tiempos.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Control de asistencia	<b>CÓDIGO:</b> RH-0007	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Procedimiento:**

- 1. SOLICITAR LISTADO DE ASISTENCIA:** Todos los colaboradores del ISSEA cuentan con registro de huella dactilar para registrar su ingreso a laborar, dicho registro se guarda en un sistema mismo que debe ser compartido con el departamento de Recursos Humanos para verificar la asistencia de los colaboradores a trabajar.

  - a. Una vez que se tiene el listado de control de asistencia se procede a realizar su vaciado en el sistema maestro del ISSEA.
  - b. ¿El colaborador tuvo incidencias de faltas o retardos?
    - i. Sí.
      1. Continuar al paso c.
    - ii. No.
      1. Continuar a la fase 2.
  - c. Aplicar los descuentos o sanciones correspondientes en sistema.
- 2. VERIFICAR EN SISTEMA MAESTRO LA CANTIDAD DE INCIDENCIAS QUE PRESENTA EL COLABORADOR:** Se verifica en sistema la cantidad de faltas o retardos que el colaborador presenta en el último mes laboral.

  - a. ¿El colaborador cuenta con faltas o retardos de manera continua?
    - i. Sí.
      1. Continuar al paso b.
    - ii. No.
      1. Continuar al paso c.
  - b. Tomar las medidas administrativas correspondientes.
  - c. Fin del proceso.

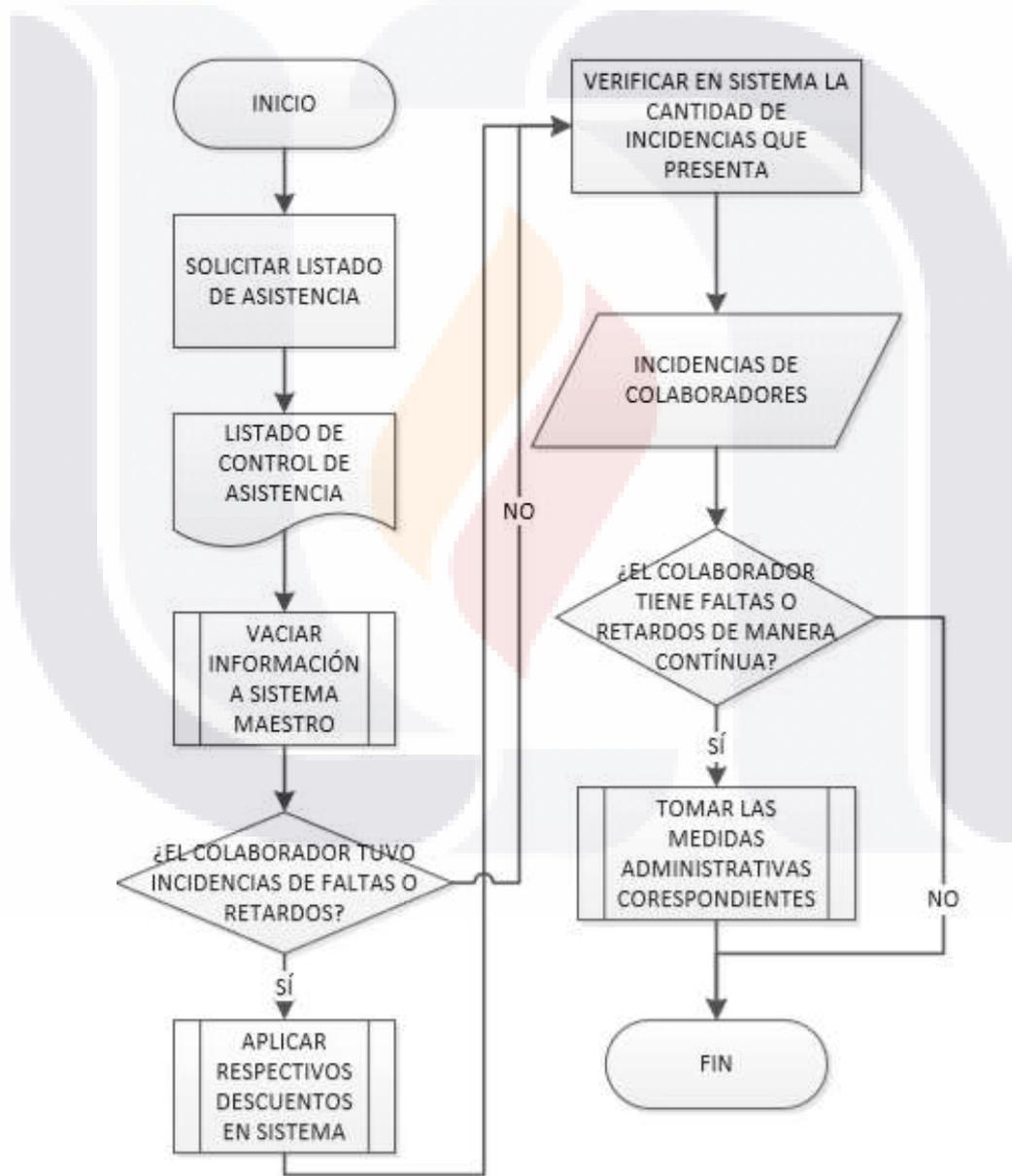
	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Control de asistencia	<b>CÓDIGO:</b> RH-0007	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Responsabilidades y funciones:**

Puesto o departamento	Responsabilidades
Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar el listado de control de asistencia.</li> <li>• Vaciar la información del listado de control de asistencia a sistema maestro.</li> <li>• Aplicar descuentos en sistema en caso de que así se requiera.</li> <li>• Verificar el historial en cuanto a faltas de los colaboradores.</li> <li>• Tomar medidas administrativas en caso de que así se requiera.</li> </ul>
Informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar listado de control de asistencia.</li> <li>• Entregar listado de control de asistencia a Recursos Humanos.</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Control de asistencia	<b>CÓDIGO:</b> RH-0007 <b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1 <b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	<b>RRHH</b>

**Diagrama del proceso:**



	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Control de asistencia	<b>CÓDIGO:</b> RH-0007	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Control de cambios:**

CONTROL DE CAMBIOS						
	CÓDIGO	REVISIÓN ANTERIOR	REVISIÓN ACTUAL	FECHA DE MODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
<b>PROCESO: EVALUACIÓN DE PROYECTOS</b>	RH-0007	N/A	1	N/A	N/A	M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja

<p><b>ISSEA</b> SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES</p>	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Revisión y validación de información	<b>CÓDIGO:</b> RH-0008	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Nivel de aprobación:**

El presente manual de procedimientos del departamento de Recursos Humanos del ISSEA es aprobado, autorizado y puesto en vigencia por la Dirección General de la institución en diciembre de 2018.

**Elaborado por:**

---

Ing. Heriberto Salazar Soto

**Autorizado por:**

---

M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja  
Dirección área de Recursos Humanos

**Documentos de referencia:**

- Documento por revisar y validar.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Revisión y validación de información	<b>CÓDIGO:</b> RH-0008	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Procedimiento:**

1. **RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN POR REVISAR Y VALIDAR:** En el departamento de Recursos Humanos se reciben diversos documentos, mismos que deben ser revisados y validados previos a su entrega.
2. **NOTIFICAR LA INFORMACIÓN QUE SE REvisa:** Se notificará al área o departamento interesado acerca de la información que será revisada en el documento.
  - a. Se deben revisar los puntos pertinentes del documento como:
    - i. Fecha correcta.
    - ii. Quién lo envía.
    - iii. A quién va dirigido.
    - iv. Motivo del documento.
    - v. Ortografía.
    - vi. Redacción.
  - b. ¿La información de documento es correcta?
    - i. Sí.
      1. Continuar a la fase 3.
    - ii. No.
      1. Volver a la fase 2.
3. **PROCEDER A LA VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO:** Una vez que los puntos pertinentes del documento han sido revisados se procederá a su validación.

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Revisión y validación de información	<b>CÓDIGO:</b> RH-0008	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

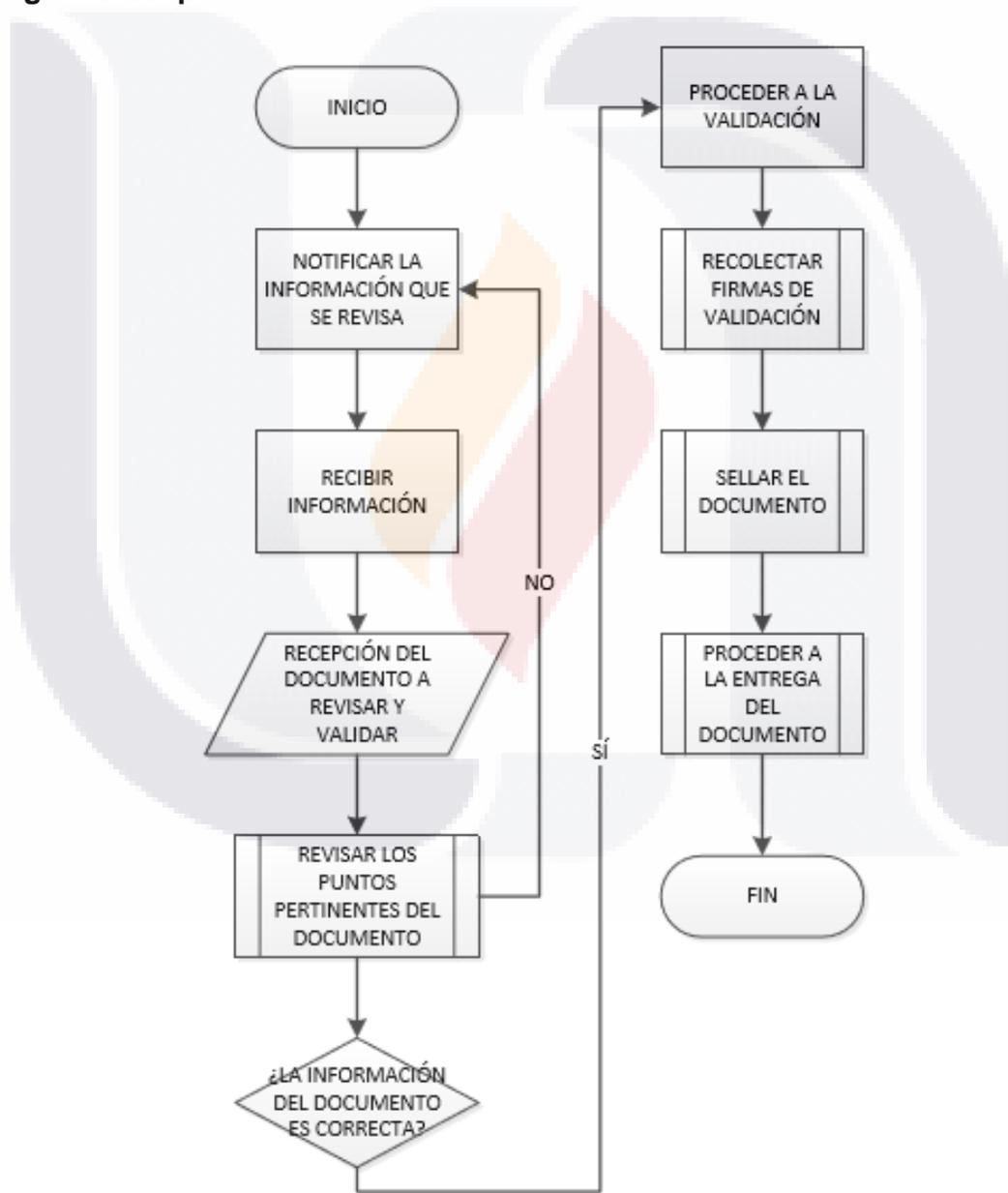
- a. Recolectar las firmas de validación requeridas, es decir, las firmas de los colaboradores a quienes está dirigido el documento y que con ella lo autorizan o aceptan.
  - i. Colocar el sello de aprobación del ISSEA.
- b. Proceder a entregar el documento al departamento interesado y que así lo solicitó.
- c. Fin del proceso.

**Responsabilidades y funciones:**

Puesto o departamento	Responsabilidades
Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificar los puntos que se revisan del documento para su validación.</li> <li>• Recibir el documento a revisar o validar.</li> <li>• Revisar que el documento cuente con los puntos pertinentes.</li> <li>• Validar el documento.</li> <li>• Recolectar las firmas necesarias.</li> <li>• Sellar y entregar el documento.</li> </ul>
Área o departamento interesado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender y entender los puntos que les mencionan que se revisan.</li> <li>• Entregar el documento que requiere revisión y aprobación.</li> <li>• Recibir el documento validado.</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Revisión y validación de información	<b>CÓDIGO:</b> RH-0008 <b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1 <b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	<b>RRHH</b>

**Diagrama del proceso:**



	<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Revisión y validación de información	<b>CÓDIGO:</b> RH-0008	<b>RRHH</b>
		<b>NO. DE REVISIÓN:</b> 1	
		<b>VIGENCIA A PARTIR:</b>  01/12/2018	

**Control de cambios:**

CONTROL DE CAMBIOS						
	CÓDIGO	REVISIÓN ANTERIOR	REVISIÓN ACTUAL	FECHA DE MODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
<b>PROCESO: EVALUACIÓN DE PROYECTOS</b>	RH-0007	N/A	1	N/A	N/A	M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b>	CÓDIGO: RH-0000	<b>RRHH</b>
		NO. DE REVISIÓN: 1	
		VIGENCIA A PARTIR:	
		01/12/2018	

**5. HOJAS DE APROBACIÓN**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
ASUNTO:	<u>Llevar a cabo la aprobación de este manual de procedimientos, dejando evidencia de los autores y fecha de la creación del documento, así como de las revisiones que se le hagan.</u>	
ANALISTA:	<u>Ing. Heriberto Salazar Soto</u>	
FECHA DE CREACIÓN:	<u>20 de octubre del 2018</u>	
REVISIONES:		
FECHA:	<u>26/10/18</u>	PÁGINA: <u>136</u>
FECHA:	<u>02/11/18</u>	PÁGINA: <u>141</u>
FECHA:		PÁGINA:

EL PRESENTE MANUAL INTERESA A:	
Todos los departamentos	
x	Al departamento: <u>Recursos Humanos</u>
Aprobación:	Firma:
3. <u>M. E. S. C. Fraya Lizeth Guzmán Ceja</u>	_____.
4. <u>L. A. E. Sergio Velázquez García</u>	_____.



#### **4.6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUAL**

Una vez que se desarrolló la propuesta del manual administrativo para el departamento de Recursos Humanos del ISSEA se generó la necesidad de realizar una propuesta de su implementación en la institución:

- Periodo y tiempo de implementación.

Debido a que el manual administrativo propuesto consta de los manuales de procedimientos y de organización no es necesario contar con un tiempo muy prolongado de implementación. Esto debido principalmente a que en estos manuales se propone una adopción de las actividades y puestos que actualmente ya se llevan a cabo y no de una ejecución de nuevas actividades para los colaboradores.

Es por esto por lo que se propone una implementación no mayor a 3 meses, tiempo que será suficiente para que los colaboradores conozcan a fondo sus actividades y logren pulirlas de acuerdo con el contenido del manual propuesto. El periodo recomendado deberá ser uno en el cual los colaboradores no tengan cargas excesivas de trabajo (cierres o inicios de año), además de que no existan largos periodos no laborales (temporadas vacacionales), esto con el objetivo de que las actividades realizadas no se vean interrumpidas y exista fluidez en la implementación.

- Transmisión de la información.

Con la finalidad de que toda la institución tenga en cuenta la implementación del manual administrativo en el departamento se deberán buscar herramientas para transmitir la información. Esto permitirá que en un futuro los departamentos restantes de la institución tengan en cuenta el uso de manuales y una guía de como elaborarlos e implementarlos basándose en el de Recursos Humanos.

Algunos medios efectivos para realizar esta comunicación podrían ser los medios informáticos utilizados en el instituto como plataforma o correos internos. Otros medios serían visuales como carteleras y pizarrones de información. Por último, un

medio a considerar sería el de convocar a una reunión para todo el instituto y que en él se dé a conocer el desarrollo, implementación y uso de los manuales desarrollados.

- Plan de Ejecución.

Es importante proponer de forma detallada la manera en que se desarrollarán las actividades o tareas necesarias para la implementación del manual administrativo en la institución. Debido a esto se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Reunión de presentación: Se realiza una reunión con el equipo involucrado en el desarrollo e implementación del manual administrativo (jefe de departamento y equipo colaborador). Dicha reunión servirá para presentar el manual, establecer fecha de inicio y explicar a grandes rasgos la forma en que se desarrollará su implementación.
2. Capacitación: La parte clave del plan de ejecución es la capacitación de los colaboradores en cuanto al entendimiento y uso de los manuales que se les presentan. Es necesario, primero, que los colaboradores conozcan el objetivo de la implementación de manuales en el departamento, para que sirven, como funcionan y como su uso apoyará a mejorar sus actividades y la manera en que las realizan. Si bien, en los mismos manuales existen apartados para su uso, durante esta capacitación se deberá hacer mención de la forma de usarlos, modificarlos, entenderlos y la apertura que existe acerca de su consulta.
3. Asentamiento de actividades: El jefe de departamento deberá trabajar de manera individual con cada colaborador para especificar actividades y posición en la organización, realizando las mejoras o modificaciones a las actividades que se realicen y que no concuerden con las presentadas en el manual de procedimientos.
4. Reuniones constantes: Posterior a que los colaboradores conocen la forma de realizar sus actividades se deberán realizar reuniones periódicas (mínimo 1 por semana) en las cuales se definan los logros alcanzados.

## CONCLUSIONES

El principal objetivo de este caso práctico fue el de desarrollar un manual administrativo para el departamento de Recursos Humanos de una institución pública del sector salud, esto para que se puedan definir sus procesos, actividades y jerarquías. De igual forma, esta necesidad la detectó el propio instituto al realizar de forma anual una auditoría y llegar a la conclusión de que la implementación de manuales para el departamento es fundamental para poder alcanzar el control interno que se requiere.

Para la realización de este caso práctico primero se realizó un análisis profundo de los resultados de la auditoría realizada al departamento durante el 2017, donde se identificó que una de las principales áreas de oportunidad tenía que ver con el desarrollo, elaboración e implementación de manuales administrativos. Así pues, se llegó a la conclusión de que es necesario comenzar a implementar los manuales administrativos, conocerlos por parte del equipo de trabajo y utilizarlos en el día a día de sus actividades, estando siempre abiertos a la búsqueda de mejoras.

Gracias a la elaboración del diseño de la intervención y a la aplicación de entrevistas, encuestas y a la observación directa se pudieron definir todos aquellos puntos que el propio equipo de trabajo del departamento de Recursos Humanos considera que son necesarios abordar, profundizar y mejorar. Debido a esto, los procedimientos descritos en el manual de procedimientos son aquellos emergentes y que causan un impacto importante en las actividades diarias de los colaboradores del departamento.

Tomando en cuenta el punto mencionado previamente, se considera que los objetivos del caso práctico fueron cumplidos, ya que se desarrollaron las partes del manual administrativo que el departamento de Recursos Humanos del ISSEA consideró emergentes y necesarios para su correcto desenvolvimiento. Por ello se realizó el manual de organización en el cual se describieron puestos, niveles jerárquicos y funciones del departamento y el manual de procedimientos donde se describieron todas aquellas actividades repetitivas y que, de acuerdo con los propios

colaboradores del área, representan las acciones más significativas y por tanto necesarias de documentar con sus respectivos procedimientos a seguir.

De igual forma, los manuales desarrollados fueron pensados y trabajados de manera que, en un futuro, puedan ser replicados en otras áreas o departamentos del ISSEA, logrando así que este caso práctico sea el posible inicio de varios proyectos que busquen la uniformidad de la totalidad de las actividades que se desarrollan en la institución.

Debido a que el departamento de Recursos Humanos es evaluado de forma anual por el modelo COSO, existe un compromiso por parte del departamento para llevar a cabo la implementación de los manuales propuestos. Esto debido a que, en la última evaluación realizada, surgió la observación de implementar manuales que soportaran el control del departamento. Es debido a esto que existe un compromiso por parte del departamento para crear, implementar y aplicar los manuales administrativos necesarios para incrementar su puntaje en la evaluación y que de esta forma se asegure la calidad de los servicios brindados en él.

Por otro lado, existe un compromiso personal por parte de la jefa de departamento de implementar los manuales para poder mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores y que sea un antecedente y ejemplo para el resto de departamento de la institución y así poder comenzar a trabajar en conjunto para el desarrollo de manuales de toda la organización.

Bajo este mismo esquema, el resto de departamento de la institución es evaluada analmente por el modelo COSO, por lo que existe la necesidad de implementar y desarrollar manuales administrativos que apoyen en este punto. Por otro lado, uno de los objetivos del departamento de Recursos Humanos es el de asegurar el bienestar del resto de departamentos y considera que el apoyar a desarrollar los manuales administrativos al resto de la organización ayudará a cumplir con este punto. Debido a ello, existe un compromiso del propio departamento de Recursos Humanos de asegurarse que toda la institución cuente y use sus manuales,

actividad que inclusive se ha adoptado como una de las actividades del departamento.

Otro aspecto que resaltar fue el resultado del FODA presentado en la intervención, ya que al realizarse un análisis profundo de los aspectos tanto externos como internos de la institución se detectaron algunas áreas de oportunidad importantes y a las cuales el ISSEA debe prestar especial atención. Estas áreas de oportunidad que se detectaron en el FODA tienen que ver con aspectos tecnológicos, de infraestructura y acciones administrativas u organizacionales por los que darles solución o abordarlos en la prontitud se vuelve indispensable para que la institución logre mantenerse a la vanguardia de su entorno. Esto abrió el panorama de la institución al observar que existen áreas de oportunidad que aún no han sido exploradas por los diferentes departamentos y que pueden representar una mejora sustancial tanto del ambiente laboral como de las actividades que ahí se realizan.

De forma que, gracias a las facilidades brindadas por el ISSEA y a las herramientas utilizadas durante el desarrollo del caso práctico se pudieron cumplir los objetivos tanto específicos con el objetivo general. De esta forma se pudieron desarrollar los manuales necesarios para que el departamento pueda tener un mejor funcionamiento y abriendo la posibilidad a futuros proyectos tanto de mejora de los manuales desarrollados actualmente, como a manuales que puedan requerirse para abordar las áreas de oportunidad de todo el instituto.

En conclusión, el desarrollo de este caso práctico se realizó pensando en el bienestar de la institución, ya que al pertenecer al sector salud se vuelve indispensable que se encuentre en mejora continua. Al brindar servicios de salud para la población en general, se debe tener especial cuidado en los procesos, procedimientos, actividades y decisiones que se toman en la institución, por lo que el objetivo final de este caso práctico, que fue el de desarrollar manuales para ayudar a mejorar el servicio reflejado por parte del departamento, se considera que se cumplió de manera satisfactoria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguascalientes, G. d. (2017). *Plan estatal de desarrollo*. Aguascalientes.
- Aguascalientes, P. o. (26 de 09 de 2016). *Gobierno del estado*. Obtenido de <http://aguascalientes.gob.mx/isea>
- Alvarez, B. Y. (2007). *Importancia de la implementación del manual de procesos y procedimientos para el logro de los objetivos de las escuelas populares de Medellín*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Benjamín Franklin, G. G. (2002). *Organización y métodos, un enfoque competitivo*. México: McGraw Hill.
- Borrell, C., & Maica, R.-S. (2008). Aspectos metodológicos de las encuestas de salud por entrevista. *Rev Bras Epidemiol*, 46-57.
- Ceja, G. C., & Fincowski, E. B. (1997). *Sistemas administrativos: análisis y diseño*. México: Mc Graw Hill.
- Ceja, G. G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México: McGraw Hill.
- César Camisón, S. C. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Choix, R. A., & Velazquez, C. E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas. *Revista El Buzón de Paciol*, 1-17.
- Diamond, S. Z. (2013). *Como preparar manuales administrativos*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Diamond, S. Z., & Cotín, A. (1983). *Como preparar manuales administrativos*. México: Nueva editorial Interamericana.
- Económica, M. d. (2009). Guía de manuales administrativos. *Mideplan*, 3-4.

- Figuroa, J. F. (2006). *Diseño e implementación de manuales administrativos*. Guatemala: Universidad de San Carlos.
- Fincowsky, E. B. (2017). *Auditoría administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura México*. México: Mc Graw Hill.
- General, S. d. (2005). *Guía para la elaboración de manuales de organización*. Sonora.
- González, R. M. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. España: Centro de estudios financieros.
- Hernández, G. C. (2003). Dirección de recursos Dirección de recursos Dirección de recursos. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, 157-172.
- Huidobro, J. M. (2005). Nuevas tecnologías. Impacto en las empresas. *Movilidad y eficiencia. Adecorn*, 1-5.
- INEGI. (2010). *Principales resultados del censo de población y vivienda 2010*. Obtenido de <http://www.aguascalientes.gob.mx/difusion/archivos/inegi-ags.pdf>
- INEGI. (2015). Encuesta Intercensal 2015. Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- ISO. (2015). *Normas ISO 9000 y Calidad*. ISO.
- ISSEA. (05 de 05 de 2018). *ISSEA*. Obtenido de <http://www.issea.gob.mx/>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2006). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Kellog, M. G. (1960). *Preparación del manual de oficina*. Reverté.
- Medina, L. M. (13 de 06 de 2011). Ley del instituto de servicios de salud. *Periodico oficial del estado de Aguascalientes*, págs. 1-7.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Morfín Martínez, A. L. (2015). *Manual de organización para la empresa*. México.

Múnera, M. T., & Angel, A. R. (2002). *La gestión del conocimiento y su relación con la documentación*. México.

Niebe I, B. W., Freivalds, A., & Osuna, M. A. (2004). *Métodos, estándares y diseño del trabajo*. México: Alfaomega.

Origen y desarrollo de la administración. (2007). *Perspectivas*, 45-54.

posgrado, D. g. (2016). *Manual para la elaboración del trabajo recepcional en los programas de posgrado: tesis o trabajo práctico*. Aguascalientes: UAA.

Rase, H. F., & Cárdenas, A. G. (1973). *Ingeniería de proyectos para plantas de procesos*.

Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Prentice Hall.

SEP, D. G. (Febrero de 2018). *SEP*. Obtenido de <https://basica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201802/201802-RSC-mdTfwNuyaB-PresentacionAnalisisdeFODAPrimaria.pdf>

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2-16.

Valencia, J. R. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. ACAFSA.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTO DE ÁREA DE TRABAJO



Cuestionario de conocimiento de  
área de trabajo

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

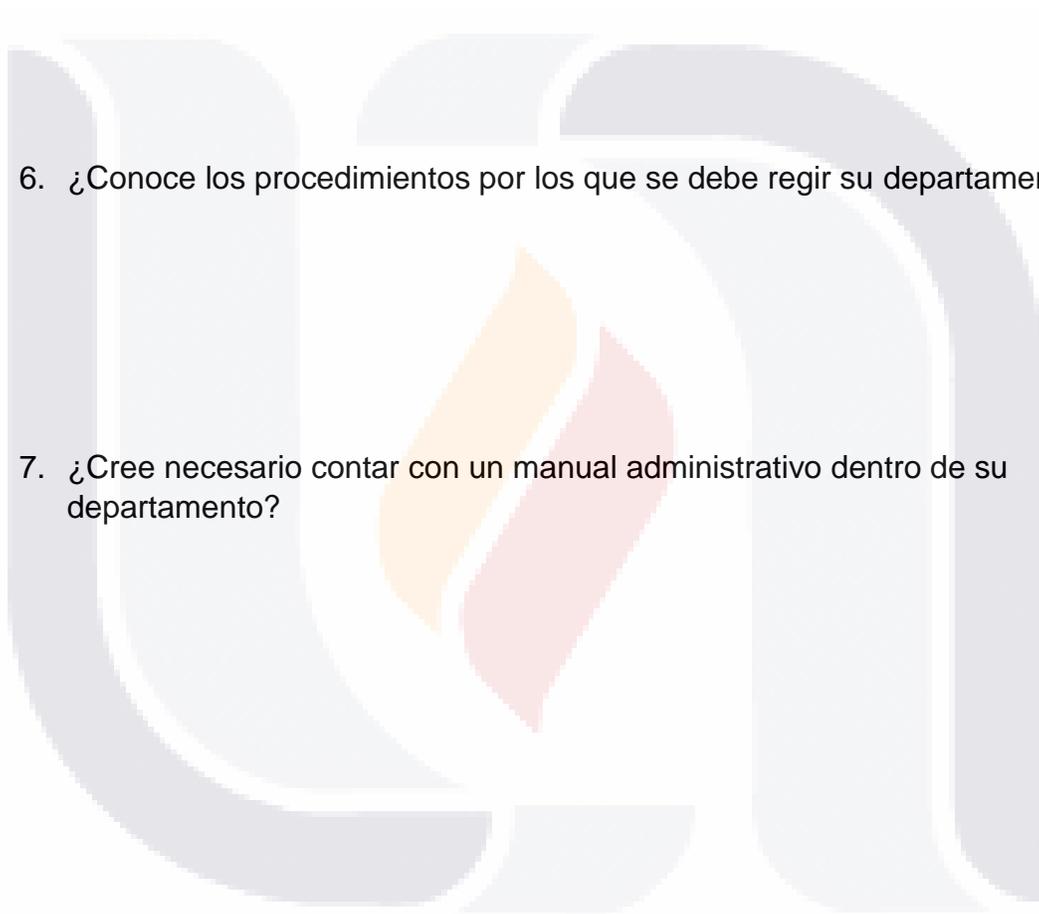
Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la misión, visión y políticas de la institución donde labora actualmente?
2. ¿Conoce con detalle cuáles son las funciones que tiene que desarrollar en su puesto?
3. ¿Considera que ha realizado actividades que no corresponden a su cargo?
4. ¿Al momento de ingresar a la institución se le dieron a conocer de forma específica las funciones que tendría que realizar?

5. ¿Cuáles son las actividades que actualmente se encuentra desarrollando en su puesto de trabajo?

6. ¿Conoce los procedimientos por los que se debe regir su departamento?

7. ¿Cree necesario contar con un manual administrativo dentro de su departamento?



**ANEXO 2: ENTREVISTA AL JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**



**Entrevista al jefe de  
departamento de Recursos  
Humanos**

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el principal propósito del cargo que actualmente tiene?
2. ¿Cuál es el principal reto que encuentra en su puesto?
3. ¿Cuáles son las habilidades que considera que se deben tener en el departamento de Recursos Humanos?
4. ¿Cuáles considera que son las funciones principales que deben ser documentadas?
5. ¿Cuáles son los objetivos del departamento de Recursos Humanos del ISSEA?

6. ¿Bajo cuales políticas y estrategias está dirigido el departamento de Recursos Humanos del ISSEA?

7. ¿Cuáles son los aspectos internos que considera que afectan al departamento de Recursos Humanos del ISSEA?

8. ¿Cuáles son los aspectos externos que considera que afectan al departamento de Recursos Humanos del ISSEA?

