

CAPITULO 3

PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS EMPLEADOS

3.1. Programas

Una vez que ya se decidió que hacer para alcanzar los objetivos y ya esta establecida la política, se elabora un programa; en este programa se fijan las prioridades, secuencias y se sincronizan los pasos a seguir para cumplir exitosamente las metas, en estos programas el factor tiempo también esta incluido.

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de las necesidades y los objetivos de aprendizaje. En el contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundara en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distara mucho del nivel optimo.⁸

3.2. Procedimientos

En un manual de procedimientos se anota la descripción de las actividades en la realización de las funciones de una empresa. Incluye además los puestos que intervienen describiendo su responsabilidad y participación de los empleados.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de la empresa, facilita las labores de los trabajadores,

⁸ WERTHER, William, B Jr. H, Heith Davis, Administración de personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001

las auditorías que se realicen a la empresa, la evaluación y el control interno y su vigilancia, la conciencia de los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

La utilidad de los procedimientos en la empresa es:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a [descripción](#) de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la [inducción](#) del puesto y al [adiestramiento](#) y capacitación del [personal](#) ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el [análisis](#) o revisión de los procedimientos de un [sistema](#).
- Interviene en la consulta de todo personal.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.

El contenido de cada Manual de Procedimientos es diferente, varía según su ámbito de aplicación y su alcance. No obstante, se recomienda adoptar, en su caso, el siguiente:

- Cubierta o portada.
- Portada interior o portadilla.
- Índice.
- Presentación.
- Objetivo General.
- Políticas.
- Sistema Operativo.
- Índice de Procedimientos:
 - a) Objetivo.
 - b) Descripción.
 - c) Diagramas.

- d) Simbología y Claves.
- e) Formatos e Instructivos:
 - Directorio.
 - Validación.
 - Créditos.

3.2.1 Importancia del manual de procedimientos

El Manual de Procedimientos constituye un documento básico para el logro de las metas y de los objetivos institucionales, toda vez que con éste las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos públicos podrán realizar sus actividades de una manera más ordenada y eficiente.

Un Manual de Procedimientos es una herramienta administrativa útil e indispensable para el mejor desempeño de las actividades de los empleados.

3.4. Instructivo

El instructivo es un medio de comunicación que dirige la organización a sus empleados. En el se establecen, paso por paso, los procedimientos a seguir, indicando los objetivos que persigue cada secuencia del procedimiento, las formas a utilizar, el trámite a seguir, etc.⁹

En el departamento de recursos humanos existen labores que afectan directamente a todo el personal de una empresa. Por ejemplo en el reclutamiento y selección: cuando en un departamento se presenta una vacante, resulta evidente que el jefe de esa dependencia debe saber que hacer para cubrirla. ¿Una requisición de personal? ¿Quién la autoriza? ¿Cuánto debe pagarse en ese puesto?, etc. En una adecuada planeación de esta área deben establecerse los procedimientos que contesten todas las interrogantes de dicho jefe, de manera que se eviten no solo pérdida de tiempo en la solicitud de personal, sino, lo que es

⁹. ARIAS, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor, Administración de Recursos humanos, para el alto desempeño, Octava Edición, editorial Trillas, México 2000.

mas importante las confusiones y molestias que esto ocasiona. Resulta pues de suma importancia tener un instructivo que exponga con claridad que debe hacerse.

Un instructivo debe de ser elaborado para todas y cada una de las funciones que afecten a la mayor parte del personal, pues esta es la forma más segura de que la comunicación resulte efectiva, de que se consiga fluidez en las operaciones. En los instructivos se indica la forma de resolver muchos de los problemas a los cuales los supervisores se enfrentan dentro de la administración de recursos humanos. En los instructivos, los niveles superiores tienen miedo de influencia muy poderoso para normar las relaciones con los miembros de la organización. Un instructivo debe ser concreto y preciso, claro, sencillo, entendible, de modo que no se pierda tiempo en estar descifrando lo que quiso decir.