

le prestan atención y por tanto puede y debe ser ignorado.

Más adelante volveré sobre el tema de los requisitos de los manuales de trabajo.

Una propuesta de estructura de Manual de Organización es la que se muestra en la figura 2.

En función de las necesidades de la entidad pueden agregarse más secciones, en función de su vinculación con la organización de la entidad.

## **M**ANUALES DE POLÍTICAS Y NORMAS

Este tipo de manual resulta de suma importancia en la actualidad, donde la dirección por valores, la dirección por objetivos y otros estilos de dirección con un gran componente de la autogestión, se están utilizando o se intentan emplear en las entidades. Tanto en el caso de las políticas como en el de las normas, el manual describe formas de actuar, maneras de accionar: en el primer caso son recomendaciones que deben cumplirse y en el segundo son obligaciones.

Las políticas de la entidad incluyen su sistema de valores, de creencias, de condicionantes subjetivos a su accionar. Expresan literalmente un credo de la entidad, un estilo de la misma, vigente o a lograr, que debe regir el comportamiento de los integrantes de la entidad. Pueden ser políticas de la entidad a incluir en este tipo de manual: su manera de tratar a los clientes, la forma en que se cobrará al contado o al crédito, las acciones a realizar para la contra-

tación de su personal, el empleo de los vehículos de la entidad, el estilo general a seguir en las campañas de promoción, o hasta la manera en que deben vestirse ciertos trabajadores en determinados casos, etc. Las políticas no son obligatorias porque pertenezcan a cierto cuerpo legal de disposiciones, pero son recomendaciones que se espera sean cumplidas por los trabajadores, por cuanto salen del espíritu y de la imagen que se desea rija las acciones de la entidad. Por ejemplo, si se desea que una determinada empresa consultora ofrezca una imagen de seriedad y sobriedad, probablemente se establezca como política el que sus empleados eliminen de su forma de vestir mientras están en funciones, los pantalones deportivos o las gorras de pelotero, y privilegien las camisas de mangas largas (pese al calor) y pantalones de colores oscuros. En una ciudad de Bolivia, el presidente de la embotelladora local de Coca-Cola estableció como política que los vehículos que utilizaban los funcionarios y empleados de la empresa fueran de color rojo (que como se sabe es el color corporativo de Coca-Cola). Pueden existir otras políticas más orientadas a determinadas acciones de la entidad: por ejemplo, la concesión de créditos a determinados clientes con un adecuado historial de pagos.

La entidad puede incluir en sus políticas las establecidas en el país donde opere. Por ejemplo, asumir como parte de su ética, lo planteado en el Código de Ética de cuadros del estado cubano.

Es decisión de los elaboradores