

¿Por qué es importante que existan manuales de Procedimientos dentro de la organización?

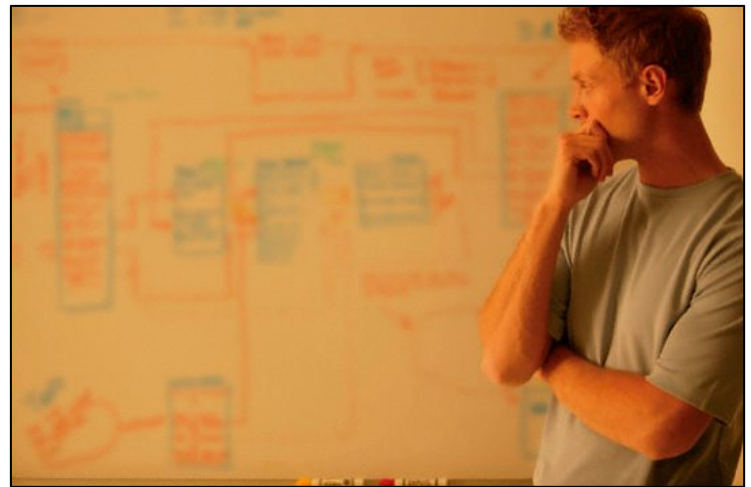
Mucha veces, en visitas que se realizan a empresas, uno de los problemas que se identifica es la falta de documentos que plasmen las políticas y procedimientos dentro de las mismas. Lo más preocupante es conocer que hasta esos procedimientos denominados “críticos”, han sido tomados en forma empírica y el éxito de su realización no es más que la experiencia del día a día.

Es importante reconocer la importancia que las políticas y procedimientos tienen en la toma de decisiones, ya que estas decisiones no quedan sujetas a improvisación o criterios del funcionario actuante en cada momento, es más, clarifican las responsabilidades a asumir en todas aquellas situaciones en las cuales puedan surgir dudas respecto a qué áreas deben actuar o a qué nivel alcanza la decisión, evitando que los empleados se excusen en desconocimientos de normas vigentes.

Muchas empresas que no poseen manuales de políticas y procedimientos cumplen las instrucciones a través de memorandos o comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se llega a cumplir, no se logra constituir un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es la totalidad de disposiciones registradas y aprobadas a través de comunicados aislados. Un procedimiento formal es más efectivo, ya que su estructura abarca desde políticas de la empresa hasta los diagramas de flujo de cada proceso, y a veces incluyen normativas proporcionadas por otras instituciones.

Algunas organizaciones son renuentes a la elaboración de manuales ya que lo enfocan únicamente bajo la perspectiva de costo, sin tomar en cuenta el aporte que puede obtenerse. Si por el contrario la empresa está consciente de su importancia y decide

crear su “Manual de Políticas y Procedimientos”, deberá en primera instancia identificar: qué es lo que se quiere documentar, es decir, reconocer a dónde podría estar generándose un problema por falta de normativa y claridad de procedimiento. De igual forma, deberá identificarse la persona o personas responsables de llevar a cabo dicho procedi-



miento; planificar el tiempo de elaboración de éstos y el recurso humano designado para su elaboración, sea que se trate de personal interno o externo.

Es importante también estar conscientes que el beneficio de elaborar estos manuales nos es tan sólo el hecho de contar con procedimientos documentados, pues también sirven a los puestos de mando como una herramienta de inducción a nuevos empleados, como instrumento para facilitar la medición de cargas de trabajo y equilibrio del mismo, para la estandarización de las funciones, y sobre todo, como base para aplicación de reingenierías que logren eficacia y eficiencia dentro de la empresa.

Ahora bien, debe tenerse mucho cuidado en no confundir la elaboración de manuales de política y procedimientos con “reingeniería”. Uno de los principales fracasos en la elaboración de manuales de

procedimientos es creer que al mismo tiempo que se documenta el proceso también se puede “transformar” y lograr que lo que antes se hacía en un día, ahora se hará en una hora.

Una cosa es contar con políticas y procesos claros en la organización, y otra es tratar de generar mayor efectividad y eficiencia en la generación de productos destinados a satisfacer las necesidades de un cliente, ya sea interno o externo. Tal como se indica anteriormente, primero es necesario documentar y normar los procesos y luego, uno por uno, se pueden analizar para identificar cambios de fondo que impactarían de manera relevante la efectividad y eficiencia del mismo. En este sentido, normalmente estos “cambios de fondo” implican la implementación de nuevos sistemas informáticos, adquisición de equipos, edificaciones, en fin, temas que típicamente conllevan inversiones importantes. Es por ello que no se puede hablar de un levantamiento de procesos y una reingeniería en forma simultánea, pues si tratamos de documentar la situación ideal, probablemente terminaremos con manuales estériles que no tienen mayor utilidad mientras no se efectúen dichas inversiones y se implementen los cambios, algo que podría no llegar a suceder.

Por el lado de la continuidad, cabe mencionar que toda documentación e implementación de procedimientos debe acompañarse de revisiones semestrales a los mismos, sin olvidar que la mayoría involucra a varios departamentos y personas, y que

estos cambios afectan a todo el documento. Cada revisión y cambio es una versión diferente del manual, muy importante como parámetro de comparación de mejoras, como histórico y por si se desean retomar algunos puntos anteriores en cuanto a políticas, pasos, etc.

No olvidemos que elaborar un procedimiento requiere tiempo, tanto para la persona que levanta información, como para las personas que realizan el trabajo. Muchas veces, no existe una actitud de cooperación por parte de las personas que ejecutan las funciones y que son quienes mejor saben cómo se “hacen las cosas”. Es aquí donde los jefes inmediatos debe reconocer la importancia de los procedimientos para que puedan transmitirla a sus subalternos. Muchos atrasos en los departamentos y unidades se deben al desorden de realizar las cosas de una forma u otra sin tomar en cuenta que una estandarización formal sería el éxito de la eficiencia y el cumplimiento de objetivos en la unidad y por ende en toda la organización.

*Ing. Rina de Arteaga
Consultor
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.
Tel: (506) 520-1324, 520-1323

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53.
Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com