

IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS  
PARA EL PERSONAL DE LAS BIBLIOTECAS

Juan José Calva  
César Augusto Ramírez

FACULTAD DE PSICOLOGIA

INFOBILA

No. Lat. 000716

No. Adq. \_\_\_\_\_

No. Sist. 2817

Tipo de Adq. Donación

Fecha 25 Febrero 13

[Faint, illegible text]

[Faint, illegible text]

[Faint, illegible text]

## INTRODUCCION

Los manuales de procedimientos son una herramienta para la óptima ejecución de cualquier actividad que se realice en todo tipo de bibliotecas. Por lo que el objetivo de la presente investigación es conocer si los departamentos o secciones de las bibliotecas que forman el Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México cuentan con manuales de procedimientos para cada una de las actividades que se realizan.

Asimismo se da un bosquejo general de lo que son los manuales de procedimientos, su importancia, cómo se elaboran y quién debe elaborarlos.

## EL MANUAL

Un manual, nos menciona Agustín Reyes Ponce: "es un folleto, libro o carpeta en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto, orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano de la empresa."(1) A su vez George R. Terry nos indica que: "Un manual de oficina es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado, y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es un libro guía, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas."(2) En este sentido Miguel Duhalt Krauss, nos dice que: "un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo, alcanzando así los objetivos de la empresa."(3).

Como puede verse los manuales son un instrumento importante de información que debe conocer el personal sobre la institución, así como sus metas, objetivos, organización, procedimientos, etc. en la cual éste se encuentra laborando.

## TIPOS DE MANUALES

Existen diferentes tipos de manuales, pero entre los más importantes por su contenido tenemos:

- a) Los manuales de historia de la empresa o institución.
- b) Los manuales de organización.
- c) Los manuales de objetivos y políticas; y
- d) Los manuales de procedimientos.

### LOS MANUALES DE HISTORIA DE LA EMPRESA O INSTITUCION

Son aquellos que proporcionan información a los empleados sobre los comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual de la institución, dando con esto al personal una visión retrospectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa o institución con la que está asociado; contribuyendo así a una mejor comprensión y aumento de la moral, y sirviendo de gran ayuda a dicho personal para sentir que pertenece y forma parte de la institución. Por otra parte le da al empleado un marco general de la institución y le ayuda a adaptarse dentro de la misma.

Este tipo de manuales no sólo están destinados al personal de la institución, sino que también tienen aplicación como manual de relaciones públicas, ya que proyectan una buena imagen de la institución en las personas ajenas a la misma.

## LOS MANUALES DE ORGANIZACION

Exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la institución. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, etc.

También existen manuales de organización departamentales que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una institución. Estos manuales suelen incluir un capítulo de políticas de organización y políticas generales y departamentales según su naturaleza.

## LOS MANUALES DE OBJETIVOS Y POLITICAS

"Reúne un grupo de objetivos propios de la institución, clasificados por departamentos y con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, a veces presentan unas reglas generales para ayudar a aplicar adecuadamente las políticas."(4) "Las políticas no son otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas de forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme a lo planeado. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección, estableciendo

líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede actuar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general según convenga a las condiciones locales."(5)

Los manuales de objetivos y políticas ahorran muchas consultas de parte del personal directivo.

### LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Son aquellos en los que se señala el procedimiento preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe en secuencia lógica las distintas operaciones o pasos de que se compone el proceso, señalando generalmente quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estandar para ejecutar un trabajo. La existencia de un manual de procedimientos sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilicen los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además al personal, una guía de trabajo que resultará también muy valiosa al orientar a los nuevos empleados.

### UTILIDAD DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimientos sirven para:

1. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de

trabajo y evitar su alteración arbitraria.

2. Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
3. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
4. Enseñar el trabajo a nuevos empleados
5. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
6. Facilitar la supervisión del trabajo.
7. Permitir que tanto el empleado como sus jefes sepan si el trabajo está bien hecho haciendo posible una calificación objetiva de méritos.
8. Facilitar la selección de empleados en caso de vacantes.
9. Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones y lagunas.
10. Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
11. Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

#### CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Todo manual de procedimientos debe constar de tres secciones como son:

- 1) Reglas de ejecución. Estas reglas señalarán por escrito en un texto claro y conciso, los objetivos que se pretende alcanzar, las políticas a seguir y exponer en una secuencia lógica y ordenada las principales operaciones y pasos de que se compone el procedimiento y la manera de realizarlas.

2) Diagramas. Estos pueden ser:

a) Organigramas del departamento o departamentos a cuyo cargo esté el procedimiento.

b) Fluxogramas que expresarán gráficamente la secuencia de las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, incluyendo información adicional necesaria, según su formato y su propósito.

3) Formas. Esta sección contendrá un ejemplar con todas sus copias, de cada una de las formas que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento, bien sea con un ejemplo o con instrucciones de su utilización en caso necesario.

#### ELABORACION DE LOS MANUALES

Los manuales de procedimientos deben ser elaborados por los responsables de cada departamento u oficina, o surgir del departamento de organización y métodos, o su equivalente cuando exista, o un grupo de especialistas externos contratados exprofeso. También en una biblioteca puede integrarse una comisión por el coordinador y los responsables de cada sección o departamentos de la misma.

De todas maneras cualquiera que sea la unidad responsable de la elaboración de los manuales, la intervención de un comité en el que participen especialistas o jefes de departamento y supervisores o responsables de cada sección, ya sea en la preparación del manual o en la supervisión de su preparación, será útil:

1. Para que no pasen inadvertidas ciertas necesidades, de algunos departamentos o puestos.
2. Para asegurarse de que la información que contienen es pertinente y necesaria y se coordina con la de otros manuales; y
3. Para aumentar la aceptación.

Para la elaboración de los manuales hay que tomar en cuenta los siguientes pasos:

- A) Recopilación de datos, es decir, recolección de toda la información pertinente por medio de:
  - Investigación de los antecedentes de la institución.
  - Entrevista con los empleados.
  - Entrevista con los supervisores inmediatos.
  - Observación directa.
  - Cuestionarios escritos.
- B) Análisis de las actividades.
- C) Presentación formal del manual.
- D) Autorización.
- E) Distribución.
- F) Revisión y modificación.

#### RECOMENDACIONES GENERALES SOBRE LOS MANUALES

"Se pueden mencionar algunas recomendaciones generales para la elaboración y uso de los manuales."(6)

1. Centralizar la responsabilidad y autoridad del programa de elaboración de los manuales.
2. Escribir para el nivel del empleado que los utilizará.
3. Distribuir únicamente aquellos manuales que va a necesitar el personal en cada caso.
4. El manual debe estar arreglado de manera sencilla.
5. El manual debe tener un índice adecuado y referencias cruzadas.
6. Utilizar gráficas e ilustraciones como apoyo visual.
7. Revisar periódicamente los manuales.
8. Conservar al día los manuales.
9. Resaltar los cambios y las revisiones.

Los manuales de procedimientos, al ser los instrumentos que nos señalan las disposiciones precisas a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo, son de gran ayuda para describir, en secuencia lógica, los procesos que se realizan en un lugar de trabajo; de esta forma los manuales de procedimientos serán de gran utilidad en las actividades que se realizan en la biblioteca.

#### LA BIBLIOTECA

Las universitarias generalmente se estructuran de la siguiente manera:

- La jefatura o coordinación.
- El departamento o sección de procesos técnicos.
- El departamento o sección de servicios al público.

En el departamento o sección de servicios al público las actividades se dividen en:

- Servicio de préstamo de material del acervo general; y
- Servicio de consulta.

## ACTIVIDADES

Jefatura o coordinación de la biblioteca:

El coordinador o responsable de la biblioteca es el encargado de planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades que se realizan en la biblioteca.

Departamento o sección de procesos técnicos.

El personal que se encuentra en procesos técnicos es el encargado de: seleccionar y adquirir el material, realizando los siguientes pasos:

- . Revisar todos los programas de estudio de las diferentes materias que se imparten en la institución.
- . Contactarse con el comité de biblioteca para la revisión del material seleccionado.
- . Elaboración de solicitudes de compra, así como de la tramitación de su pago una vez entregado el material.
- . Llevar el control del presupuesto ejercido.

Para procesar técnicamente el material, se realizan las siguientes actividades:

- . Investigación bibliográfica.
- . Catalogación, clasificación y asignación de encabezamientos de materia.
- . Elaboración de juegos de tarjetas.
- . Mantenimiento de catálogos.
- . Actualización del inventario de la biblioteca.

En el caso del Sistema Bibliotecario de la UNAM, el proceso técnico está centralizado y por consiguiente en las bibliotecas departamentales únicamente se realizan el mantenimiento de catálogos y actualización del inventario de la biblioteca.

Preparar físicamente el material por medio de:

- . El sellado y marcado del material.
- . Elaboración de las tarjetas de control de préstamo y etiquetas.
- . Pegado de papeletas, esquinero y etiqueta.

Departamento o sección de servicios al público:

El personal que se encuentra en servicios al público es el encargado de:

- . Servicio de préstamo de material del acervo general.
- . Prestar y recibir el material ya sea de préstamo interno, de domicilio o interbibliotecario.
- . Controlar el registro de usuarios de la biblioteca.
- . Elaborar y revisar listados de deudores.
- . Aplicación de sanciones a usuarios morosos.
- . Intercalación del material en el acervo de la biblioteca, así como el mantenimiento de éste.

- . Mantener al día el archivo de control de préstamo.

Servicio de consulta:

- . Prestar y recibir el material de consulta.
- . Proporcionar información específica sobre tópicos concretos.
- . Elaboración de bibliografías sobre temas determinados.

En base a lo mencionado anteriormente, vemos que en las bibliotecas universitarias existen una serie de actividades que se realizan en cada uno de los departamentos o secciones, y en todas estas actividades se sigue un proceso metódico que necesita forzosamente darse a conocer al personal que realiza dichas actividades. En este sentido vemos que los manuales de procedimientos sirven como instrumento para auxiliar eficazmente al encargado de la biblioteca para:

- . Evitar la alteración arbitraria de los procedimientos de trabajo, manteniendo una uniformidad entre todo el personal.
- . Enseñar al personal o a los nuevos empleados.
- . Facilitar la supervisión del trabajo.
- . Detectar la duplicación y lagunas que haya en la realización de las labores.

Ayuda al personal a:

- . Conocer la naturaleza de su trabajo y el fin que éste tiene.
- . Evitar suprimir pasos al realizar la actividad.
- . Evitar pérdida de tiempo al consultar en otras fuentes.
- . Saber qué se debe hacer y cómo se debe hacer.

Es importante por todo lo anteriormente descrito, que en las bibliotecas haya manuales de procedimientos; y por lo mismo en el Sistema Bibliotecario de la UNAM. Formado por diferentes tipos de bibliotecas; como es nuestro caso. Deberían existir en cada una de éstas los manuales de procedimientos para realizar de una manera óptima sus actividades; por consiguiente es necesario investigar si en las bibliotecas del Sistema Bibliotecario de la UNAM se cuenta con manuales de procedimientos y si éstos existen, averiguar si se dan o no a conocer al personal, si se les proporciona una copia o si están disponibles para su consulta cuando éstos lo requieran.

#### MATERIALES Y METODOS

El instrumento utilizado para nuestra investigación fue un cuestionario con 8 preguntas cerradas cada una con varias opciones; que fue aplicado a los jefes o responsables de las bibliotecas. Otro instrumento valioso fue el directorio de bibliotecas de la UNAM, para la localización y determinación de la muestra en la cual se escogieron las bibliotecas principales, dependientes de la División de Estudios Profesionales de las Facultades ubicadas en Ciudad Universitaria, lo que da un total de 13 bibliotecas.

En la presente investigación se utilizó el método de investigación en las ciencias sociales, y se aplicó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario que estableció que bibliotecas contaban

con manuales de procedimientos.

Se hizo un análisis de los resultados, de los cuales se sacaron conclusiones sobre el tema de nuestra investigación.

## RESULTADOS

La gráfica número 1 muestra que el 23.07% de las bibliotecas encuestadas contestaron que cuentan con manuales de procedimientos; el 38.46% contestó que se encuentran en proceso dichos manuales y el 38.46% no tiene manuales de procedimientos.

Observamos en la gráfica número 2 que el 33.3% de las bibliotecas que contestaron tener manuales de procedimientos, el responsable de la elaboración de los manuales es el jefe o coordinador de la biblioteca; en el 33.3% lo elabora el coordinador o jefe de biblioteca y el responsable de cada departamento o sección; y otro 33.3% lo realizan el coordinador en unión con el jefe de sección, discutiéndolo con los bibliotecarios.

Viendo la gráfica número 3, el 33.3% de los manuales cuentan con una introducción, procedimientos, diagramas y formatos; el 33.3% cuenta con procedimientos y diagramas y el otro 33.3% cuenta con procedimientos y formatos.

En relación a si el personal cuenta con un ejemplar de los ma-

manuales de procedimientos, el 33.33% de las bibliotecas que respondieron tener manuales, contestó afirmativamente; el 66.6 % contestó negativamente, esto lo podemos ver en la gráfica número 4.

De las bibliotecas que contestaron negativamente, respondieron que el personal sí tiene acceso a los manuales de procedimientos lo que equivale al 100% (gráfica número 5).

Analizando la gráfica número 6 vemos que el 33.3% de las bibliotecas cuentan con manuales de procedimientos para realizar el proceso técnico de material; el 66.6% para realizar el proceso físico; el 33.3% para realizar el proceso de encuadernación y el 33.3% no contestó.

Observamos en la gráfica 7 que el 33.3% de las bibliotecas que contestaron tener manual de procedimientos, posee en servicios al público un manual de procedimientos para el préstamo a domicilio; el 33.3% contestó que contaba con otro tipo de manuales especificando que era una guía de orientación al usuario y el 33.3% no contestó.

Al preguntar si la biblioteca contaba con manuales de procedimientos para otro tipo de actividades el 66.6% contestó negativamente y el 33.3% especificó que contaba con dichos manuales para los departamentos de tesis y hemeroteca (gráfica número 8).

De las bibliotecas que contestaron contar con manuales de procedimientos, respondieron que no actualizan sus manuales el 33.3% y contestaron afirmativamente un 66.6% (gráfica 9), las cuales actualizan sus manuales de procedimientos cada vez que existe un cambio en la biblioteca, lo que corresponde a un 100%, esto lo observamos en la gráfica 10.

### CONCLUSIONES

El 23.97% de las bibliotecas contestaron que contaban con manuales de procedimientos, sin embargo con base en un análisis podemos concluir que dichas afirmaciones no son exactas, pues las dos terceras partes de dicho porcentaje (66.6%), no cuentan con manuales de procedimientos para el personal, ya que solamente lo que tienen son guías de servicio al usuario. Únicamente una tercera parte (33.3%) de dicho porcentaje, cuenta con un manual de procedimientos para el proceso físico del material.

Ahora bien, el 38.46% de las bibliotecas contestaron que los manuales de procedimientos se encuentran en proceso.

Los resultados que hemos mencionado anteriormente, nos dan una visión bastante abrumadora del estado en que se encuentran las bibliotecas universitarias al carecer de manuales de procedimientos para la realización de las actividades.

## PROPUESTAS

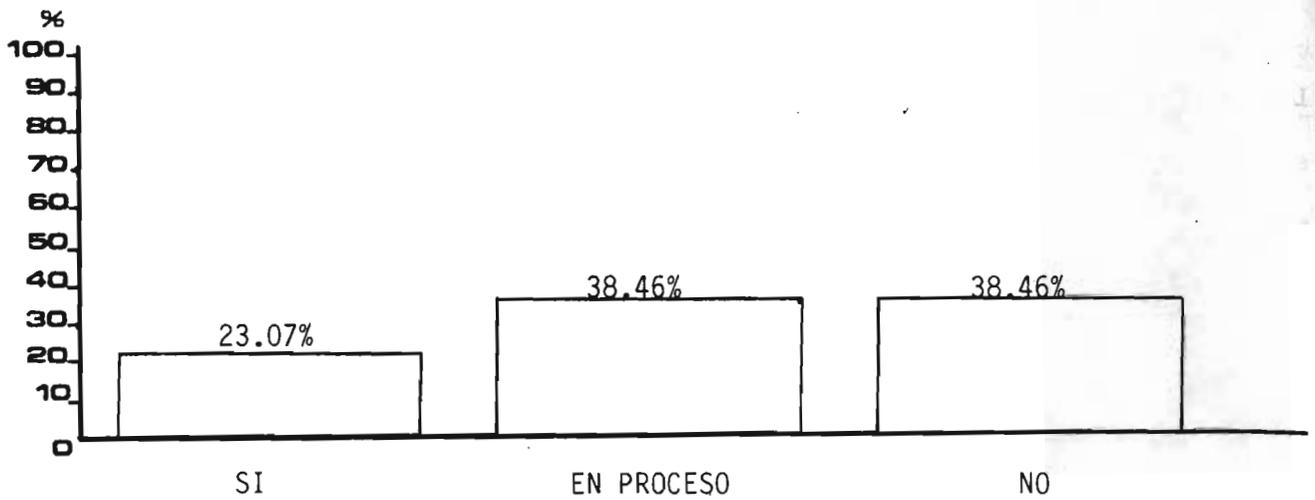
Los coordinadores o responsables de cada biblioteca deben elaborar sus manuales de procedimientos contemplando los siguientes aspectos:

- Análisis de las actividades y los pasos para realizarlas.
- Base teórica de los pasos para realizar las actividades bibliotecológicas.
- Realización de los manuales conjuntamente con los responsables de cada departamento o sección.
- Entrevistas con el personal que realiza dichas actividades.
- Distribución de los manuales para su conocimiento y aplicación a todo el personal.
- Realizar un seguimiento de las actividades, utilizando el manual de procedimientos para su ratificación o modificación de algunos pasos.

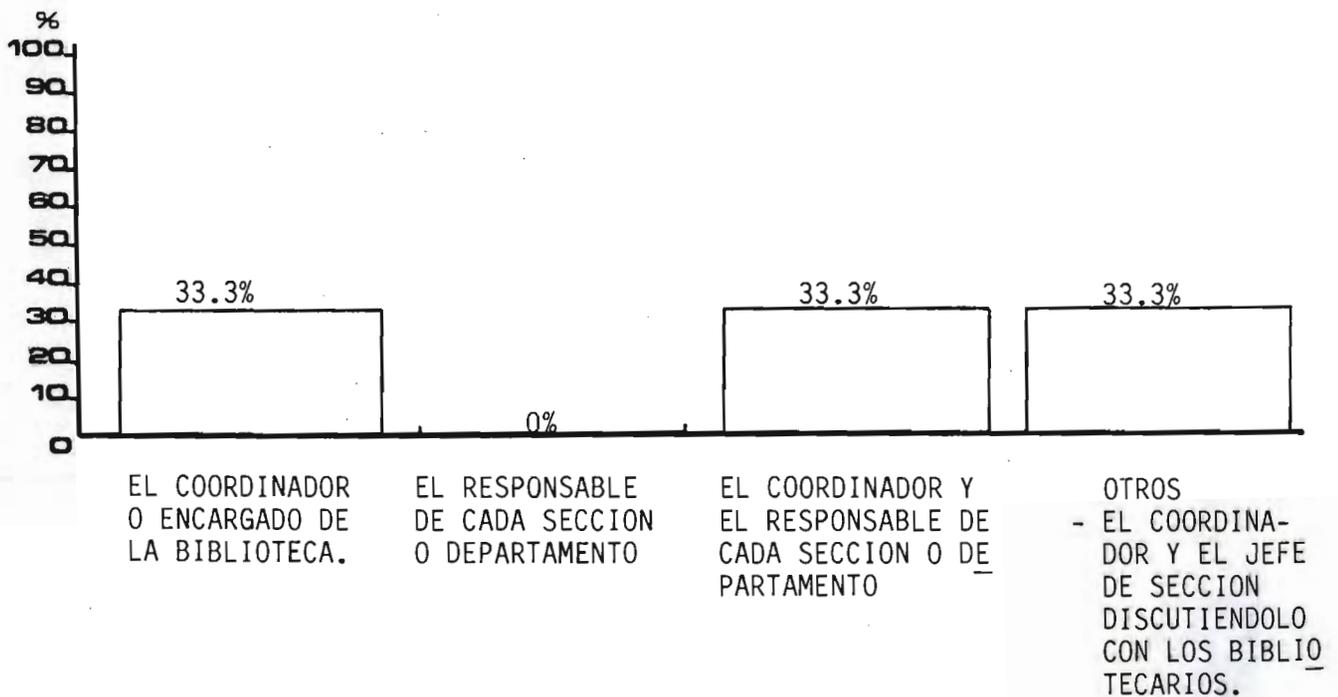
Todo esto con el fin de:

- Evitar arbitrariedades en los pasos a seguir al realizar las actividades.
- Facilitar la evaluación de las tareas y su supervisión.
- Enseñar el procedimiento de trabajo al personal de nuevo ingreso.
- Indicar al personal qué y cómo debe hacerlo; y
- Evitar duplicaciones y lagunas en el desarrollo de trabajo.

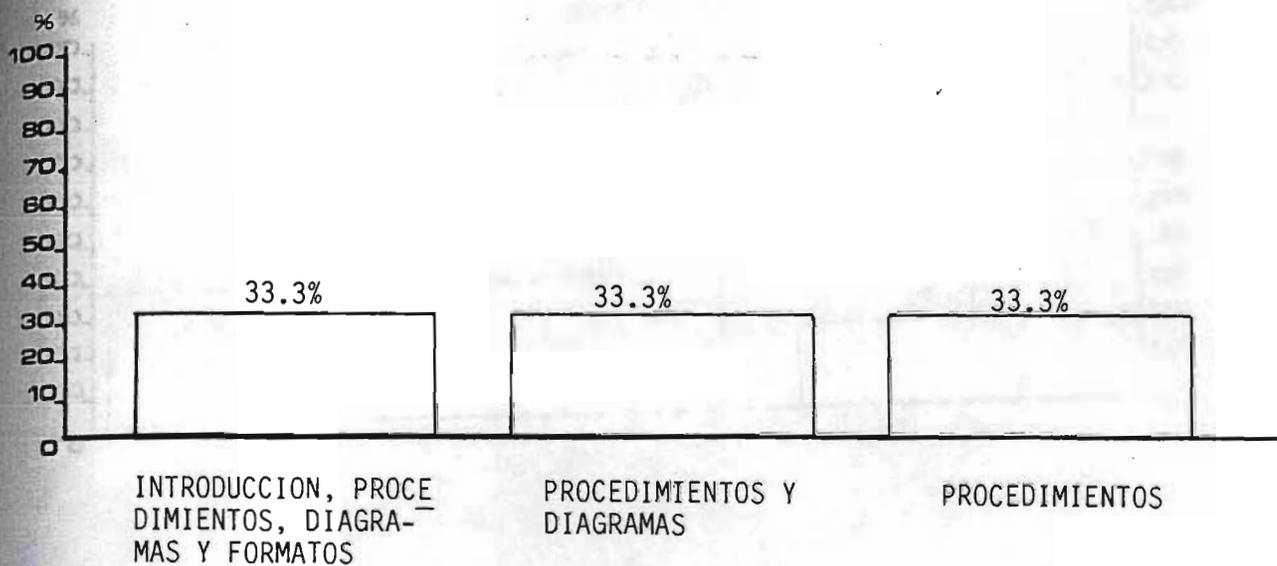
**Gráfica 1 BIBLIOTECAS QUE TIENEN MANUALES DE PROCEDIMIENTO**



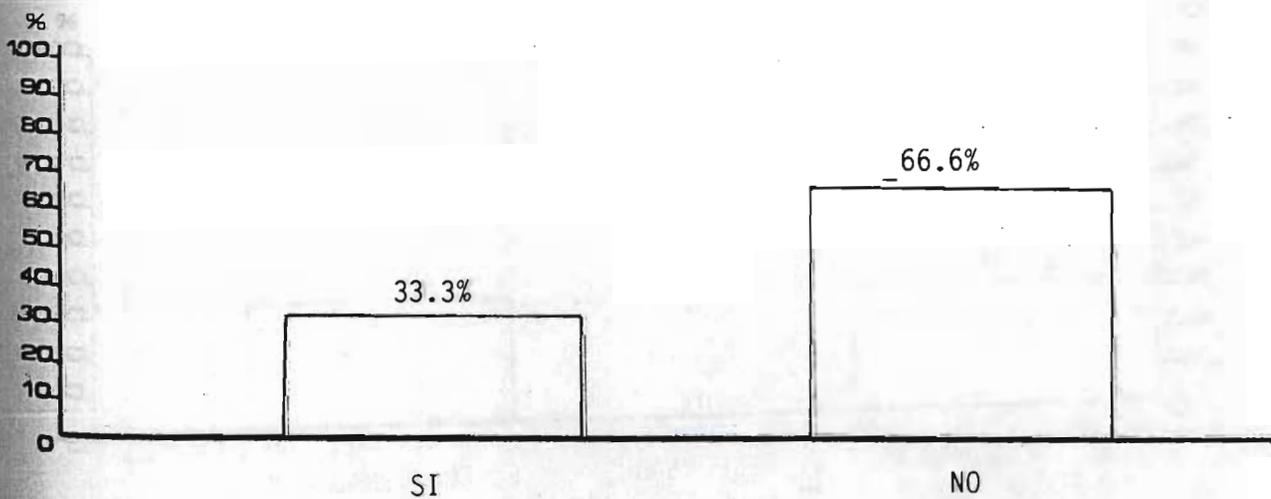
**Gráfica 2 RESPONSABLES DE LA ELABORACION DE LOS MANUALES**



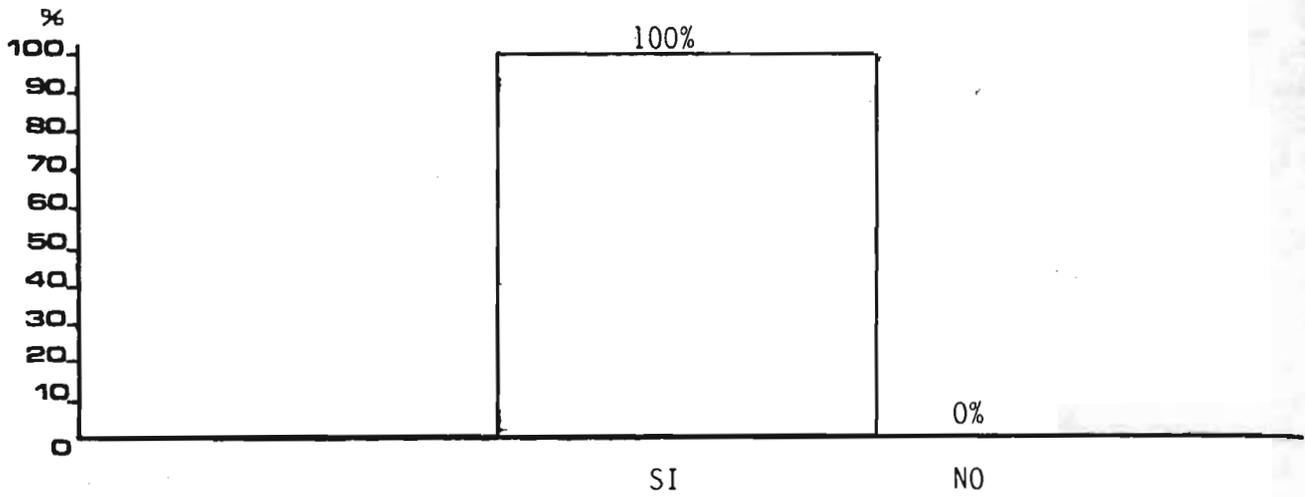
**Gráfica 3 ESTRUCTURA DE LOS MANUALES**



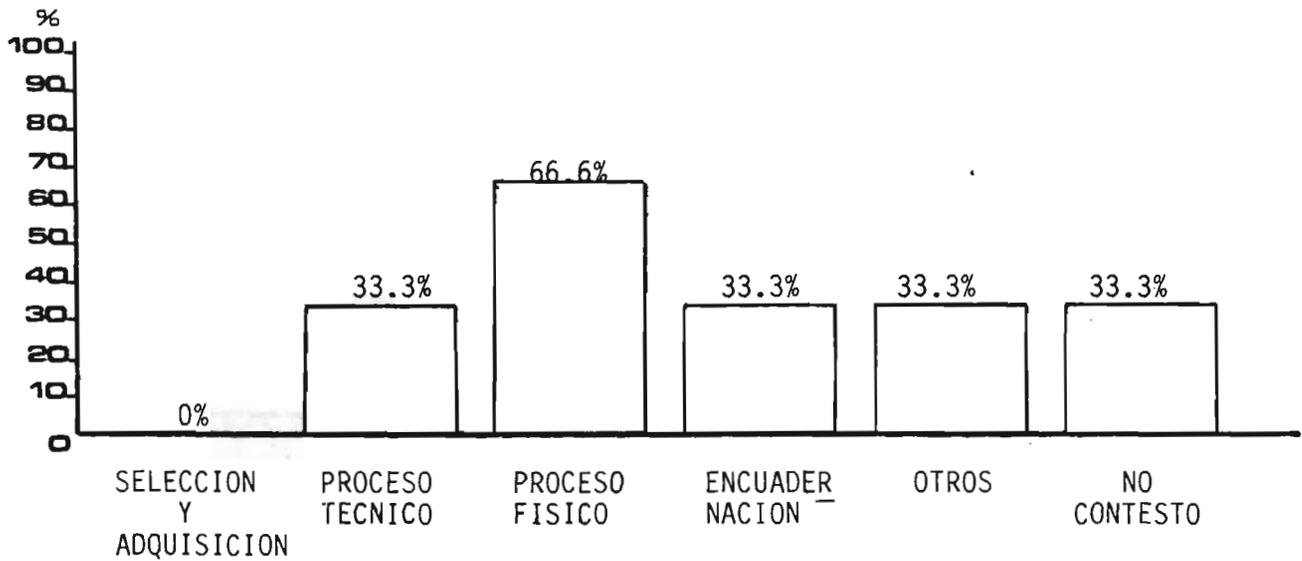
**Gráfica 4 EL PERSONAL CUENTA CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**



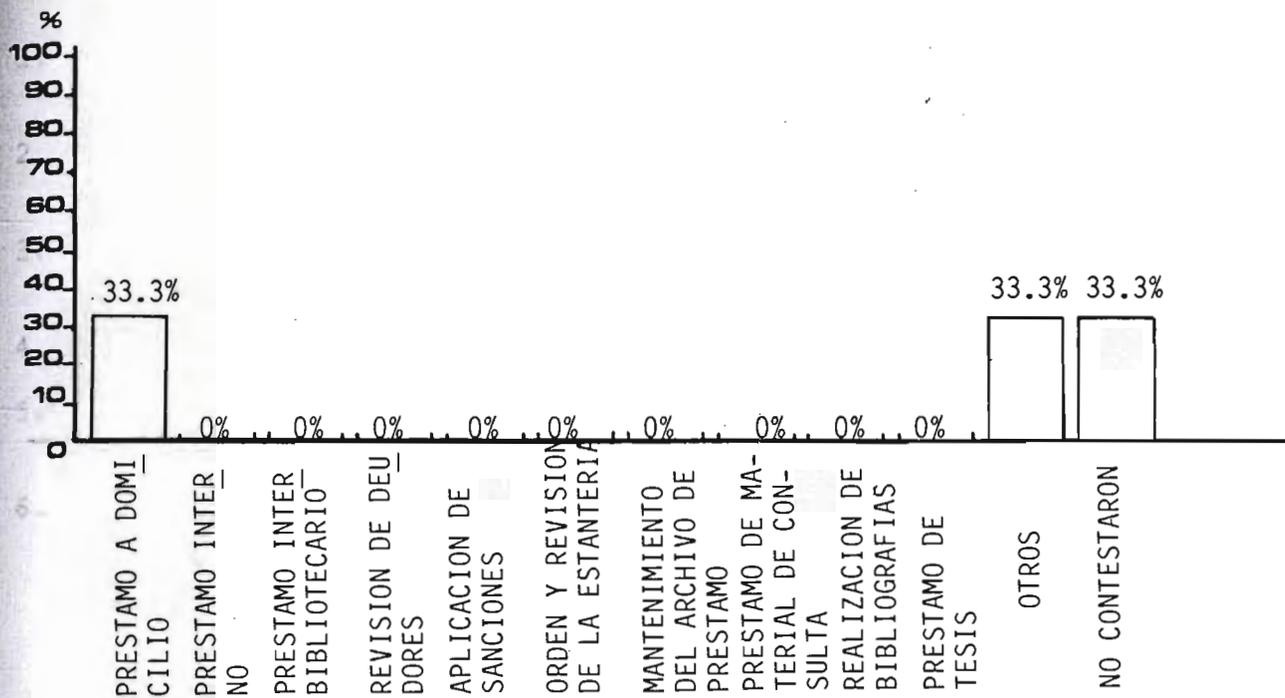
**Gráfica 5 EL PERSONAL TIENE ACCESO A LOS MANUALES**



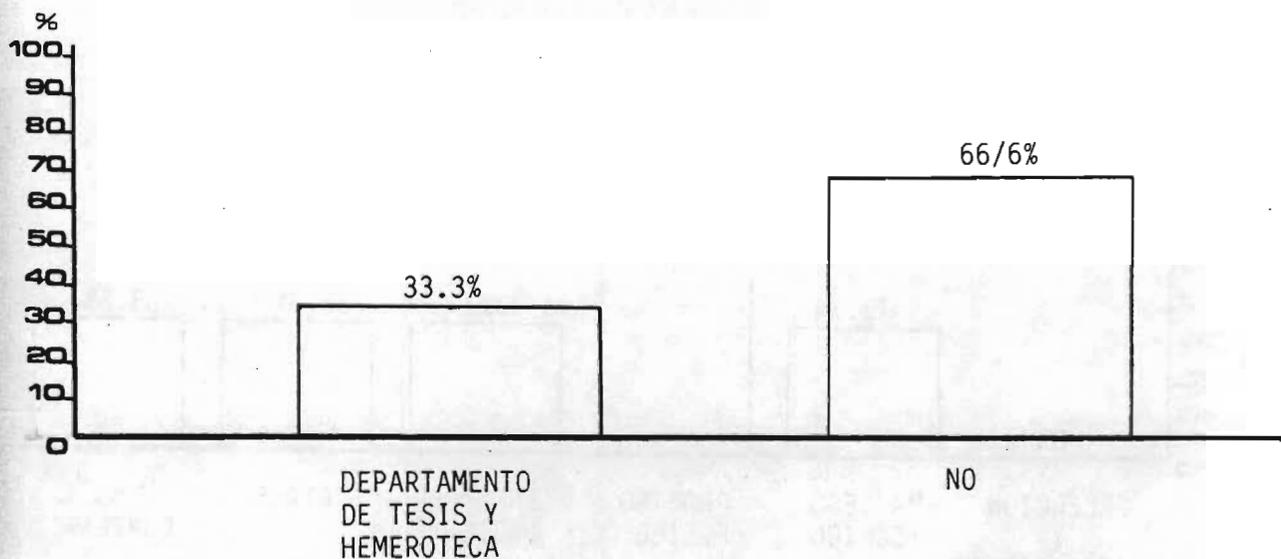
**Gráfica 6 MANUALES PARA LAS ACTIVIDADES DE PROCESOS TECNICOS**



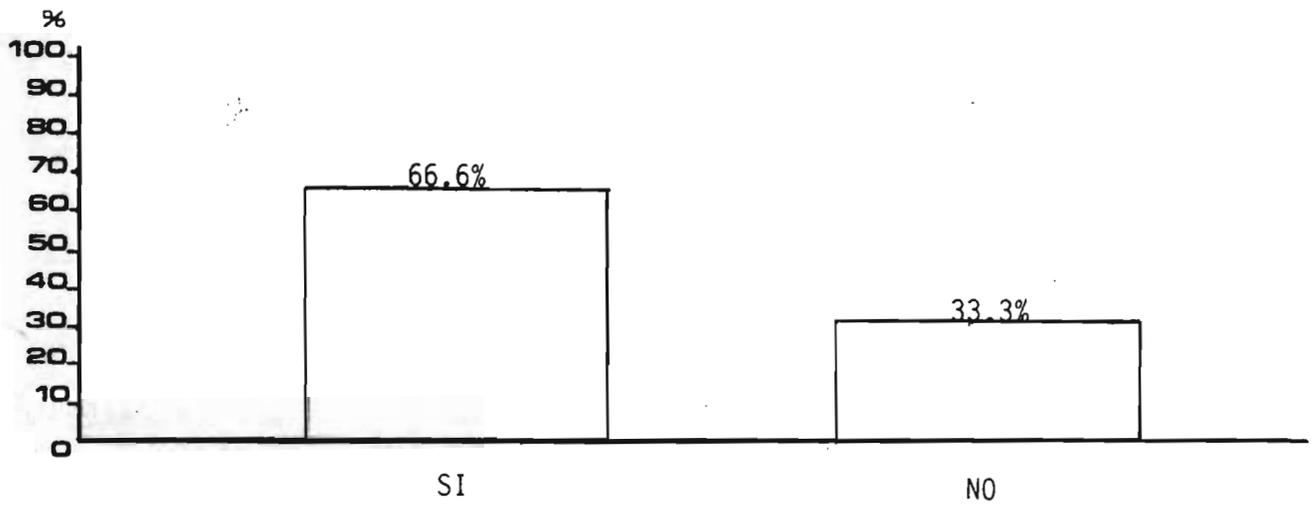
**Gráfica 7 MANUALES PARA LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS AL PUBLICO**



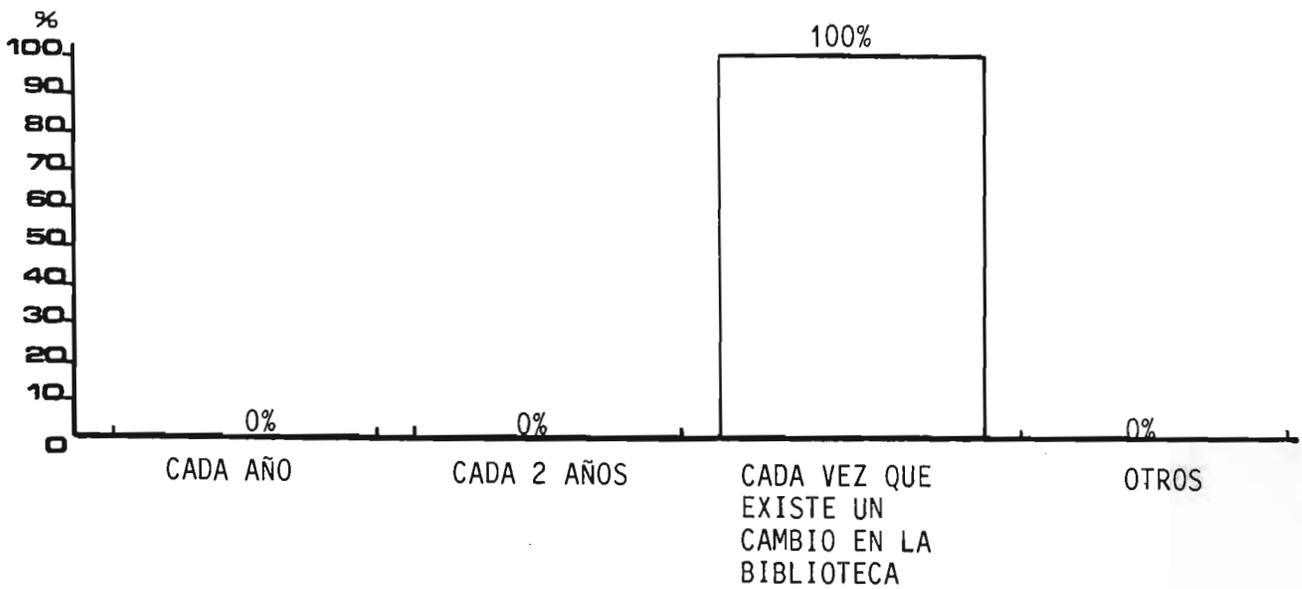
**Gráfica 8 MANUALES PARA OTRAS ACTIVIDADES**



**Gráfica 9** ACTUALIZACION DE LOS MANUALES



**Gráfica 10** FRECUENCIA DE ACTUALIZACION



## NOTAS

1. Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. México, Limusa, 1985. p. 117.
2. Terry George R. Administración y control de oficinas. México, CECSA, 1966. p. 465.
3. Duhalt Krauss, Miguel. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. México, UNAM, 1968. p. 15-16.
4. Op. cit., Reyes, p. 177.
5. Víctor Lázzaro Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria. México, Diana, 1972. p. 329.
6. Terry, Op cit., p. 646.

## BIBLIOGRAFIA

- Duhalt Krauss, Miguel. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. México, UNAM, 1968. 126 p.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas: teoría y práctica. México, Limusa, 1985. 2 v.
- Víctor Lazzaro comp. Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria. México, Diana, 1972. 677 p.
- Terry, George R. Administración y control de oficinas. México CECSA, 1966. 872 p.