

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo
secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre
de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología
Maestría en Administración



IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS EN UNA MICROEMPRESA

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **JOSE ANTONIO FADDUL FERREIRA**

Tutor: Mtra. Lizbeth Islas Gómez

Tlaquepaque, Jalisco. 15 de noviembre de 2023

Abstract:

Este estudio de caso explora la reestructuración organizacional y la implementación de un sistema de procedimientos en una cadena de laboratorios clínicos (Laboratorios “R”). Fundada en 1970, la empresa se encontraba en condiciones precarias, de baja competitividad y en franca decadencia. Adquirida en 1998 por una nueva administración y a través de una metodología que incluyó la revisión de procesos, de la estructura organizacional, de los indicadores claves de la empresa, se realizó una transformación que logró convertir nuevamente a la empresa en el principal competidor de la industria a nivel local. Se analizó los departamentos que conforman un laboratorio clínico, los principales productos y servicios que la empresa ofrece, sus clientes, los procesos claves desarrollados en su funcionamiento interno y desde ahí se estableció la estructura organizacional para sustentar los procesos. Un sistema de procedimientos y un comité de implementación y vigilancia permitieron que, poco a poco, partir del área de producción y pasando por áreas como recursos humanos y servicio al cliente, se estableciera un sistema de calidad a toda la empresa. Especial mención requiere las descripciones de puesto, que forman parte del sistema de procedimientos y dan al personal una estructura base para poder desempeñar su puesto y tener certeza de su nivel de cumplimiento. Mediante diagramas de flujo, control de revisiones y auditorías a los diferentes puestos para verificar su cumplimiento, se pudo evaluar que la implementación ejecutada estuviera cumpliendo su función. Al expandirse a 7 sucursales, multiplicando el crecimiento de ventas y pacientes en más de 10 veces y consiguiendo múltiples premios de calidad, se demuestran los resultados de esta implementación. Este caso ofrece un modelo para empresas en condiciones similares que buscan mejorar su estructura y desempeño, para lograr una posición consolidada en su industria.

Key words: Procesos, procedimientos, laboratorio clínico, liderazgo

Tabla de contenido

Introducción.....	3
Capítulo I. Antecedentes y contexto: El inicio	4
1.1 Historia de la empresa	4
1.1.1.- Productos, servicios.....	4
1.1.2.- Tipos de Clientes	6
1.1.3.- Organización.	7
1.1.4.- Problemática detectada.....	8
1.2. Propósito y objetivos del caso	9
1.2.1.- Objetivo general	9
1.2.2.- Objetivos específicos.....	10
Capítulo II. Implementación del Sistema de Procedimientos	11
2.1 Bases de la implementación de un sistema de procedimientos	12
2.2 Conformación de los Comités de Implementación.	13
2.3 Revisión de los procesos.....	14
2.4 La actualización permanente de los procedimientos.....	16
2.5 Revisión de puestos.	17
Capítulo III. Seguimiento y Evaluación del Sistema de Procedimientos.....	27
3.1 La importancia de un buen seguimiento	27
3.2 El controlador de Procedimientos: Su descripción y funciones.	33
3.3 Lo que se puede y lo que no se puede esperar de un sistema de procedimientos.....	39
3.4 Pros y Contras de un sistema de procedimientos	41
Capítulo IV. Resultados obtenidos y Conclusiones	42
4.1 Control de calidad.....	42
4.1.1 Control de calidad interno.....	44
4.1.2 Control de Calidad Externo.	46
4.2 Servicio al cliente	47
4.2.1 Programa “Entrega a tiempo o la devolución de su dinero”	48
4.2.2 Servicio al cliente: Amable y cálido.	50
4.3 Rotación de personal	50
4.3.1 Falta de cumplimiento por parte del empleador de la oferta económica y laboral.....	51

4.3.2 Mala relación empleado – supervisor (jefe).....	52
4.3.3 Clima Laboral	53
4.4 Ventas	56
4.4.1 La venta estratégica	56
4.4.2 La capacitación como factor clave de la productividad	60
4.5 El departamento de Compras.....	60
4.5.1 Un caso no exitoso.....	60
4.5.2 El proceso de compras en Laboratorios “R”	63
Conclusiones.....	68
Bibliografía.....	70

Introducción

A fin de que el lector comprenda como se organizaron los temas de este trabajo y pueda comprender y crear un mapa mental del mismo se enumeran los capítulos y sus contenidos. En el capítulo 1, se realiza un repaso de los antecedentes de la empresa, como historia, organización, tipos de clientes, las áreas que conforman este tipo de empresas, que tipo de servicios se brindan. De tal forma que al concluir este capítulo el lector podrá tener una razonable comprensión de cómo opera un laboratorio de análisis clínicos y su problemática cotidiana. Al final del capítulo, se enuncian los objetivos generales y específicos que se pretende cubra este documento.

El Capítulo 2 establece los pasos que deben seguirse para establecer un sistema de procedimientos: Cuales son las bases con las que se debe de contar, la conformación y el propósito de los comités de implementación, la revisión técnica de los procesos, la creación y actualización permanente de los procedimientos y de las revisiones de puesto.

Capítulo 3, describe el tratamiento que se debe da al sistema: Mantener un permanente seguimiento para asegurar que la realidad y los documentos se mantengan congruentes, la importancia del puesto de “controlador de procedimientos” y por último lo que se puede y no esperar de un sistema de procedimientos.

Capítulo 4. A manera de conclusión en este capítulo se hace relación de los logros más significativos alcanzados y también en qué áreas estos logros no se vieron concretados de forma satisfactoria y a que se debió esa falta de concreción. Los procedimientos, las descripciones de puesto, más que ser simple burocracia escrita o limitar la creatividad y flexibilidad de procesos de una empresa, son documentos vivos, que confieren a la empresa misma, un grado de inteligencia.

Los errores que se presentan o las mejoras que se descubren, son experiencias valiosas, que lejos de caer en el olvido deben ser integradas raudamente como contramedidas en los procedimientos, fortaleciendo así a la empresa y optimizando inteligentemente los procesos.

Capítulo I. Antecedentes y contexto: El inicio

1.1 Historia de la empresa

Los laboratorios “R” se fundaron en septiembre de 1970. En donde se estableció solo había un laboratorio Clínico, en ese momento. En pocos años se convirtió en la empresa líder en su segmento a pesar de que fueron creándose nuevas empresas similares. Hubo momentos críticos como en 1982, cuando debido a la devaluación del peso, el consumo de la población en México se contrajo y los costos de los insumos se elevaron. Lo mismo ocurrió en 1994, sin embargo, la empresa presentó un crecimiento constante, aunque cada vez con una tasa menor. Tanto en 1982 como en 1994, la empresa enfrentó las crisis de la misma forma que lo hicieron muchas empresas más en México: Reducción de gastos, manteniendo la calidad a expensas de la rentabilidad y mejorando el servicio al cliente, que es algo que se puede mejorar mucho sin necesidad de incrementar los costos. En 1996, debido a problemas de salud de los propietarios por primera vez el crecimiento se detuvo.

En el año 1998 la empresa de laboratorios clínicos cambió de propietario, por medio de una compraventa. Fue una adquisición amistosa y voluntaria para ambas partes, quienes después de largos meses de conversaciones y acuerdos finalmente la concretaron en septiembre de 1998.

El proceso de estructuración y creación de procedimientos comenzó a realizarse precisamente a partir de la compraventa de la empresa, fue el primer paso que el nuevo dueño quiso realizar para transformarla, y de ser una empresa pequeña y desorganizada, a convertirse en una, empresa más grande y competitiva en todos los aspectos, convirtiéndose con el tiempo, en referente para las demás empresas del giro.

1.1.1.- Productos, servicios

La empresa en cuestión se desempeña en el giro de los análisis clínicos, cuyos servicios consisten en la realización de exámenes de salud a pacientes ambulatorios¹. Los exámenes por su naturaleza se dividen en las siguientes secciones:

¹ Personas que pueden caminar y no están hospitalizadas.

Hematología: Son todos los estudios que están relacionados con muestras de sangre, por mencionar algunos: Biometría hemática, fórmula roja, fórmula blanca, plaquetas, etc.

Química Sanguínea: Esta sección es muy importante pues la mayoría de los estudios solicitados por los pacientes son relacionados con esta: Glucosa, colesterol, triglicéridos, urea, ácido úrico, perfil tiroideo, perfil ovárico, antígeno prostático, etc.

Coproparasitología: Esta sección está relacionada con los exámenes de heces tales como: Coprológico, coproparasitoscópico seriado, detección de sangre en heces, azúcares reductores (intolerancia a la lactosa), etc.

Uroanálisis: Esta sección solo está conformado por exámenes relacionados con la orina tales como: El examen general de orina (por sus iniciales EGO), depuración de creatinina en orina de 14 horas, por mencionar algunos. Pero, aunque la variedad de estudios que se realizan aquí es muy poca, es un área muy importante pues es el tercer lugar en exámenes solicitados.



Ilustración 1. División de los exámenes por su naturaleza.

Serología: Son los estudios que se realizan en el suero de la sangre (de ahí su nombre), por mencionar algunos: Virus de inmunodeficiencia humana, prueba de embarazo, hepatitis c, VDRL, etc.

Bacteriología: Esta sección se relaciona con el cultivo y detección de todo tipo de bacterias que crecen en nuestro cuerpo, patógenas o no: Exudado faríngeo, exudado vaginal, exudado uretral, cultivo de orina, cultivo de heces, cultivo de secreción, etc.

Patología: Este servicio se brinda sin embargo un patólogo externo realiza el análisis de las muestras tomadas. Algunos de los estudios son: Papanicolaou y biopsias en general

1.1.2.- Tipos de Clientes

Definición de cliente: *La persona que constituye el eje principal de toda la actividad de la empresa, por lo que es la destinataria final de todos los esfuerzos de esta última como organización* (Blanco Garcia, 2013, pág. 192).

Los clientes por su naturaleza se segmentan en 4 grupos: Pacientes, empresas, doctores y público en general. Segmentos:

Pacientes: Personas que acuden por solicitud de un médico a realizarse exámenes llevando consigo una receta u orden indicando el tipo de estudio que requiere.

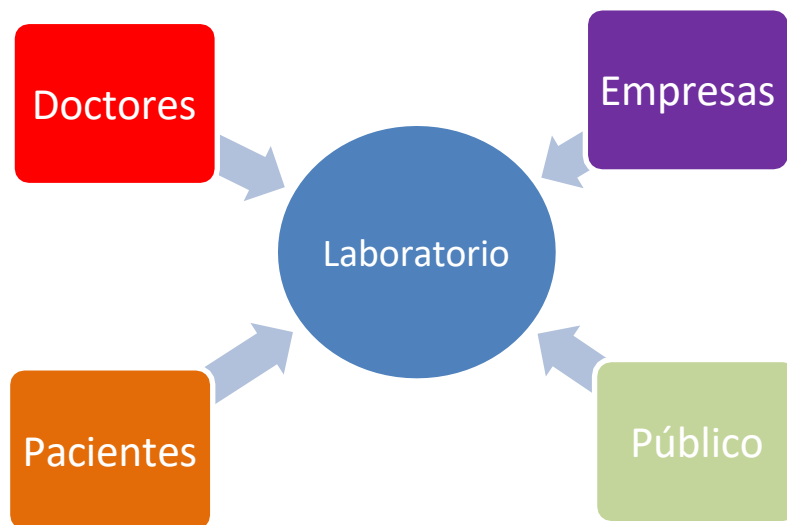


Ilustración 2. Segmentación de los diferentes tipos de clientes.

Empresas²: Se refiere a los empleados o candidatos que acuden con un pase por instrucción de la empresa a realizarse ciertos exámenes. Estas suelen tener convenio con los laboratorios para la realización de estudios a sus empleados. Algunos de los estudios que este tipo de empresas solicitan son: Tipo sanguíneo, detección de drogas, detección de alcohol y exámenes médicos en general.

² RAE: Empresa se considera empresa a unidad de organización a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. <https://dle.rae.es/empresa>

Doctores: Se les considera un grupo de clientes especiales y la atención que se les brinda es única dado que son persuadidos por los servicios que ofrece los laboratorios con la finalidad de fomentar lazos de confianza y referencien a sus pacientes al laboratorio.

Público en general: Considera a todas las personas que acuden a realizarse un estudio sin una orden o instrucción médica, suelen acudir por voluntad propia. Algunos de los estudios que este tipo de cliente solicita son: Prueba de embarazo, tipo sanguíneo, Glucosa en sangre, por mencionar algunos.

1.1.3.- Organización.

Normalmente los laboratorios clínicos se organizan de la siguiente forma:

Toma de Muestra: Es el área al que pertenecen los flebotomistas. Aquí se realizan la toma de las muestras que después han de analizarse. Se divide en dos: Tomas sanguínea y tomas ginecológicas. El resto del tipo de muestras no requieren área pues el paciente ya trae la muestra.

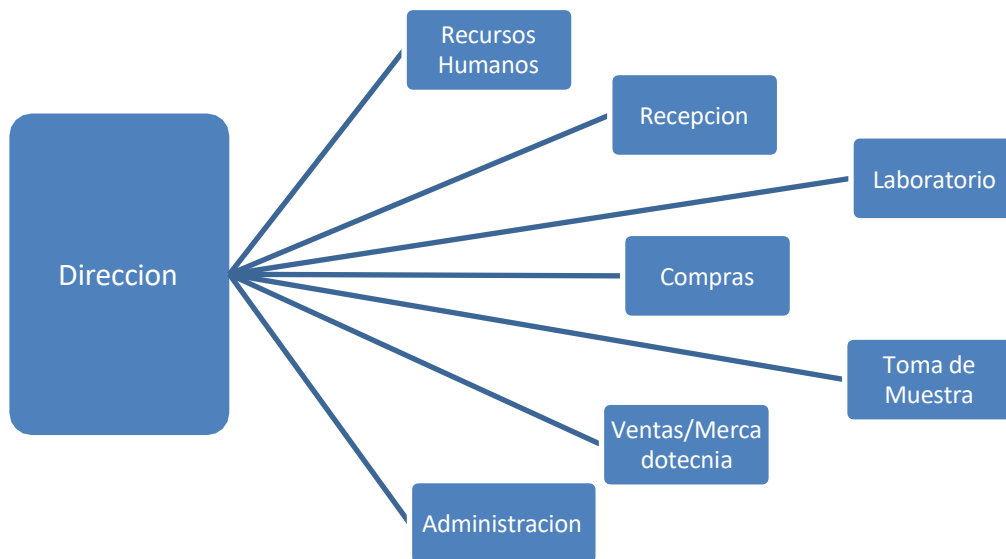


Ilustración 3. Organización interna de la empresa.

Proceso: Es donde las muestras son procesadas, como se explicó anteriormente, esta área se divide en: hematología, uroanálisis, química sanguínea, coproparasitología, serología, bacteriología y patología.

Recepción: Es mixta pues pertenece tanto a la toma muestra y proceso, pero también reporta al área administrativa porque aquí se cobran las ventas.

Administrativa: Se encarga de los ingresos y egresos de la empresa. Normalmente se encarga de facturación, compras, nomina, etc.

Ventas/Mercadotecnia: Se encarga de promover la empresa tanto a nivel empresas por medio de los vendedores como de dar publicidad por medio de los diversos medios de comunicación: Radio, espectaculares, Internet, etc.

Dirección: Se encarga de la supervisión del desempeño general de la empresa y de la planeación estratégica.

Los procedimientos norman la operación de cada una de las áreas, por ejemplo: El procedimiento de “Recepción de muestras” del área de Recepción, especifica en qué condiciones debe llegar el paciente para que las muestras sean clínicamente validas, como se debe etiquetar cada una de la muestras y en qué tipo de contenedor deben ir.

De esa forma el procedimiento establece la forma de llevar a cabo ese proceso dentro del área de recepción.

Sin embargo, los procedimientos también se relacionan unos con otros, aunque sean de otras áreas. Por ejemplo, el procedimiento mencionado líneas arriba se relaciona con los procedimientos de “análisis de las muestras” del área de Laboratorio, pues para poder proceder al análisis de las muestras es muy importante que estén contenidas en los recipientes correctos, que estén en condiciones de temperatura y humedad correctas y finalmente, que estén perfectamente identificadas con el nombre del paciente y los análisis que se deberán llevar a cabo sobre ellas.

1.1.4.- Problemática detectada

La empresa operaba con una sola sucursal en el centro de la ciudad. Las instalaciones presentaban un estado deteriorado. El equipo humano contaba con 3 empleados: Una recepcionista, un

auxiliar de laboratorio (laboratorista) y un Químico Fármaco Biólogo (Químico encargado). Los activos de la empresa al igual que las instalaciones, contaban con años de no haber sido renovados ni actualizados.

Los sistemas administrativos eran precarios o inexistentes. Por ejemplo, se llevaba una contabilidad fiscal, la cual es obligatoria por ley, pero el despacho, externo, que la llevaba, se atrasaba con frecuencia y no aportaba ninguna información a los accionistas, más allá de las determinaciones fiscales y salariales correspondientes. Por el lado administrativo, la falta de sistemas y controles era notoria. Los procesos financieros carecían de registros o seguimiento, limitándose a depósitos bancarios, emisión de cheques y pagos sin ningún sistema de registro o seguimiento a los mismos. No había bitácoras, ni registros históricos de ninguna índole.

En el área de compras, tampoco había ningún tipo de control, las compras se realizaban de por cualquiera de los 3 empleados y se asignaban a cualquier proveedor, local o foráneo, que decidiera quien quiera que hiciera la compra, sin ningún criterio o procedimiento normativo.

En el área de ventas, no se realizaba ningún esfuerzo organizado ni se atendía a ningún segmento de mercado en particular, simplemente se atendían a los pacientes que de manera voluntaria accedían al local.

En el área de Publicidad, no había campañas o acciones al respecto.

En el área de recursos humanos, las contrataciones a criterio del Químico encargado, sin más procedimiento que una breve charla sobre los antecedentes del o la postulante, sin ningún criterio o procedimiento normativo.

1.2. Propósito y objetivos del caso

1.2.1.- Objetivo general

Llevar a cabo un proceso de reestructuración y generación de un sistema de procedimientos que permita mejorar la calidad, reducir los costos y en general lograr un funcionamiento más eficiente en los laboratorios “R”. Asumiendo el concepto de calidad como *La capacidad de un producto o servicio para satisfacer ciertas necesidades establecidas o implícitas.* (Razzak, 2018, pág. 7)

1.2.2.- Objetivos específicos

La reestructuración de la empresa y la generación de procedimientos tendrán los siguientes beneficios:

- Mejorar la estructura de la empresa.
- Mejorar el cumplimiento de objetivos y metas.
- Reducir los costos.

Al tener un diseño eficiente en los diferentes departamentos que conforman la empresa se podrá reducir el costo por instalaciones y factor humano. Al generarse procedimientos que normen los procesos, se podrá evitar desperdicios, errores y otro tipo de situaciones que impliquen pérdidas a la empresa.

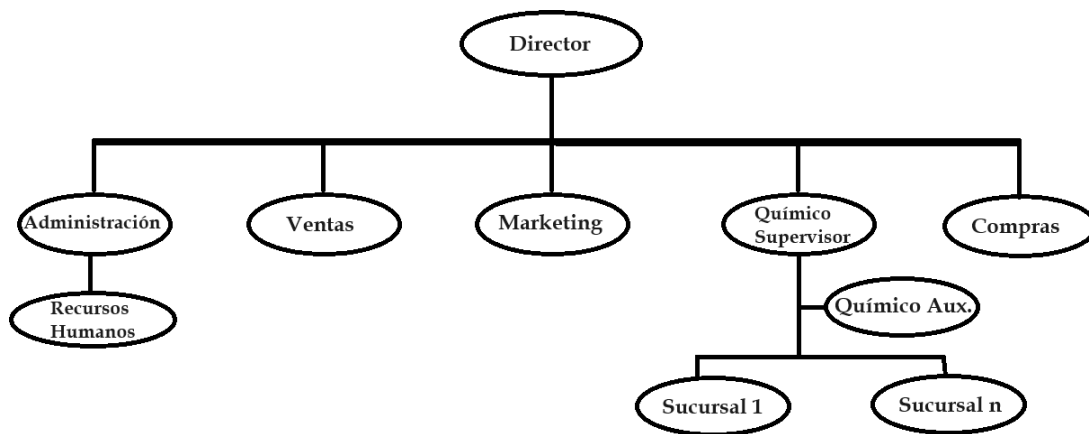


Ilustración 4. Diagrama de Jerarquía de la empresa.

Mejorar la calidad (confiabilidad). Al reducirse los procesos inútiles o que no añadan valor al servicio (producto) podrá simplificarse la producción lo cual repercutirá en menos probabilidades de error. Además, se identificarán los indicadores claves de la calidad para ejercer sobre ellos una supervisión más estrecha. Mejorar el desempeño financiero. Al mejorar la calidad, el servicio, reducir las pérdidas y errores. Simplificar el organigrama de la empresa, todos esos factores de forma conjunta ayudaran a que el desempeño financiero sea óptimo.

Capítulo II. Implementación del Sistema de Procedimientos

Cuando se concretó la adquisición de la empresa por la nueva administración, se decidió tomar como primer paso la creación del sistema de procedimientos, como uno de los pilares en la reestructuración de la empresa, solamente después de la investigación de mercado, del benchmarking³ de la industria y de la planeación estratégica correspondiente.

La manera más eficiente de llevar a cabo cambios estructurales profundos y de larga duración en una empresa formal y compleja es por medio de los procedimientos. Más aun en un contexto donde la movilidad laboral es cada vez más alta y considerada normal.

Cuando se habla de un sistema de procedimientos, se puede enfocarlo holísticamente, como:
Sistemas y procedimientos: Es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones. (Oseguera, S.F.)

Otra definición de sistema de procedimientos puede ser:

Definimos a los **sistemas administrativos** como la red de procedimientos relacionados de acuerdo a un esquema integrado tendientes al logro de los fines de una organización. Esto quiere decir que un conjunto de procedimientos relacionados y dentro de determinadas condiciones, constituyen un sistema. Así, el sistema de control de producción, por ejemplo, consiste en un conjunto de procedimientos de pedidos de materiales, procedimientos de despacho o ruteo, procedimientos de control, etcétera. Obsérvese la condición de “relación” como elemento indispensable para que un conjunto de partes configure un sistema. En toda definición de sistema aparece frecuentemente ese factor como común denominador que transforma la individualidad de cada componente de tal modo que ya no tiene sentido sino dentro de un conjunto. (Lardent, 2016)

En conclusión, un sistema de procedimientos, se puede definir como el conjunto de documentos que definen la estructura de una organización y que norman las relaciones entre los departamentos de la misma, con el fin de optimizar los procesos y conseguir las metas establecidas.

³ Benchmarking: Análisis profundo sobre los competidores de un segmento de mercado para entender las estrategias y mejores prácticas utilizadas por ellos.

Es importante, esclarecer lo que debemos entender como procedimiento y cuál es su diferencia con la palabra proceso.

Un proceso es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. Se trata de un concepto aplicable a muchos ámbitos, a la empresa, a la química, a la informática, a la biología, entre otros. (Westreicher, 2020). Un procedimiento es un conjunto de instrucciones para completar una tarea o actividad específica. A veces, los procedimientos se documentan con gran detalle para garantizar que la tarea se complete de forma coherente y precisa⁴

Una visión práctica y simplificada de estas definiciones sería la preparación de un platillo de cocina. Donde la receta es el procedimiento, es decir, la descripción de los pasos y el orden que se deben seguir para la correcta preparación del platillo. Propiamente las acciones para la preparación del platillo, serían el proceso.

La implementación de un sistema de procedimientos es una meta a largo plazo, si bien da frutos tangibles en el corto, los verdaderos grandes logros se darán en el largo plazo y serán más sutiles.

2.1 Bases de la implementación de un sistema de procedimientos

Así como un científico debe dedicar días o incluso años para comprender un fenómeno y poderlo describir a la perfección, la base de una correcta implementación del sistema de procesos, es la observación. En la medida que los implementadores conozcan el proceso de lo que van a estandarizar⁵ por medio de procedimientos, será la calidad de los procedimientos que se habrán de tener. Por lo tanto, el primer paso, será convocar a todos los involucrados en los procesos para conformar un comité de implementación.

⁴ <https://www.pipefy.com/es/blog/diferencia-proceso-y-procedimiento/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20procedimiento%3F,de%20forma%20coherente%20y%20precisa.>

⁵ Estandarizar: Según la RAE, "Ajustar [algo o a alguien] a un patrón o tipo común."

2.2 Conformación de los Comités de Implementación.

Lo ideal para la conformación de los comités es elegir a los empleados que estén entusiasmados con un proceso de estandarización en la empresa y conozcan a la perfección sus procesos. Pero hay otros criterios que también deben tomarse en cuenta para elegir a los miembros del comité, por ejemplo: Deben tener tiempo para dedicarse al proceso de implementación, deben tener mucha experiencia en el proceso. Por ejemplo, un empleado nuevo en la empresa no sería un buen candidato.

El comité de calidad es un órgano gestor de la Calidad que debe ser la referencia en los temas de Calidad para todos, analizar la información asociada al grado de satisfacción de los clientes que reciba, y proponer las acciones necesarias para optimizar el funcionamiento de la organización dentro del espíritu de la mejora continua. (INCP, 2015)

Los roles y responsabilidades de los miembros del comité de implementación debe ser en primer lugar la detección de los procesos que existen en su área, para poder documentarlos (crear los procedimientos), hacer los procedimientos o designar quien los haga, revisar o mandar a revisar por alguien técnicamente competente los procedimientos creados. Una vez revisados mandarlos a registrar al área de procedimientos. Comunicarse con otros miembros del comité para establecer las condiciones que deben cumplir los procesos entre áreas, es decir los procesos que involucran a más de un área.

A veces los gerentes o líderes de la empresa u organización quieren involucrarse en el proceso, pero que sean jefes o tengan mucho tiempo en la empresa no necesariamente los califica para formar parte del comité. Estos jefes no tienen tiempo para involucrarse y dedicarle tiempo a la elaboración de reportes, análisis de procesos, gráficas, etc. Además, ellos, ya tienen mucho sin estar involucrados en el proceso directamente, y por lo mismo ya no lo conocen a detalle. Como citan Raab y Matusky, acerca de quiénes deben generar un proceso de capacitación: “Deben observar, aprender y practicar las labores diarias que permitan a un negocio salir adelante, antes de que puedan emprender por su cuenta”. (Raab & Matusky, 2005, pág. 208). De la misma forma quien conforma un comité debe estar conocer su proceso a la perfección.

Lo óptimo es que quiénes conformen el comité sean personas de rango medio, es decir: Supervisores, subgerentes o incluso los trabajadores mismos (obreros, auxiliares, oficinistas, secretarias, vendedores, compradores, etc.).

Es muy importante que los miembros del comité estén motivados y vean en él, un motivo de orgullo y de aportación a la empresa. De lo contrario, si perciben el ser miembros, como un castigo o una carga extra que no será valorada, el resultado distará mucho de lo deseado. Es recomendable que cada área o departamento de la empresa proponga sus miembros del comité.

Sin embargo, ningún proceso de cambio será exitoso si la dirección general, los socios y/o el consejo directivo de la organización no están de verdad convencidos y comprometidos con el cambio. La invitación para trabajar (en la mejora de la calidad) con una compañía debe provenir de la alta dirección (Deming, 1982, pág. 366).

Las áreas y los representantes de los laboratorios "R" que conformaron los comités de implementación quedaron como a continuación se muestra:

ÁREA RESPONSABLE	PROCESOS
Administración	Control de documentos y Administración
Laboratorio	Proceso de muestras y Compras
Dirección	Ventas y Recursos humanos
Recepción	Recepción y Toma de muestra

Por esa razón, cuando se conformó el comité de Implementación de los procedimientos en la empresa, se eligió a una persona del área administrativa, una persona del área de laboratorio, un representante del área de recepción y para representar el área de ventas y Recursos Humanos, el mismo director asumió el rol de representar a las mismas, en virtud de que se estaban conformando esas áreas.

2.3 Revisión de los procesos.

Ver los procesos de una empresa como una “obra de teatro” es una buena analogía. Al igual que en una obra de teatro va a haber “actores” (personas) que van a realizar ciertos “papeles o roles” (puestos de trabajo) que interactuaran entre ellos y que en la medida que conozcan bien sus “libretos” (procedimientos y descripciones de puesto⁶) será la medida en que la obra tendrá éxito (el éxito de la

⁶ Descripción de puesto. Es el documento que describe todas las funciones y el contexto en que un puesto de trabajo se desarrolla: Nombre del puesto, responsabilidades a cumplir, habilidades o conocimientos que debe tener quien lo realiza, puestos o áreas con quien interactuar, etc.

empresa). Como una obra de teatro, en una empresa, las actividades se repiten día tras día, con pocas variaciones. Entonces, ¿Por qué no hacerlo bien?

En el caso de los laboratorios, los procesos se identificaron y clasificaron en 7 áreas: Administración, recepción, compras, recursos humanos, toma de muestras, ventas y laboratorio.

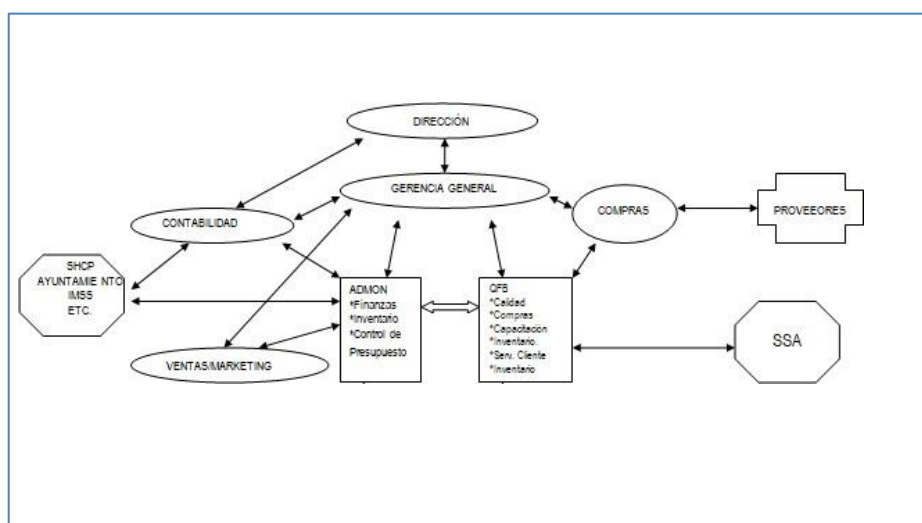


Ilustración 5. Interacciones (procesos) internos y externos

En resumen, en la medida que se diseñen mejor los procedimientos y descripciones de puesto, será en la medida que el resultado será más satisfactorio. Y no se trata de crear procedimientos “ideales” sobre procesos “fantasiosos o futuros” (futuros que quizás pocas veces lleguen a materializarse). No, se trata de trabajar sobre la realidad de la empresa, sobre lo que hay aquí y ahora.

Con una empresa administrada por procesos las funciones generales del proceso administrativo dejan de ejercerse de arriba hacia abajo; esto es, desde la dirección general hacia el nivel operativo, en vez de eso se siguen ejerciendo, pero ahora de manera horizontal. Las funciones de planeación, dirección, organización y control ahora se harán sobre cada uno de los procesos, por lo que la dirección general no será la única encargada de realizar la planeación, sino que hará una parte de la planeación general de la empresa, pero los procesos serán planeados y diseñados por el propietario del proceso... (Baca, 2014, pág. 178)

Si en el futuro hay cambios o mejoras, se pueden integrarlas por medio de modificaciones a los documentos: Procedimientos y/o descripciones de puesto. Pero se debe plasmar la realidad de la

empresa tal cual esta, si se quiere que esos documentos sean útiles y ofrezcan a la empresa una verdadera ayuda. Como reza el lema de la **International Organization for Standardization** (ISO por sus siglas en inglés): “*Di lo que haces, haz lo que dices*”.

2.4 La actualización permanente de los procedimientos.

Los comités de implementación, al describir procesos inexistentes o no seguidos, crean documentos más cercanos a la fantasía que a la mejora. Los comités que solo crean procedimientos sin actualizarlos se convierten en comités de "historia", condenados al fracaso, ya que la realidad difiere de los documentos.

Los procesos y la tecnología pueden cambiar más rápido que la adaptación de los empleados a los cambios. Si no se trata de igualar esta velocidad, la empresa tendrá que enfrentar una alta resistencia, tanto por los empleados como de los mismos ejecutivos. (Buratti, 1995, pág. 307)

Se puede decir entonces, sin temor a equivocarnos, que un Sistema de procedimientos es como “una película” de la realidad de la empresa, es decir una serie de fotografías que de manera dinámica van registrando la evolución de la organización y los cambios que en ella se reflejan. Por eso son “documentos vivos” o “documentos inteligentes”, porque están en continuo progreso, y recopilan, todas las enseñanzas que da la realidad.

De hecho, una constante durante la implementación del sistema de procedimientos era, que los empleados nueva, comprendiera la importancia de los procedimientos y se comprometiera a seguirlos. Por parte de los supervisores era también frecuente, el revisar que mantuvieran los manuales de procedimientos actualizados y disponibles en las áreas de trabajo, para consulta del personal.

Un problema recurrente, en los laboratorios “R”, era que se encontraba el personal en resistencia a entender y aceptar un sistema de calidad. Esta resistencia era probablemente provocada porque la localidad donde la empresa se encontraba, no había casi, ninguna empresa que tuviera un sistema de calidad y de procedimientos real. Ni en las escuelas se les enseñaba lo que es una cultura de calidad. Desafortunadamente para el empresario mexicano, además de lidiar con desventajas competitivas comparado con empresas de otros países, se enfrenta a que el sistema de educación público es obsoleto y el personal que entra a una empresa hay que capacitarlo a veces desde situaciones tan básicas como comprender lo que leen. La organización Worldreader publicó⁷ que, de acuerdo a una

⁷ <https://www.worldreader.org/blog/too-many-mexican-youth-dont-read/>

encuesta de la UNESCO realizada en el 2013 en 108 países sobre hábitos de lectura, México ocupó el lugar 107 (el penúltimo), de acuerdo a esta organización a los jóvenes mexicanos no les interesa leer.

2.5 Revisión de puestos.

El proceso de reestructuración de una empresa debe comenzar con una revisión exhaustiva de los procesos internos de la misma, como ya se explicó en los puntos anteriores, pues de ello depende que se puedan eliminar las tareas redundantes, así como optimizar el resto de los procesos para mejorar la productividad y eliminar el uso de recursos de manera innecesaria. Una vez que se tiene el rediseño de los procesos, es entonces que a partir de este se genera un nuevo diseño organizacional y se definen cuáles serán los puestos a crearse, modificarse o eliminarse. Cada puesto debe acreditarse, en función de los procesos específicos que la empresa necesita para operar de manera eficiente, evitando el desperdicio y gastos de los recursos de la empresa en puestos que no aportan de manera significativa a los objetivos de la empresa.

En el caso de los laboratorios "R", durante meses, se realizó el análisis de los procesos y las funciones que los empleados tenían en cada uno de ellos. Se registró por medio de bitácoras, el tiempo que destinaban a cada una de sus funciones y cuáles eran las dificultades que encontraban en cada una de estas tareas. Quiénes realizaban estas tareas de manera normal, y quienes las realizaban de forma emergente, es decir, cuando el responsable principal de la función no se presentaba a laborar.

Día	Horario	Actividades Realizadas	Observaciones
Lunes	7 - 15 hrs	- Extracción de sangre de 60 pacientes	- Trabajo agotador, necesidad de mantenerse hidratada
		- Entrega de muestras al laboratorio	- Tiempo limitado para descanso
Martes	7 - 15 hrs	- Extracción de sangre de 40 pacientes	- Pacientes con venas difíciles de encontrar
		- Actualización de registros y documentación	- Presión para mantenerse al día con la documentación
Miércoles	7 - 15 hrs	- Extracción de sangre de 40 pacientes	- Demoras debido a la alta demanda
		- Colaboración en la capacitación de personal nuevo	- Mayor responsabilidad
Jueves	7 - 15 hrs	- Extracción de sangre de 30 pacientes	- Fatiga acumulada, difícil concentrarse
		- Reunión con el supervisor para discutir la carga de trabajo	- Se busca solución para aliviar la carga de trabajo
Viernes	7 - 15 hrs	- Extracción de sangre de 40 pacientes	- Continúa la discusión sobre la carga laboral
		- Asistencia a una conferencia médica sobre flebotomía	- Oportunidad de aprendizaje, pero se necesita tiempo

Ilustración 6. Ejemplo de Bitácora de actividades de un flebotomista (quienes toman las muestras sanguíneas).

De esta forma, poco a poco se pudo entender cuáles puestos tenían una carga de trabajo desbalanceada (excesiva o escasa), no contaban con la capacitación necesaria, o las herramientas que tenían no eran las apropiadas. A partir de estos datos se realizó el rediseño de la empresa, reestructurando la organización con los criterios de: Redistribuir la carga de trabajo, incrementar la eficiencia en el uso de los recursos y considerar situaciones emergentes como la falta de personal por ausencia.

ÁREA	ANTES	DESPUÉS ⁸
ADMINISTRACIÓN	1	3
RECEPCIÓN	1	9
LABORATORIO	1	4
VENTAS	0	2

⁸ Los puestos mostrados en “Después” incluyen los generados por nuevas sucursales.

En la reestructuración de los laboratorios "R", se le dio prioridad a la mejora en el servicio al cliente sobre el criterio económico de reducir puestos, pues finalmente un mejor servicio al cliente se reflejaba en clientes más satisfechos, que a su vez realizaban la publicidad boca a boca que tanto beneficia a la empresa, y, por otra parte, el buen servicio al cliente se reflejaba en personal menos estresado.

Sin embargo, el contratar más personal para tener puestos semi-redundantes, es decir, personal que realiza tareas de respaldo a otro personal, afectaba, por supuesto, el monto de la nómina a pagar, pero también incidía en el volumen de actividades a realizar por parte de recursos humanos para tener abastecidas a las diferentes áreas que conformaban los laboratorios.

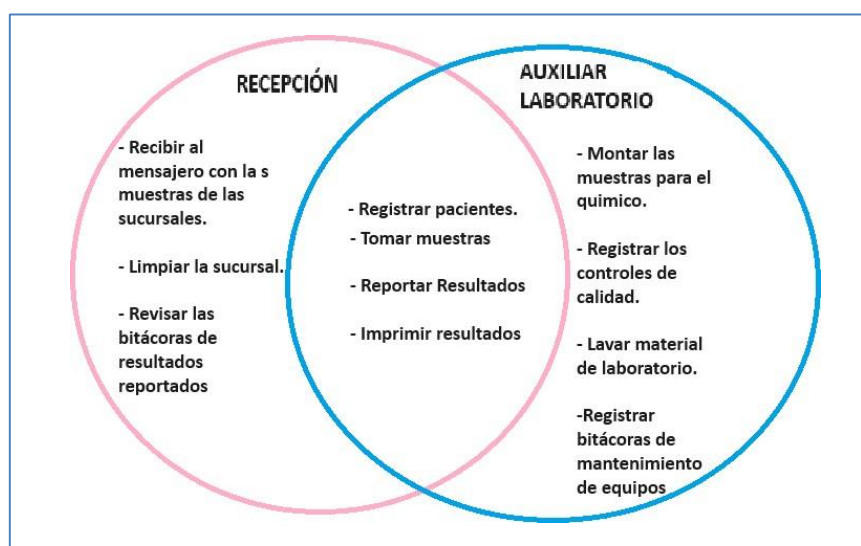


Ilustración 7. Ejemplo de puestos semi-redundantes. Puestos: Recepción y Auxiliar de Laboratorio.

Es una estadística mundial que la mayoría de los empleados desconocen a cabalidad cuál es su descripción de puesto, cuáles son sus funciones y sus responsabilidades. De acuerdo con la firma Gallup:

It's tough for employees to meet performance goals when they don't know exactly what's expected of them. And far too many employees fall into that category. Based on Gallup's work with companies worldwide, only about half of employees strongly agree that they know what is expected of them at work. Traducción: Es difícil para los empleados cumplir con las metas de desempeño cuando no saben exactamente que se espera de ellos. Y demasiados empleados entran en esa categoría. Según el trabajo

de Gallup con empresas de todo el mundo, solo alrededor de la mitad de los empleados están totalmente de acuerdo en saber lo que se espera de ellos en el trabajo. (Nink, 2015)

Una forma de evitar esto es la creación de descripciones de puesto, que definan claramente y sin ambigüedades las funciones que cada puesto habrá de tener, así como a quién reporta, quiénes le reportan, qué capacitación debe llevar, qué tipo de perfil debe cumplir y lo más importante, que tenga un *checklist*⁹ en el que se establezcan todos los puntos que serán evaluados del puesto, además de dejar clara y objetivamente establecidos los criterios de evaluación. Este *checklist* también le servirá al ocupante del cargo para hacerse a sí mismo una evaluación, si lo desea. De esa forma, los resultados de las evaluaciones no podrán ser objetados por desconocimiento o por el uso de un criterio subjetivo para castigar o premiar al evaluado.

A continuación, se muestra un ejemplo de descripción de puesto:

ENCARGADA DE SUCURSAL.

Rev. 3.0
Fecha: 31 de Octubre de 2016
DESCRIP. NUM.: HAN-DESCRIP-05

Objetivo: *Garantizar la absoluta satisfacción de los clientes en cuanto al servicio.*

Reporta a: *Químico Supervisor.*

Le reportan: *Ninguno.*

RESPONSABILIDADES:

SERVICIO AL CLIENTE: Asegurar por todos los medios a su cargo lograr la máxima satisfacción del Cliente con la máxima eficiencia de los recursos materiales, humanos y financieros de la empresa.

HORARIO: Asegurarse de Llegar a su centro de trabajo al menos 10 minutos antes de la apertura al público.

AMABILIDAD: Otorgar a todos los clientes un trato amable y respetuoso.

INSTALACIONES: Asegurarse de que las instalaciones y el mobiliario se encuentren siempre perfectamente limpios y en buen estado.

RECURSOS MATERIALES: Vigilar el correcto uso y mantenimiento del material y equipo a su cargo.

CAPACITACION: Llevar a cabo por completo el programa de capacitación que la empresa le ha proveído.

BITACORAS: Llevar perfectamente actualizadas sus Bitácoras de residuos biológico infecciosos, temperaturas de refrigeradores, adeudos de clientes, etc.

ENCUESTAS: Realizar al menos 15 encuestas de servicio al cliente, al mes, con todos los datos, incluyendo el teléfono.

ENVIO DE MUESTRAS: Enviar en tiempo y forma las muestras de los pacientes tal y como se indica en los procedimientos.

LIMPIEZA Y ORDEN: Mantener siempre limpias las instalaciones y el exterior de su sucursal, así como también ordenada la papelería.

INTERACTUANTES:

HABILIDADES REQUERIDAS:

Servicio al Cliente.
Toma de Muestra.
Conocimientos Técnicos Biológicos.
Computación Básica.

GLOSARIO: NO APLICA.

⁹ Hoja de verificación, lista de chequeo, lista de requisitos o, simplemente lista, se presentan como alternativas válidas en español a la voz inglesa *checklist*. <https://www.fundeu.es/recomendacion/checklist/>

CAPACITACION:

Para poder ocupar el puesto deberá demostrar que tiene conocimientos sobre los siguientes cursos:

1. CURSO DE INTRODUCCION A LABORATORIOS HANDAM (1er día)
2. PROCEDIMIENTOS (1ª Semana).
Todos los procedimientos que apliquen a su área.
3. CURSOS (repartir de forma equitativa para que sean cubiertos antes de 2 meses):
 - CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.
 - MÁS ALLA DEL SERVICIO AL CLIENTE.
 - CALIDAD EN EL TRABAJO.
 - LA CORTESIA POR TELEFONO Y EL SERVICIO AL CLIENTE.
 - EXCELENCIA PROFESIONAL PARA SECRETARIAS.

Este programa se seguirá cubriendo de manera repetitiva a partir del tercer mes al ritmo de un curso o procedimiento por mes, hasta lograr que se califique con el nivel de excelencia.

CHECKLIST ENCARGADA DE SUCURSAL

NOMBRE DEL ENCARGADO _____
VERIFICADOR _____
SUCURSAL _____
FECHA _____

LIMPIEZA (__/10)

- BATA _____
- TOMA DE MUESTRA _____
- PERSONA _____
- FRENTE DE SUCURSAL _____
- RECEPCION _____
- BANO _____

OBS. _____

CALIDAD EN RECEPCION (__/20)

EL ENCARGADO DEBE TENER:

- RECIBOS MANUALES
- LISTA DE PRECIOS ESPECIALES DE CARPERMOR
- LISTA DE PRECIOS PASTEUR MAS ACTUAL
- CATALOGO DE EMPRESAS MAS RECIENTE
- LISTA DE DOCTORES
- TONNER DE REPUESTO
- HOJAS BLANCAS
- ENCUESTAS
- LIBRETA DE REPORTE DE PRUEBAS RAPIDAS CORRECTAMENTE LLENADAS

OBS. _____

CALIDAD DE RESULTADOS (__/10)

- SOBRE LIMPIO Y SIN ARRUGAR.
- RESULTADO LIMPIO, SIN ARRUGAR E IMPRESO EN NIVEL OPTIMO DE TINTA.
- BUENA ORTOGRAFIA.
- FIRMADOS.
- COMPLETOS.
- ENTREGA DE TALON EN EL SOBRE
- INGRESO DEL NOMBRE DEL DOCTOR

ADEUDOS (__/5)

- NO ADEUDOS MAYORES A 15 DIAS
- NO RESULTADOS IMPRESOS DE DEUDORES

OBS. _____

CAJA (___/5)

- o FONDO DE CAJA
- o CAMBIO SUFICIENTE

OBS. _____

FORMATO DE ENVIO (___/10)

DEBE CONTENER:

- o NOMBRE DE SUCURSAL
- o FECHA
- o FOLIO DEL PACIENTE, NOMBRE COMPLETO, SEXO Y EDAD
- o ESTUDIO A REALIZAR
- o FECHA Y HORA DE ENTREGA

OBS. _____

BITACORAS (___/10)

- o CONTROL DE TEMPERATURAS
- o BITACORA DE LIMPIEZA, MANTENIMIENTO Y CALIBRACION DE LOS EQUIPOS
- o CHECAR TIMER DEL ANUNCIO LUMINOSO

INVENTARIO (___/10)

- o ENTREGAR EN TIEMPO Y FORMA EL INVENTARIO SEMANAL ACTUALIZADO
- o RESOLUCION DE DISCREPANCIAS EN UN TIEMPO NO MAYOR A 24 HORAS DESPUES DE ENTREGAR EL INVENTARIO.
- o TENER STOCK MINIMO INDICADO EN EL INVENTARIO

ENCUESTAS (___/5)

- o CORRECTAMENTE LLENADAS
- o CANTIDAD CORRECTA (___/15)

PUBLICIDAD (___/5)

- o PIZARRON
- o LONA

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS O CURSO (___/10)

PAQUETERIA (MONITOREO)

HORA DE LLEGADA DE PAQUETERIA _____

ENCARGADO
NOMBRE Y FIRMA
ANEXO A.

VERIFICADOR
NOMBRE Y FIRMA

FORMATO DE RECADOS	
NOMBRE DE QUIEN LLAMA:	
EMPRESA A LA QUE PERTENCE:	
TELEFONO 1:	TELEFONO2:
PARA QUIEN VA DIRIGIDO EL MENSAJE RECADO:	
NOMBRE DE QUIEN RECIBIO EL RECADO:	
FECHA Y HORA DEL RECADO:	



FORMATO DE RECADOS	
NOMBRE DE QUIEN LLAMA:	
EMPRESA A LA QUE PERTENCE:	
TELEFONO 1:	TELEFONO2:
PARA QUIEN VA DIRIGIDO EL MENSAJE RECADO:	
NOMBRE DE QUIEN RECIBIO EL RECADO:	
FECHA Y HORA DEL RECADO:	

CONTROL DEL DOCUMENTO.

FECHA	REVISION	CONCEPTO	AUTOR
20 de diciembre de 2005	1.0	DOCUMENTO NUEVO	J. Ramirez
domingo, 17 de septiembre de 2023	1.5	Se modifico el formato de Checklist	J. Ramirez
27/7/11	2.0	Se reacomodo el checklist	M. Novela
07/07/14	2.5	Se modificó el 3er. Punto del checklist, de 30 encuestas a 15.	D. Romero
31/10/2016	3.0	Se modifico checklist	Giovanna

Ilustración 8. Ejemplo de un procedimiento usado en los laboratorios “R”.

Otro factor importante de las descripciones de puesto es que se debe dar un seguimiento adecuado al empleado con el fin de que no sea punitivo o inamovible el resultado de la evaluación. No debe ser la evaluación cada año o cada cierto mes con el objetivo de ponderar si el empleado es susceptible de un ascenso, promoción o aumento de sueldo, pues si es así, tendrá muy probablemente un efecto punitivo¹⁰ en el empleado si es que no sale positivamente evaluado. En su libro “Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us”, Daniel Pink, establece que, basados en estudios científicos por 4 décadas, algunas de las conclusiones que se han obtenido es que la tradicional revisión anual no motiva ni ayuda a los empleados a mejorar su desempeño (Pink, 2009).

Para evitar esto, las evaluaciones deben ser frecuentes y periódicas, por ejemplo 1 vez a la semana, 1 vez cada quincena, o 1 vez al mes. Y en su mayoría, deben ser evaluaciones informativas, es decir: No deben tener ningún efecto más que retroalimentar al empleado sobre la calidad y cantidad del trabajo realizado. Especialmente con personal nuevo la evaluación debe ser en una base de corto plazo para que sea:

- Educativa: Que el empleado sepa qué se espera de él y cómo se evaluarán esos puntos.
- Generadora de confianza: Que el empleado comprenda los índices o criterios que se usan para evaluarlo y pueda el mismo autoevaluarse.

¹⁰ Punitivo: adj. Pertenciente o relativo al castigo. <https://dle.rae.es/punitivo>

- Auto correctiva: Que el empleado, o el evaluador, puedan ver en un plazo razonable que los resultados son los esperados. Si se espera mucho tiempo para hacer la evaluación y resulta que los resultados del empleado no son los esperados, habrá habido un doble daño: Para la empresa por no haber obtenido los resultados esperados y para el empleado que no será sujeto de promoción, aumento de sueldo o simplemente de la satisfacción de saber que su trabajo fue positivamente evaluado.

Si el programa de evaluación de los puestos va acompañado de incentivos, promociones, publicación en algún medio de comunicación interna de la empresa, etc. provocará un efecto motivador y creará interés en los demás empleados en salir bien evaluados como sus compañeros.

Las evaluaciones del *checklist*, aplicadas como se indicó anteriormente, pueden convertirse en fuente de satisfacción para todas las partes, como lo menciona este artículo del sitio Indeed:

Al utilizar el tipo correcto de elogios y refuerzo positivo, puede motivar a un empleado a querer desempeñarse de una manera que genere más elogios. La sensación de logro que experimenta la persona proporcionará una recompensa adicional. El empleado también puede llegar a definir sus propios objetivos de dominio. El refuerzo positivo resulta en el sentido general de que usted puede impactar sus propias circunstancias. (Indeed, 2022)

Capítulo III. Seguimiento y Evaluación del Sistema de Procedimientos

3.1 La importancia de un buen seguimiento

Tener un sistema de procedimientos es ya un importante avance para cualquier empresa. Sin embargo, esta ventaja no se traducirá en un desarrollo significativo a menos que todos los miembros de la organización, desde los niveles más bajos hasta los más altos, se comprometan activamente en el seguimiento y actualización de dichos procedimientos.

El liderazgo del cambio necesita líderes, y la cooperación de la organización todos juntos, para debatir sobre creencias y mentalidades que ayudará a las personas a desarrollar las prácticas y comportamientos que puedan ayudarles a acostumbrarse al cambio. (Mansaray, 2019)

Cuando nos referimos a un buen seguimiento del sistema de procedimientos, se habla de:

- Que los procedimientos cubran el 100% de los procesos clave de la empresa.
- Que las descripciones de puesto cubran el 100% de los puestos de la empresa.
- Que haya un sistema de seguimiento y control de los procedimientos y las descripciones de puesto.
- Que en todas las áreas de la empresa haya un manual de procedimientos y de descripciones de puesto, accesible a todo el personal del área para consultar los documentos en caso necesario.
- Que se realicen revisiones periódicas frecuentes a los puestos de trabajo para verificar los *checklist*.
- Que los procedimientos y las descripciones de puesto se revisen continuamente y reflejen todos los cambios se estén realizando que en los procesos. En algunas empresas se acostumbra hacer revisiones periódicas (p.e., cada 6 meses para verificar que sí están actualizados todos los procedimientos); cualquiera de las dos opciones es válida y, combinadas, es mejor.

El sistema de procedimientos va de la mano del sistema de calidad de una empresa y por eso es una de las piedras angulares de su éxito. No basta con tener únicamente un sistema de documentos, sino que debe haber un mecanismo que monitoree, evalúe y mejore de forma constante los procesos y su documentación.

En los laboratorios "R", cada vez que se producía un error, algún problema con algún cliente, alguna contingencia¹¹, etc., el siguiente paso, después de resolver la contingencia ocurrida, era hacer una investigación para entender la causa del problema. Si había sido un error por incumplimiento del procedimiento, se entrevistaba con el responsable del error para entender por qué se había desviado del mismo. En caso de que el error se debiera a una situación no contemplada por los procedimientos, se llamaba a reunión a los líderes de las áreas involucradas para encontrar una contramedida que incluyera esa situación que había provocado el error. Se actualizaba el procedimiento y se mandaba a su publicación oficial por parte del encargado del área de procedimientos. Este, después de publicarlo, se encargaba de hacerlo llegar a todas las áreas donde debía estar ese procedimiento modificado. De tal forma que ese error no volvería a pasar si se seguía al pie de la letra el procedimiento. Quedando así el sistema de calidad, protegido, en base al sistema de procedimientos.

A continuación, se tiene una Tabla de “control del documento” que va frecuentemente al final de un procedimiento o descripción de puesto y sirve para que quien lea el procedimiento entienda que modificaciones se le han hecho al mismo y a que se deben. En este caso se usó intencionalmente un procedimiento que tuvo modificaciones (7 modificaciones) desde el 2002 cuando fue creado hasta el 2018 que se modificó por última vez.

CONTROL DEL DOCUMENTO.

FECHA	REVISION	CONCEPTO	AUTOR
10/21/02	1.0	DOCUMENTO NUEVO	JAFF
11/15/02	2.0	SE MODIFICO EL CUESTIONARIO Y SE LE AGREGO EL EDO CIVIL A LA TABLA DE LOS FAMILIARES	JAFF
11/25/02	3.0	SE LE AGREGO AL FORMAT LOS DATOS PERSONALES COMO LA DIRECCION Y LOS TELEFONOS	JAFF
5/FEB/04	4.0	SEA AGREGO EL EMAIL, LA PREGUNTA DEL AUTO Y LAS RAYAS PARA LAS OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR	JAFF
08/10/2004	5.0	Se quitaron y agregaron algunos campos con el fin de poder implementar todas las mejoras que se observaron durante el uso del mismo.	JAFF
19/10/05	5.5	Se agregaron preguntas de seguridad, respecto a deudas o conductas del personal, se agrego espacio para foto. Y se incluyo finalmente la TABLA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL dentro del mismo documento.	JAFF
3/11/15	6.0	Se modificaron algunas preguntas, se agrego la tabla para poner las calificaciones de los exámenes	JAFF
01/08/16	6.5	Se agrego una pregunta al formato de la entrevista inicial (formato 1) y la pregunta 15 del formato 2.	JAFF
28/02/2018	7.0	Se agrego el Test de Determinacion como requisito	JAFF

Ilustración 9. Ejemplo de Tabla de "control del documento" usado en los laboratorios "R".

¹¹ Suceso que puede suceder o no, especialmente un problema que se plantea de forma imprevista. *Oxford languages*

Por eso se dice que los procedimientos son "documentos inteligentes", porque van "aprendiendo" e incorporando todos los aprendizajes que la organización está teniendo. De tal forma que un empleado novato, siguiendo con orden un procedimiento, puede lograr un proceso perfecto a la primera vez.

Un sistema de procedimientos con un buen seguimiento nos va a garantizar la calidad y la eficiencia. También nos asegurará que se está cumpliendo con el marco normativo que se establezca para la empresa en cuestión.

Pero un sistema de procedimientos no afectará la innovación ni la mejora, si se implementa correctamente: todos los involucrados en un área deben estar habilitados para realizar modificaciones a los procedimientos. Pues son las personas que intervienen en los procesos las que mejor los conocen y las que pueden entender qué parte de los procedimientos ayudan y cuáles no, cuáles son vigentes y cuáles son obsoletos.

La mayoría de los empleados piensa que los procedimientos operativos estándar son una camisa de fuerza que limita su flexibilidad. Sin embargo, en nuestro mundo laboral cada vez más complejo, con tantas decisiones y pasos posibles, el uso inteligente de las normas puede ser liberador. De hecho, pueden facilitar la personalización de las experiencias de los clientes a bajo costo. (Power, 2013)

Sin embargo, en la cultura del mexicano, no es fácil lograr que el personal se involucre en esas tareas de mejora continua, quizás por la educación que se enseña desde pequeños. Se tiene una cultura coercitiva (agresiva) para aquellos que quieren ser innovadores o hacer las cosas diferentes. Desde la casa, con frases como "tú te callas", "no toques eso", "si sirve, ¿para qué le mueves?", "más vale malo por conocido que bueno por conocer", al niño se le desincentiva a tratar cosas nuevas. Y la escuela no es mejor: maestros se sienten molestos cuando un alumno busca innovar o usar una forma diferente a la ya conocida, independientemente de que llegue o no al mismo resultado. Las empresas por su parte, tampoco son un entorno, normalmente, abierto al cambio y a la mejora.

"... la incertidumbre es otro alimento de la clase creativa (Creatividad en la educación). Es decir, se debe crear un clima dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje donde el conocimiento que se está trabajando no se dé como inmutable y estático. La escuela necesita la incertidumbre para que el alumno se lance a explorar fuera de este el conocimiento que no logró construir totalmente en el salón de clases." (Betancourt, 2000)

El empleado, si no está bien capacitado, puede percibir al sistema de procedimientos como un sistema coercitivo e inútil, que solo sirve para estorbar o complicar. O hay otros empleados que perciben, al sistema de procedimientos, erróneamente, como de observación voluntaria. Por eso es muy importante la participación de todos los miembros de la empresa en la capacitación del sistema de calidad, y normalmente lograr un buen nivel de comprensión, aceptación y compromiso, tarda años en ser implementado. Como dice el libro *Leading Change* (Kotter, 2012, pág. 22), la implementación exitosa de cambios en una organización, suele estar asociada a un proceso de cambio que genere poder (libertad para hacer las cosas) y motivación suficiente para vencer la inercia al cambio.

¿Quiénes y cómo se deben involucrar? El personal de nivel operativo es el más importante que conozca y entienda los procedimientos y descripciones de puesto. Que comprenda cómo le pueden servir para hacer su trabajo más fácil y efectivo es primordial. Después están los supervisores del personal operativo, quienes deben conocer a profundidad no solo sus propios procedimientos, sino también los procedimientos de su personal a cargo, pues deberán observar que se estén siguiendo por estos últimos los procedimientos correspondientes. Finalmente, en la parte alta de la jerarquía están los gerentes y directores, que deben proporcionar a sus departamentos los recursos materiales y humanos para que los procedimientos y descripciones de puestos puedan ser implementados a cabalidad.

Por lo anterior surge la pregunta siguiente ¿Es barato un sistema de procedimientos? No, no lo es, pero definitivamente es menos costoso que estar cometiendo errores, desperdiciando recursos, rotando personal y perdiendo clientes. Ahora, ¿Es caro un sistema de procedimientos? Económicamente no, pero en términos de tiempo, voluntad y moralmente, si, es caro: Requiere una voluntad férrea y un compromiso absoluto, no negociable de parte de la dirección para implementarlo. Como cita el Libro Administración de la nueva calidad nuevas expectativas:

Sin duda la resistencia a cambios que son positivos genera mediocridad laboral, pero no hay que olvidar que cada individuo es la suma de sentimientos, emociones y pensamiento, por lo que convierta a su personal en sus mejores aliados para lograr el propósito. Si ha decidido iniciar proyecto no de tregua, la apatía de hacer las cosas hace más fuerte la resistencia al cambio, que su sistema de gestión de calidad sea aún más fuerte que eso. (Marcelino, 2014, pág. 171)

En los laboratorios “R”, como en todas las empresas, el sistema de procedimientos, como el sistema de calidad, es un ente que, si bien no se percibe de una manera consciente en el día a día, está ahí, permeando todos los procesos. Mantenerlo es responsabilidad de todos.

Como se ve más adelante en el capítulo 4, este sistema de procedimientos es garantía de éxito y también una ventaja competitiva difícil de equiparar por parte de otras empresas, sobre todo en la microempresa, contadas empresas micro en México han recibido una asesoría en calidad o servicio al cliente. El microempresario mexicano, en su gran mayoría, es creativo, trabajador, entusiasta, resiliente, pero a menudo carece de capacitación en estos temas.

Las empresas no son entidades estáticas; cambian y evolucionan. Cuando se introducen nuevos procesos, esos cambios se deben reflejar en los procedimientos, creando, modificando o eliminando, según sea el caso. Un buen seguimiento ayuda a gestionar esos cambios de manera efectiva, asegurando que todos los empleados involucrados en esos procesos estén al día y bien informados.

Una forma de evaluar de manera general un sistema de procedimientos, es a través de una gráfica de madurez, para lo cual se necesita una tabla con datos que distinga la etiqueta asignada, el área de interés, la cantidad de procesos y los resultados de las revisiones, como se puede observar en el cuadro siguiente.

Etiqueta	Area	Cantidad	Revisiones
1	ADMINISTRACION Y FINANZAS.	16	3.19
2	SERVICIO AL CLIENTE	13	2.65
3	DESCRIPCIONES DE PUESTO.	12	2.54
4	RECURSOS HUMANOS .	7	3.71
5	RECEPCION.	7	4.16
6	TOMA DE MUESTRAS.	6	1.67
7	LABORATORIO	4	1.00
8	COMPRAS.	3	1.33
9	CONTROL DE PROCEDIMIENTOS.	3	1.33

Ilustración 10. Tabla base para generar la gráfica de madurez.

Para graficar visualmente la tabla y favorecer el entendimiento del sistema de procedimientos se utiliza un gráfico de dispersión X Y de burbujas 3D.

Cada burbuja representa un departamento, p.e. Compras burbuja #8, Administración y finanzas burbuja #1, etc. En el eje de las “Y” (ordenadas), es el número de procedimiento por departamento (p.e. Administración y finanzas 16 procedimientos diferentes) o sea que entre más alto este una burbuja quiere decir que más procedimientos norman este departamento. De tal forma que las burbujas bajas

son departamentos que, o no se ha documentado¹² lo suficientemente bien o son departamentos que no requieren procedimientos. Viceversa, las burbujas altas significan departamentos que por su complejidad requieren procedimientos o son departamentos que deberían hacer una revisión buscando simplificar o reducir el número de los mismos

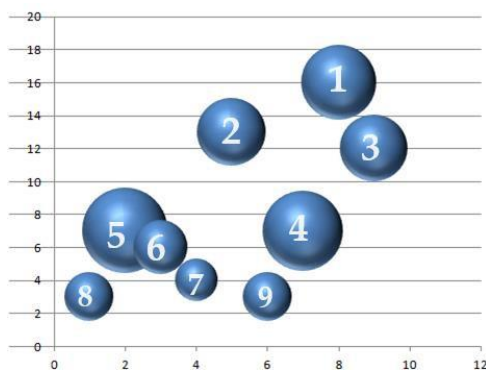


Ilustración 11. Madurez del sistema de procedimiento por departamento.

El tamaño (diámetro) de la burbuja representa la cantidad de modificaciones que en promedio un departamento de la empresa ha realizado en sus procedimientos.

Es decir que las burbujas sean pequeñas, son departamentos que no han realizado revisiones a sus procedimientos, lo cual indica un riesgo de que estén obsoletos. Viceversa una burbuja grande, significa que ese departamento ha realizado diversos cambios a sus procedimientos y es muy probable que estén actualizados.

¿Cuál es la altura y el diámetro ideal? No hay tal, eso tiene que ver con la naturaleza de cada departamento, pero que un departamento importante o complicado tenga un número de procedimientos reducido y un número de revisiones bajo, definitivamente es una “llamada de atención”.

¹² Documentado: Nos referimos a generar documentos que describan el proceso, o sea, procedimientos. RAE: adj. Dicho de un memorial, de un pedimento, etc.: Acompañado de los documentos necesarios. <https://dle.rae.es/documentado?m=form>

3.2 El controlador de Procedimientos: Su descripción y funciones.

Una figura clave en la implementación de un sistema de procedimientos es el controlador(a) de procedimientos. Su función primordial es ser el administrador de todos los procedimientos, es decir:

- Archiva de todos los procedimientos que están vigentes y guarda una copia de los mismos (física o electrónicamente).
- Lleva una bitácora del historial de todos los procedimientos que se han registrado en la empresa, incluyendo de aquellos que ya están obsoletos o que han sido modificados.
- Revisa que los procedimientos modificados o nuevos, así como las descripciones de puesto, cumplan con todos los puntos establecidos, como necesarios para ser considerados como listos para su liberación. No es responsabilidad del Controlador, revisar el contenido técnico del procedimiento.
- Actualiza los procedimientos del área de procedimientos.
- Revisa periódicamente los diversos “manuales de procedimientos” que hay física o digitalmente por la empresa para verificar que estén actualizados. (Vivanco, 2017)

En los laboratorios “R” como en otras microempresas, no había necesidad para que alguien se dedicara 100% a este puesto, así que lo realizaba normalmente el administrador general de la empresa. Es muy importante que la persona encargada de este puesto lleve un registro metódico y ordenado de todos los procedimientos, para que el control funcione adecuadamente.

El manual maestro de procedimientos es el compendio que debe tener todos los procedimientos que existen en la empresa, vigentes actualmente, es casi una regla que sea digital, pero puede ser físico también. Este manual solo lo tiene el encargado de control de procedimientos y descripciones de puesto.

El manual maestro tiene un índice que está conformado por las siguientes columnas:

- **Número de revisión:** Es el dígito de revisión del índice, como documento en sí. Cada vez que hay algún cambio en alguno de los documentos que conforman el contenido del índice ya sea alta, baja o modificación, el número de revisión del índice cambia. De tal forma, cualquier lector de Procedimientos puede cotejar contra el índice, que el procedimiento que va a consultar esta actualizado.

- **Nombre de procedimiento:** En esta columna se indica: A) el área al que pertenece el procedimiento (p.e. Laboratorio, compras, recepción, etc.) y B) el nombre de cada uno de los procedimientos. Este nombre le dará una pista al lector, de que trata el procedimiento.
- **Número de procedimiento:** Todos los procedimientos tienen un número asociado, así es más fácil clasificarlos. Es como la nomenclatura que se usa en las bibliotecas para clasificar los libros, solo que más simple. En el caso de los laboratorios “R”, los procedimientos se clasifican de acuerdo a la siguiente nomenclatura: HAN-XXX-YYY. Donde HAN son las tres letras que llevarán todos los procedimientos de la empresa. Después “XXX” son las iniciales que se le han asignado a cada una de las áreas, (P.e. ADM para administración). Y finalmente las “YYY” representan el número de procedimiento asignado, comenzando con 001.
- **REV:** Se refiere a la columna donde se registra el número de revisión de cada uno de los procedimientos. Cada vez que hay alguna modificación en alguno de los documentos (alta, baja o modificación), el número de revisión del documento cambia.

Finalmente hay varias columnas que conforman la sección “Área donde debe haber una copia”, esta sección está conformada por una columna para cada una de las áreas y ahí se marca con el símbolo “√” el área en que cada uno de los procedimientos correspondientes debe tener una copia (p.e. en los laboratorios no está indicado que tengan los procedimientos de administración pues no aplica para esa área).

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. (Palma, 2010)

INDICE REV. 33			AREA DONDE DEBE HABER UNA COPIA					
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	NUMERO	REV	RECEPCION	SUCURSAL	LABORATORIO	ADMINISTRACION	SAC	FRANQUICIA
CONTROL DE PROCEDIMIENTOS.								
ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS	HAN-CTRL-001	1.0		√	√	√		√
CONTROL DE PROCEDIMIENTOS	HAN-CTRL-002	2.0		√	√	√		√
ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTO	HAN-CTRL-003	1.0						
CONTROL DE DESCRIPCIONES DE PUESTO	HAN-CTRL-004							
		4.0	1.33					
RECEPCION.								
RECEPCION	HAN-RECEP-001	4.6		√		√		√
RECEPCION DE PACIENTES DE EMPRESA	HAN-RECEP-002	5.5		√		√	√	√
CAPTURA E IMPRESION DE RESULTADOS	HAN-RECEP-003	2.0		√				√
CORTE DE CAJA	HAN-RECEP-004	6.5		√		√		√
CANCELACION/DEVOLUCION DE EXAMENES	HAN-RECEP-005	4.5		√		√		√
FACTURACION DE PUBLICO EN GENERAL	HAN-RECEP-006	3.5		√		√		√
CREDITO A PACIENTES	HAN-RECEP-007	2.5		√				√
ENVIO DE PAQUETES SUCURSAL-CENTRAL-SUCURSAL		29.1	4.16					
PASTEUR								
MANUAL DEL PASTEUR			√					
PASTEUR AREA ADMINISTRATIVA						√		
TOMA DE MUESTRAS.								
TOMA DE MUESTRA SANGUINEA	HAN-TM-002	2.0		√	√			√
TOMA DE MUESTRA SANGUINEA PARA BEBES	HAN-TM-003	2.0		√	√			√
TOMA DE MUESTRA DE EXUDADO FARINGEO	HAN-TM-004	1.0		√	√			√
TOMA DE MUESTRA DE CULTIVO DE EXUDADO CERVICO VAGINAL	HAN-TM-005	1.0		√	√			√
TOMA DE MUESTRA DE PAPANICOLAOU	HAN-TM-006	3.0		√	√			√
TOMA DE MUESTRA DE ORINA ESTERIL	HAN-TM-007	1.0		√	√			√
		10.0	1.67					
LABORATORIO								
PROGRAMA Y BITACORA DE MANTENIMIENTO	HAN-LABO-001	1.0	√	√	√	√		√
REPORTE SEMANAL DE CALIDAD	HAN-LABO-002	1.0			√			√
CONTROL DE CALIDAD EXTERNO	HAN-LABO-003	1.0			√			√
CONTROL DE CALIDAD INTERNO	HAN-LABO-004	1.0			√			√
		4.0	1.00					
SERVICIO AL CLIENTE								
PROSPECTO DE DOCTORES	HAN-VTAS-001	3.5					√	√
SEGUIMIENTO A DOCTORES	HAN-VTAS-002	2.5					√	√
TABLA DE ABREVIATURAS DOCTORES MANZANILLO	HAN-VTAS-004	1.0					√	√
FORMATO DE PROSPECTO DE EMPRESAS	HAN-VTAS-005	4.5					√	√
SEGUIMIENTO A EMPRESAS	HAN-VTAS-006	2.5					√	√
TABLA DE ABREVIATURAS EMPRESAS MANZANILLO	HAN-VTAS-008	1.0					√	√
FORMATO DE ENCUESTA A EMPRESAS	HAN-VTAS-009	1.0					√	√
ORDEN DE SERVICIO	HAN-VTAS-010	1.0					√	√
CALCULO E IMPRESION DE LA RELACION MENSUAL	HAN-VTAS-011	2.0					√	√
SOLICITUD DE MUESTREO A BARCO	HAN-VTAS-012	2.5					√	√
DURANTE LA TOMA	HAN-VTAS-013	4.0					√	√
PREPARACION DEL PAQUETE DE MUESTRAS ABBOTT	HAN-VTAS-015	5.0					√	√
SOLICITUD DE MATERIAL ABBOTT	HAN-VTAS-016	4.0					√	√
		34.5	2.65					
COMPRAS.								
ORDENES DE COMPRA	HAN-COMP-002	2.0				√		
REQUISICION DE MATERIAL	HAN-COMP-003	1.0				√		
PROCEDIMIENTO DE ENTRADAS Y SALIDAS	HAN-COMP-004	1.0				√		
		4.0	1.33					
RECURSOS HUMANOS .								
ENTREVISTA DE ENTRADA	HAN-RH-001	7.0				√		√
CONTRATACION	HAN-RH-002	8.0				√		√
EVALUACION DEL PERSONAL	HAN-RH-003	3.0				√		√
RENUNCIA Y ENTREGA DE SUCURSAL	HAN-RH-004	4.0				√		√
FORMATO ALTA/BAJAS/ MODIFICACIONES ANTE EL IMSS	HAN-RH-005	2.0				√		√
PROC. ACTAS ADMINISTRATIVAS	HAN-RH-007	1.0				√		√
ENTREVISTA DE ENTRADA DIGITAL PARTE 1	HAN-RH-008	1.0				√		√
FORMATO DE CONTRATO DE NO DIVULGACION.	N/A	26.0	3.71			√		√
FORMATO DE REPOSABILIDAD DE RECURSOS.	N/A					√		√
FORMATO DE SERVICIOS PROFESIONALES DEL QFB.	N/A					√		√
FORMATO DE CONTRATO LABORAL .	N/A					√		√
FORMATO DE CONTRATO DE COMISION MERCANTIL	N/A					√		√
ADMINISTRACION Y FINANZAS.								
PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE INVENTARIOS	HAN-ADM-001	2.5				√		
ENTREGA DE INFORMACION ADMINISTRACION	HAN-ADM-002	9.0				√		
ENTREGA DE INFORMACION A CONTABILIDAD	HAN-ADM-003	5.0				√		
FACTURACION DE EMPRESAS Y CUENTAS POR COBRAR	HAN-ADM-004	3.0				√	√	
AUDITORIA DE INFORMACION SEMANAL	HAN-ADM-005	2.0				√		
REGISTRO DE CORTE DE CAJA	HAN-ADM-006	2.0				√		
PROCEDIMIENTO DE BAJA DE FACTURA SORIANA	HAN-ADM-007	1.0				√		
COMO LEER MEDIDORE DE CFE	HAN-ADM-008	1.0				√		
REPORTES A GENERAR EN PASTEUR	HAN-ADM-009	1.0				√		
GENERACION DE RECIBOS DE ARRENDAMIENTO JAFF	HAN-ADM-010	1.5				√		
CALCULO DE REGALIAS Y GASTOS DE FRANQUICIA	HAN-ADM-011	2.5				√		
ADMINISTRATIVO TIEMPO AIRE	HAN-ADM-012	1.0				√		
DE AGUAS	HAN-ADM-013	1.0				√		√
CHECADO Y CALCULO DE NOMINA	HAN-ADM-014	5.5				√		√
FORMATO DE CAPTURA DE CHECADO	HAN-ADM-015	2.5				√		
FORMATO DE CALCULO DE BONOS	HAN-ADM-016	1.0				√		
		41.5	3.19					
DESCRIPCIONES DE PUESTO.								
DIRECTOR	HAN-DESCRIP-01	1.0				√		√
ADMINISTRADOR GENERAL	HAN-DESCRIP-02	2.5				√		√
ASISTENTE DE VENTAS	HAN-DESCRIP-03	1.5				√		√
JEFE DE LABORATORIO	HAN-DESCRIP-04	6.0	√	√	√	√		√
ENCARGADA DE SUCURSAL	HAN-DESCRIP-05	3.0	√	√	√	√		√
RECEPCIONISTA	HAN-DESCRIP-06	2.0	√	√	√	√		√
AUXILIAR DE LABORATORIO	HAN-DESCRIP-07	3.0	√	√	√	√		√
COMPRADOR	HAN-DESCRIP-08	6.5			√	√		√
GERENTE DE VENTAS	HAN-DESCRIP-09	1.0				√		√
ASEO	HAN-DESCRIP-10	1.0				√		√
CONTRALOR	HAN-DESCRIP-11	2.0				√		√
COORDINADORA	HAN-DESCRIP-13	1.0	√	√	√	√		√
		30.5	2.54					

Ilustración 12. Índice de procedimientos.

Después de este índice de procedimiento, están, separados por secciones el resto de los procedimientos vigentes de la empresa. Los procedimientos obsoletos (derogados o de revisiones anteriores), normalmente se archivan en una sección que se llama “obsoletos” y que solo debe tener el área de control. Ninguna área operativa de la empresa, debe tener por ninguna razón documentos obsoletos, para evitar con esto, que pueda haber una confusión.

El protocolo que se usa para crear, modificar o derogar un procedimiento es frecuentemente el siguiente, el autor, debe apegarse al procedimiento de “elaboración de procedimientos” que establece los puntos con los que debe contar este tipo de documentos. Una vez que el procedimiento está terminado y revisado por el autor, este lo debe pasar a revisión por alguien más que tenga autoridad técnica sobre el tema, es decir, puede ser el jefe directo del autor si conoce el proceso, pero también puede ser un colega o cualquier persona que esté relacionado con el proceso en cuestión.

Un manual de procedimientos es un documento que contiene información detallada y sistemática para la ejecución de una actividad o proceso, con el fin de lograr un objetivo específico, incluyendo a las unidades responsables involucradas en su elaboración, seguimiento y actualización. (Lamus, 2021)

Después de estar revisado el documento se envía al área de “control de procedimientos” donde el controlador, revisara que cumpla con todos los requisitos de un procedimiento (p.e. Número de procedimiento, número de revisión correcta, sección de glosario, etc.). En caso de que no cumpla con los requisitos se regresara a su autor para su corrección y comenzará el proceso nuevamente.

Habitualmente, los esquemas de aprobación de procedimientos constan de tres niveles: el de la Elaboración, que permite identificar al o los responsables por su confección; el de la Revisión, que evidencia que el procedimiento ha sido técnicamente controlado (en general este rol se asigna al responsable máximo del proceso involucrado); y el de la Aprobación, que implica que el documento se encuentra liberado para ser implementado, además de otorgarle carácter institucional (usualmente realizado por la máxima autoridad del área involucrada). (Anonimo, 2017, pág. 21)

En caso de que sí cumpla con los requisitos, el controlador registrará el procedimiento en su bitácora y procederá a actualizar el índice de procedimientos, así como su manual maestro. Hecho esto, enviara un correo electrónico, o entregará físicamente, según corresponda, a cada una de las áreas involucradas en el cambio, el nuevo procedimiento. Cada área, desechará el procedimiento anterior e incluirá el nuevo.

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es importante que, al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. (Exteriores, 2004)

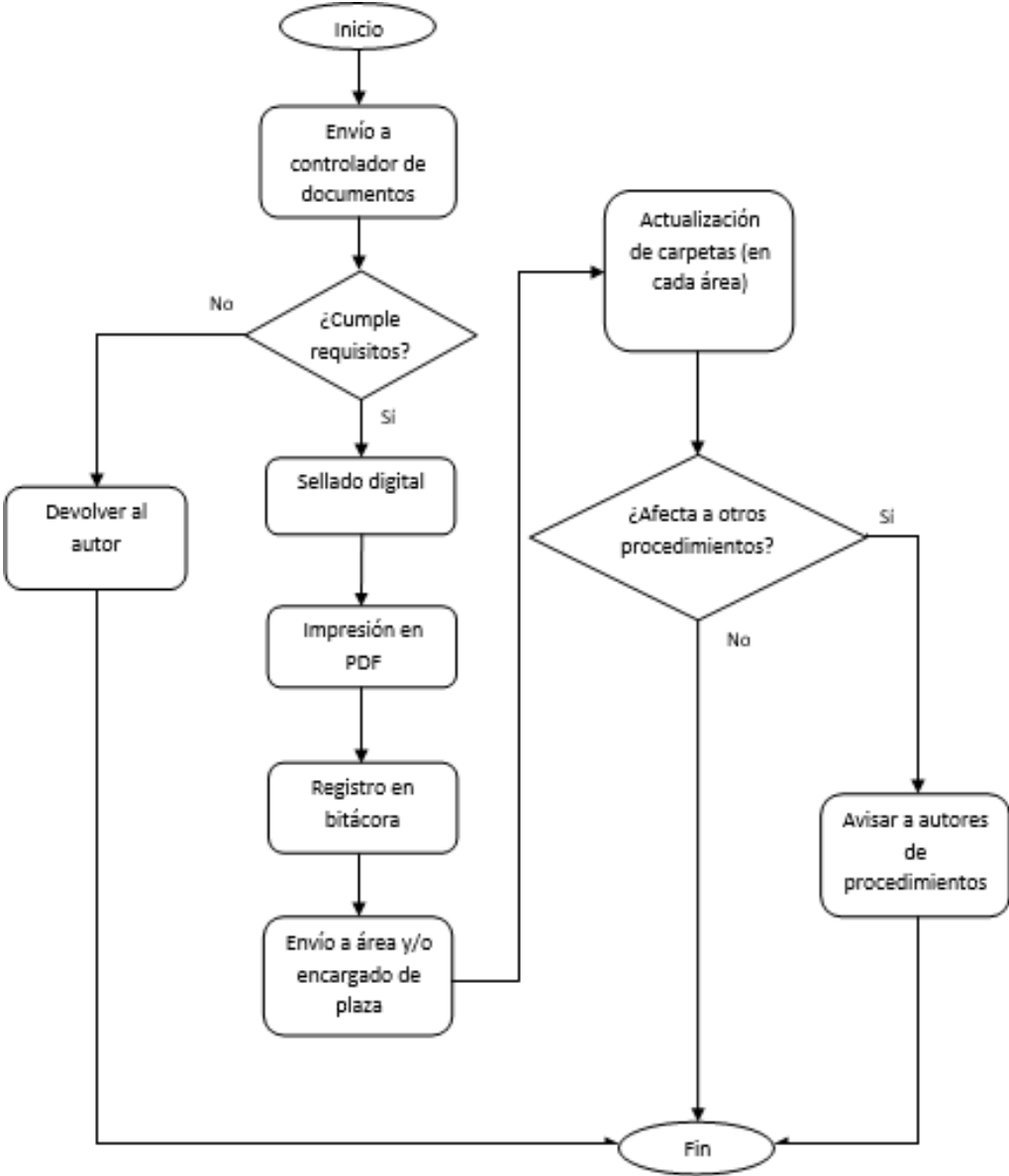


Ilustración 13. Diagrama de flujo del cambio de un procedimiento.

Se debe mantener un "control de documentos" para cada procedimiento o descripción de puesto, de igual manera, es imperativo llevar un "control del índice de procedimientos" en el cual se registren los motivos de cada modificación realizada.

CONTROL DE REVISIONES.			
FECHA	REV	CONCEPTO	AUTOR
14-abr.-05	1.0	DOCUMENTO NUEVO	JAFF
03-ene.-06	2.0	SE CREARON LAS NUEVAS AREAS PAR AINDICAR QUE PROCEDIMIENTO DEBE TENERSE EN CADA UNA DE ELLAS	JAFF
02-jun.-06	2.5	SE ELIMINO LA REPETICION DEL PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE INFORMACION, ASI COMO SE INCLUYO EL PROCEDIMIENTO DE FACTURACION PARA EL AREA DE ADMINISTRACION.	JAFF
16-dic.-08	3.6	LIBERACION DE VARIOS PROCEDIMIENTOS	JLRO
19-ago.-09	3.7	HAN-RH-006 Rev. 1.0	JAFF
		HAN-RECEP-004 Rev. 3.7	JAFF
13-sep.-09	3.8	Modificacion de nombre del procedimiento HAN-RECEP- 006 y creacion del procedimiento HAN-ADM-004. Eliminacion de procedimientos de Administracion como documentacion para franquicias	JAFF
20-abr.-18	14.0	CAMBIO el procedimiento HAN-ADM-011 a la rev 1.5	JAFF
28-abr.-18	15.0	CAMBIO el procedimiento HAN-ADM-011 a la rev 2.0	JAFF
11-may.-18	16.0	CAMBIO el procedimiento HAN-ADM-011 a la rev 2.5	JAFF
03-may.-19	17.0	Se agrego el procedimient ha-vtas-015 y016	JAFF
08-jul.-19	18.0	Se modifico el procedimiento HAN-VTAS-015	JAFF
17-jul.-19	19.0	Se modifico el procedimiento HAN-VTAS-016	JAFF
14-ago.-19	20.0	Se modifico el procedimiento HAN-RECEP-016	JAFF
27-oct.-19	21.0	HAN-ADM-002	JAFF
27-oct.-19	21.0	HAN-ADM-003	JAFF
27-oct.-19	21.0	HAN-RECEP-001	JAFF
27-oct.-19	21.1	HAN-RECEP-001	JAFF
31-oct.-19	21.5	se Agregaron los procedimientos HAN-ADM-015, y HAN-ADM-016	JAFF
27-oct.-20	23.0	Se corrijio el # de Rev. Del procediimento 004 a 6.0	JAFF
08-feb.-21	24.0	Se agrego el procedimient ha-vtas-013. Ademas se modificaron los procedimientos, HAN-VTAS-012, 015 Y 016. SE LE CAMBIO EL NOMBRE a la seccion de VENTAS por el de SERVICIO AL CLIENTE	JAFF
30-jun.-21	25.0	Se modifico el contrtao laboral, para esclarecer las fechas de pago quincenal	JAFF
06-oct.-21	27.0	Se modifico el procedimiento HAN-VTAS-015 a Rev. 3.5	JAFF
09-dic.-21	28.0	Se actualizo cotejando contra todos los procedimientos.	JAFF
16-feb.-22	29.0	Se modificaron los procedimientos HAN-RECEP-002, HAN-RECEP-003, HAN-RECEP-004,HAN-RECEP-005, HAN-RECEP-006 y HAN-RECEP-007	C. CAMILO
09-sep.-22	30.0	Se modificaron los procedimientos HAN-VTAS-012 al -016	JAFF
15-jun.-23	31.0	Se modifico el procedimieto HAN-VTAS-015	JAFF
03-jul.-23	32.0	Se modifico el procedimieto HAN-VTAS-016	JAFF
05-jul.-23	33.0	Se modifico el procedimieto HAN-VTAS-013	JAFF

Ilustración 14. Control de cambios de un índice de procedimientos.

Todo el protocolo que se ha explicado para los procedimientos se lleva de forma idéntica para las descripciones de puesto. Resalta que, debido a su naturaleza, las descripciones de puesto no sufren frecuentemente cambios como los procedimientos, que son más dinámicos.

3.3 Lo que se puede y lo que no se puede esperar de un sistema de procedimientos

Un sistema de procedimientos es una herramienta muy poderosa para cualquier empresa, por los múltiples beneficios que da:

- a) Mejora de la eficiencia: El sistema de procedimientos permite que cualquier empleado, incluyendo los nuevos, realicen cualquier proceso de una manera eficiente, correcta, y con el consumo óptimo de recursos.
- b) Garantizar la calidad: Un sistema de procedimientos repercutirá como una coadyuvante para lograr buena calidad, pues los procesos se realizarán conforme a como lo indican los estándares, que a su vez están integrados en los procedimientos. De esa forma se sabe que, si los procedimientos cumplen con los estándares establecidos, también cumplirán con las expectativas de nuestros clientes.
- c) Robustez y seguridad para la empresa: Si los procesos se hacen correctamente, por ejemplo, la contratación del personal, o la celebración de contratos con proveedores, esto evitará en un nivel considerable que la empresa sea sujeta a demandas y en caso de que las haya disminuirá el riesgo a perderlas¹³.
- d) Ambiente de trabajo: Siguiendo los procedimientos también se obtiene más satisfacción para los empleados. Pues el personal contratado va a cumplir mejor con el perfil del puesto que se está buscando, además, como ya se abordó en capítulos anteriores, el que los empleados tengan más claro sus descripciones de puesto y los pasos que deben de seguir para realizar un proceso, les genera certeza y esta a su vez más satisfacción.

¹³ Un ejemplo de esto podría ser cuando por descuido de Recursos humanos, no se le da a firmar algún documento al nuevo empleado y este, hace uso de ese error para demandar a la empresa.

Sin embargo, hay otros aspectos que no se pueden dejar de lado y en el que los procedimientos van a ayudar poco o nada, como son:

a) La planeación estratégica, es un área en la que los procedimientos si pueden ayudar, pero parcialmente. Si bien existen “procedimientos” que indican los puntos que se tienen que considerar para llevar a cabo una planeación estratégica, como sería, por ejemplo:

- Definición de objetivos y metas
- Análisis del entorno
- Análisis DOFA¹⁴
- Definición de la misión y la visión
- Formulación de la estrategia
- Etcétera

Según sea el curso que vaya tomando la investigación y los resultados que se obtengan entonces serán las acciones a emprender o el tratamiento a seguir. En esos dos últimos aspectos no se puede aplicar el uso de un procedimiento, pues dependerá de la creatividad, los conocimientos y la idiosincrasia de los que formulen la estrategia, el tipo de solución que se le vaya a dar a la problemática, pues un problema tiene frecuentemente más de una forma de resolverse.

b) Otra área en la que el uso de los procedimientos solo puede ser parcial es: El ambiente laboral. Si bien se puede documentar que cada cierto tiempo se realicen encuestas de clima laboral, o se realicen algunas políticas para mejorar el contexto, depende de la creatividad de la empresa y sus dirigentes para implementar las políticas que ayuden a mejorar el clima laboral. Es decir, todos los que sean procesos creativos, no son sujetos de procedimientos o al menos no en un detalle fino.

Si bien en los procesos creativos, es difícil y contraproducente establecer un procedimiento, para todo lo demás, tener procedimientos implica ventajas.

¹⁴ DOFA: Acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

3.4 Pros y Contras de un sistema de procedimientos

Uno de los contras más grandes que tiene un sistema de procedimientos es que no es algo que la empresa pueda “comprar” y automáticamente comience a funcionar. Si bien existen abundantes, asesores certificados en sistemas de procedimientos, cursos, libros e instituciones certificadoras, los procedimientos se tienen que implementar “desde adentro hacia afuera”, es decir, si los empleados o la gerencia no comprenden la importancia de los mismos, difícilmente se podrá convertir en un sistema correctamente implementado.

Por eso se necesitan los auditores, porque deben continua y permanentemente realizarse auditorías que permitan conocer la medida en que los procedimientos se están implementando (cumpliendo).

Debe invertirse mucho tiempo y esfuerzo en capacitar y hacer comprender a los empleados la importancia de los procedimientos, comenzando con los gerentes y supervisores. Un sistema de procedimientos es un sistema de calidad y tal como la calidad se requiere un compromiso de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

De los Pros más importantes, es que un sistema de procedimientos no es caro, lo puede implementar cualquier empresa, no importa su tamaño y presupuesto. Frecuentemente y cuando, la empresa está comprometida con la calidad y el sistema de procedimientos, solo tendrá que gastar en alguna cantidad de hojas, y tiempo de quienes implementaran el sistema. No es válido decir que no se puede implementar por falta de recursos. Al contrario, el sistema de procedimientos es un sistema “productivo” para la empresa en el sentido que, al mejorar su calidad, probablemente mejorarán sus ventas, y al reducir el desperdicio, se reducirán sus gastos. Ambos aspectos incidiendo conjuntamente para que la empresa mejore su desempeño financiero.

Capítulo IV. Resultados obtenidos y Conclusiones

La administración de empresas constituye un desafío si se tienen en cuenta las vertiginosas transformaciones en la realidad social actual, que impactan tanto en el ambiente interno empresarial como en el externo. (Angelita Salazar, 2017)

El desafío de laboratorios “R” radicó en el establecer una empresa con una estructura que permitiera el flujo de los procesos eficientemente. Por lo que al paso del tiempo procesos como control de calidad, servicio al cliente, ventas, pudieron alcanzar su máximo potencial. En base a este rediseño de los procesos, entre otra combinación de factores, llevaron a una transformación que los convirtió en los líderes del sector en la entidad.

4.1 Control de calidad.

El Control de Calidad en el laboratorio clínico es un sistema diseñado para incrementar la probabilidad de que cada resultado reportado por el laboratorio sea válido y pueda ser utilizado con confianza por el médico para tomar una decisión diagnóstica o terapéutica. Los procedimientos de Control de Calidad funcionan detectando los errores analíticos, idealmente cualquier error suficientemente grande para invalidar la utilidad médica de los resultados de laboratorio debe ser detectado. (Johana Moscoso, 2018, pág. 4)

Una de las aéreas más beneficiadas y en la que más rápido se ven los resultados, es la de control de calidad. En el caso de los laboratorios “R”, la mayor parte de los procedimientos para realizar los estudios son como “recetas de cocina”, es decir: Inserta la muestra en el equipo, pipetea cierta cantidad de muestra, cierta cantidad de reactivo 1, reactivo 2. Incuba la preparación por tanto tiempo, realiza una lectura de la absorbancia¹⁵ en tal rango de tiempo, multiplica la lectura por el factor y finalmente registra el resultado en la bitácora correspondiente, etc.

¹⁵ RAE: f. Fís. Medida de la atenuación de una radiación al atravesar una sustancia, se expresa como el logaritmo de la relación entre la intensidad saliente y la entrante. <https://dle.rae.e>



CE

TRIGLYCERIDES

Triglicéridos

GPO-POD. Enzimático colorimétrico

Determinación cuantitativa de triglicéridos IVD

Conservar a 2-8°C

PRINCIPIO DEL MÉTODO

Los triglicéridos incubados con lipoproteinlipasa (LPL) liberan glicerol y ácidos grasos libres. El glicerol es fosforilado por glicerolfosfato deshidrogenasa (GPO) y ATP en presencia de glicerol quinasa (GK) para producir glicerol-3-fosfato (G3P) y adenosina-5-difosfato (ADP). El G3P es entonces convertido a dihidroxiacetona fosfato (DAP) y peróxido de hidrogeno (H₂O₂) por GPO. Al final, el peróxido de hidrogeno (H₂O₂) reacciona con 4-aminofenazona (4-AF) y p-clorofenol, reacción catalizada por la peroxidasa (POD) dando una coloración roja:

$$\begin{array}{l} \text{Triglicéridos} + \text{H}_2\text{O} \xrightarrow{\text{LPL}} \text{Glicerol} + \text{Ácidos grasos libres} \\ \text{Glicerol} + \text{ATP} \xrightarrow{\text{Glicerolquinasa}} \text{G3P} + \text{ADP} \\ \text{G3P} + \text{O}_2 \xrightarrow{\text{GPO}} \text{DAP} + \text{H}_2\text{O}_2 \\ \text{H}_2\text{O}_2 + 4\text{-AF} + \text{p-Clorofenol} \xrightarrow{\text{POD}} \text{Quinona} + \text{H}_2\text{O} \end{array}$$

La intensidad del color formado es proporcional a la concentración de triglicéridos presentes en la muestra ensayada^{1,2,3}.

SIGNIFICADO CLÍNICO

Los triglicéridos son grasas que suministran energía a la célula. Al igual que el colesterol, son transportados a las células del organismo por las lipoproteínas en la sangre.

	Blanco	Patrón	Muestra
RT (mL)	1,0	1,0	1,0
Patrón (Nota 1,3) (μL)	--	10	--
Muestra (μL)	--	--	10

4. Mezclar e incubar 5 minutos a 37°C o 10 min. a temperatura ambiente.
5. Leer la absorbancia (A) del Patrón y la muestra, frente al Blanco de reactivo. El color es estable como mínimo 30 minutos.

CÁLCULOS

(A) Muestra - (A) Blanco x 200 (Conc. Patrón) = mg/dL de triglicéridos en la muestra
(A) Patrón - (A) Blanco

Factor de conversión: mg/dL x 0,0113 = mmol/L.

CONTROL DE CALIDAD

Es conveniente analizar junto con las muestras sueros control valorados: SPINTROL H Normal y Patológico (Ref. 1002120 y 1002210). Si los valores hallados se encuentran fuera del rango de tolerancia, revisar el instrumento, los reactivos y el calibrador. Cada laboratorio debe disponer su propio Control de Calidad y establecer correcciones en el caso de que los controles no cumplan con las tolerancias.

VALORES DE REFERENCIA

Hombres: 40 – 160 mg/dL
Mujeres: 35 – 135 mg/dL

Estos valores son orientativos. Es recomendable que cada laboratorio establezca sus propios valores de referencia.

CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO

Rango de medida: Desde el límite de detección de 0,000 mg/dL hasta el límite

Ilustración 15. Ejemplo de un "inserto" (fragmento).
https://www.spinreact.com/files/Inserts/Bioquimica/BSIS31_TG_2018.pdf

O en el caso de los procesos automatizados, el procedimiento suele ser: Inserta el reactivo x en la bahía A del equipo, inserta el lisante¹⁶ por medio de la manguera de alimentación, corre los controles de calidad para asegurarte que está funcionando adecuadamente el equipo, etc.

Así que en este tipo de áreas los procedimientos son indispensables. Incluso la mayoría de los reactivos o equipos que se venden tienen sus propios insertos o manuales, como se les suele llamar, que son en realidad procedimientos que entregan los fabricantes junto con sus productos. Por lo tanto, en áreas como esta, el tener procedimientos y personal cuidadoso de seguirlos es primordial.

En los laboratorios 'R', la calidad se evaluó mediante una combinación de métodos técnicos, que incluyeron tanto un Control de Calidad Interno como un Control de Calidad Externo.

¹⁶ RAE: Substancia que produce o causa lisis. <https://dle.rae.e>

4.1.1 Control de calidad interno.

Es el procedimiento que monitoriza la calidad de los resultados y permite aceptar o rechazar las series analíticas. (3) Ese control se caracteriza porque se realiza únicamente con los datos obtenidos en el laboratorio con el fin de detectar los errores que pueden afectar el procesamiento y entrega de resultados confiables. (Johana Moscoso, 2018, pág. 7). Consiste en realizar todos los días pruebas que permitan a los químicos farmacobiólogos encargados del procesamiento de las muestras evaluar si los resultados que se están obteniendo son confiables o no. Cada área, tiene una forma diferente de valorarse de acuerdo a su naturaleza. Para ejemplo, en este caso nos vamos a referir al área de química clínica, por ser más fácil de explicar:

El control de calidad en química clínica se realiza por medio de un “suero control” como se le llama al suero especial que se compra a los proveedores de reactivo. Este suero, que normalmente es de origen bovino¹⁷, ya fue previamente analizado por el fabricante. Cuando se compra, en la caja viene un inserto que contiene los valores esperados para cada uno de los analitos a ser verificados (p.e. glucosa, colesterol, triglicéridos, etc.) y sus correspondientes valores esperados.

VITROS DT Control I							
Assay Sheet for VITROS DT and DT II Systems • Fiche de contrôle pour les Systèmes VITROS DT et DT II • Datenblatt für VITROS DT und DT II Systeme • Hoja de ensayo para los Sistemas VITROS DT y DT II • Folha do Ensaio para os Sistemas VITROS DT e DT II • Foglietto di dosaggio per Sistemi VITROS DT e DT II • Kontrolark til VITROS DT og DT II Systems • Kontrollblad för VITROS DT och DT II • Φύλλο αναλύσεων για τα συστήματα VITROS DT και DT II • VITROS DT ve DT II Sistemleri için Test Sayfası							
	GEN	CONV			SI		
		↓	← →		↓	← →	
LAC	65 66	1.4 1.4	1.1 - 1.7 1.1 - 1.7	mmol/L	1.4 1.4	1.1 - 1.7 1.1 - 1.7	mmol/
LDH	62 63 64	434 448 438	386 - 482 400 - 496 390 - 486	U/L	434 448 438	386 - 482 400 - 496 390 - 486	U/L
Li	55	1.0	0.6 - 1.4	mmol/L	1.0	0.6 - 1.4	mmol/
LIPA	64	178	160 - 196	U/L	178	160 - 196	U/L
Mg	61 62	2.2 2.2	1.9 - 2.5 1.9 - 2.5	mg/dL	0.91 0.91	0.78 - 1.03 0.78 - 1.03	mmol/
Na+	52 53	123 124	118 - 128 119 - 129	mmol/L	123 124	118 - 128 119 - 129	mmol/

Ilustración 16. Ejemplo de Inserto de suero control. (Archivos histórico Laboratorios “R”).

Del inserto podemos leer, por ejemplo, que el valor esperado (media esperada) para la LDH (Deshidrogenasa Láctica) es de 434 U/L, con un rango de 386 - 482 U/L. La muestra del suero control

¹⁷ Suero Bovino: Se refiere a los sueros obtenidos de sangre de ovejas.

se “corre¹⁸” en el equipo antes de meter las muestras de los pacientes y se analiza el resultado obtenido. Se compara contra los valores esperados y dependiendo de esto es, si se decide meter las muestras de los pacientes o se realiza algún ajuste o corrección previamente. Para estandarizar los resultados y los criterios se utiliza un factor que se llama PIV (Porcentaje de índice de variación) y sirve para evaluar si una muestra es aceptable o no, en términos absolutos. Para obtenerlo se divide el porcentaje de error obtenido en la lectura de la muestra entre el máximo error aceptable o CVS (Coeficiente de variación seleccionado) y de esa forma se obtiene un valor estandarizado.

Índice de variación (IV). Se define como la relación entre el porciento de variación y el coeficiente de variación seleccionado.

$$IV = \frac{V}{CVS} \times 100$$

Ilustración 17. Definición de Índice de Variación (o Porcentaje de Índice de variación). (Ivette González, 2020)

Lo importante del PIV es que pocas veces exceda el valor absoluto de 100. A continuación, se muestran los resultados de Laboratorios “R” a lo largo de los años en su PIV promedio global, como muestra de cómo los procedimientos incidieron significativamente en la mejora de la calidad.

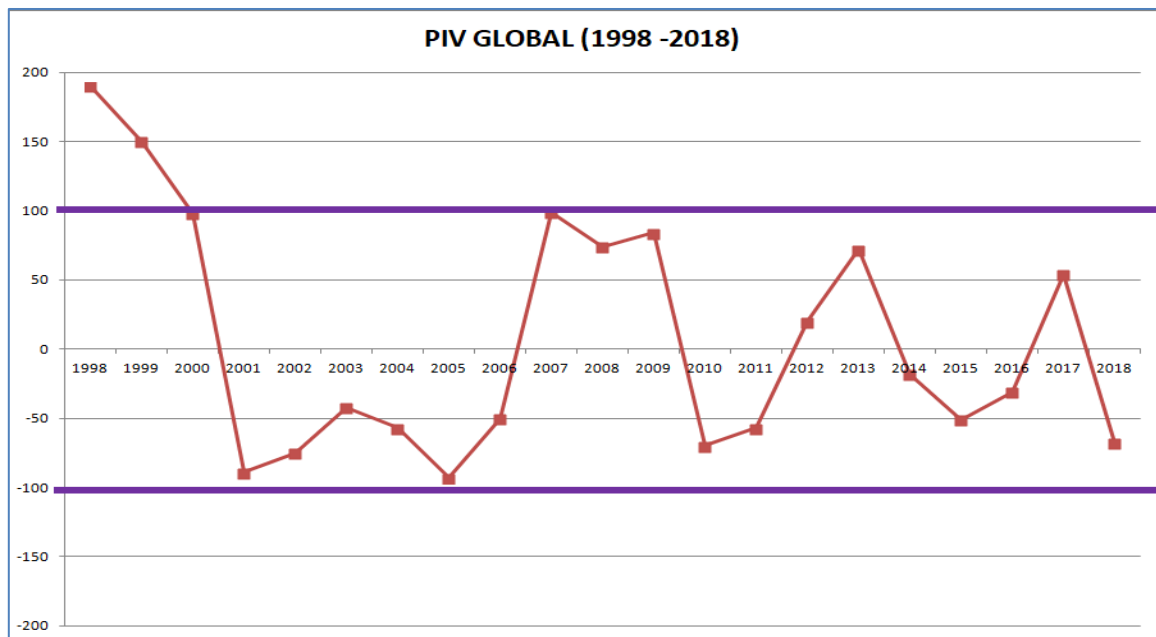


Ilustración 18. PIV global del control Interno en el área de química clínica. (1998 -2018)

¹⁸ En el argot de los laboratorios clínicos se denomina “correr” a procesar una muestra.

4.1.2 Control de Calidad Externo.

La evaluación externa de la calidad (EEC) involucra a varios laboratorios, pues analiza la misma muestra de control. Esto permite a un laboratorio individual comparar su desempeño con el del resto del grupo. Además, permite detectar fallas de equipos, problemas de reactivos y revelar dificultades y deficiencias de procedimientos analíticos que solo se manifiestan durante su uso extensivo y a largo plazo; fortalezas estas que permiten evaluar y poner en práctica las medidas correctivas en tiempo y forma. (Dianelys Díaz, 2019). El control de calidad externo se realizó por medio del PACAL (Programa para la Aseguramiento de la Calidad en los Laboratorios), que fundó el Dr. Sergio Alba y que, si bien Laboratorios “R” no fue laboratorio fundador, sí fue de los primeros laboratorios en inscribirse a un programa así en México, cuando ni siquiera era obligatorio (hoy si lo es, aunque sea solo teóricamente). Anexo se muestran algunos, que no todos, de los reconocimientos otorgados a Laboratorios “R” por esta institución, el PACAL, que hoy es ampliamente reconocida en México y Latinoamérica.



Ilustración 19. Primera constancia recibida (año 2000)



Ilustración 20. Constancia de excelencia en química clínica 2003



Ilustración 21. Constancia de excelencia en hematología 2012

PACAL evalúa, desde hace 30 años mensualmente a sus usuarios, a través de un Programa de Evaluación Externa de la Calidad a más de 3,500 laboratorios públicos, privados y sociales a nivel nacional. Este Programa de Evaluación Externa de la Calidad permite a todos los laboratorios inscritos, mejorar día a día su Calidad Analítica, asegurando a la Salud de la Población Mexicana. (PACAL, 2023)



Ilustración 22. Constancia de excelencia en 2018 (hematología y uroanálisis).

4.2 Servicio al cliente

El sistema ISO 9000, aclara que el enfoque al cliente es principio básico de gestión de calidad, es decir, la política de calidad y los objetivos de calidad deben estar definidos y sujetos al principio de enfoque al cliente. (CERVANTES, 2020)

El área de servicio al cliente fue una de las áreas en que la labor de elaborar procedimientos se hizo con más cuidado y análisis, pues es un área crítica. Siendo una empresa prestadora de servicios donde el cliente no recibe un producto tangible, es sumamente importante que la atención al cliente sea amable, cálida y oportuna.

A diferencia de un restaurante, donde el cliente puede percibir la calidad por medio de su sentido o el comprador de un auto, percibir la calidad de su vehículo por los acabados. En el caso de los laboratorios clínicos, la calidad no es tan fácil de evaluar o percibir, pues la parte más importante de la calidad de un laboratorio es la confiabilidad, es decir, que tan fielmente los resultados obtenidos representan el estado real del paciente, pero esto es difícil de evaluar para el paciente porque la mayoría de los resultados de un laboratorio están expresados en términos incomprensibles para la

enorme mayoría de los pacientes, algunos ejemplos de estos términos serían: Neutrófilos, basófilos, nitritos, positivo +++, azúcares reductores, etc. Si el lector no está familiarizado con el área médica, es muy probable que estos términos no le han dicho mucho.

Al margen de la comprensión o no de los términos, el paciente tampoco tiene capacidad de percibir si el proceso y los materiales involucrados fueron de buena o mala calidad. Ni siquiera los doctores tienen, en ocasiones, la capacidad de discernir el nivel de calidad y confiabilidad de un laboratorio¹⁹, por eso es que se basan en la experiencia y el prestigio que va forjando ese laboratorio para poderlo evaluar. Por todas las razones anteriormente expuestas es que un laboratorio debe poner mucha atención en el servicio al cliente, pues este es un importante factor, junto con la confiabilidad de los resultados, para evaluar si un laboratorio es bueno o no.

¿Cómo medir la satisfacción del cliente? En el caso del laboratorio “R” solía realizar encuestas con un grupo considerable de personas elegidas aleatoriamente, por el método “intercept” (entrevista en la calle) y por medio de una encuesta telefónica (en este caso la muestra se obtuvo del universo de los pacientes clientes de laboratorios “R”), en ambos casos no se proporcionó a los entrevistados el nombre real de la empresa que realizaba la encuesta para evitar sesgar el resultado.

4.2.1 Programa “Entrega a tiempo o la devolución de su dinero”

A partir de esta encuesta se detectó que el factor más importante era el tiempo de entrega: Que fuera corto y se respetara. Por lo tanto, se implementó una política de “Entrega a tiempo o la devolución de su dinero”, que consistía en anotar en el recibo del paciente, la fecha y hora de entrega del resultado. Si el paciente llegaba y sus resultados no estaban impresos o habilitados para ser descargados por Internet, se le devolvía el dinero al cliente además de entregarle los resultados a la brevedad. Este programa “Entrega a tiempo o la devolución de su dinero”, fue un importante diferenciador (Gosso, 2008) de los laboratorios “R”, pues por más de 25 años nadie de la competencia se atrevió a implementar un programa así.

¹⁹ Un ejemplo de esto podría ser cuando un paciente nuevo acude, pero no tiene antecedentes clínicos del malestar que lo hizo acudir. Entonces el doctor tiene que partir de exclusivamente lo que manifieste el paciente (síntomas) y lo que reporte el laboratorio.

El método de devolución del dinero puede parecer muy agresivo y contraproducente para la empresa, pero en realidad solo es en apariencia, pues en la cultura mexicana, quejarse de algo se interpreta como una agresión, como una falta de respeto, especialmente en comunidades pequeñas. Por lo tanto, el tema de las quejas puede tener consecuencias funestas para el quejoso, pues en una comunidad pequeña se tienen interacciones más frecuentes entre los miembros. Para vencer la inercia del paciente a no quejarse, o que los empleados no reportaran todos los casos de retraso, había que crear un sistema que alentara al quejoso a contactar al director directamente, y aquí el programa “Entrega a tiempo o la devolución de su dinero” fue una solución perfecta.

En estos casos el programa motivaba al paciente a presentar su queja con el director quien era el único que podía autorizar la devolución, claro, posterior a realizar una breve, pero completa investigación del evento que motivó la queja. Este programa además logró que el paciente presentara su queja sin sentirse molesto con la empresa. Los pacientes que hicieron válida esta garantía de entrega a tiempo, mostraban sorpresa por lo fácil y rápido que era el trámite de devolución. De esa forma una falla de la empresa hacia ese paciente lo convertía en aun más fiel a la marca y en un embajador de la misma. Por otro lado, los laboratorios “R” fueron “aprendiendo” de este tipo de errores, en base a la retroalimentación de los pacientes y a los procedimientos y convirtiendo cada vez, estos errores, en eventos aislados, escasos y de menor cuantía económica. Esto no hubiera podido ser sin un sistema de procedimientos “inteligente” (por que aprende) y “vivo” (por que evoluciona). Como se puede demostrar en las siguientes gráficas:

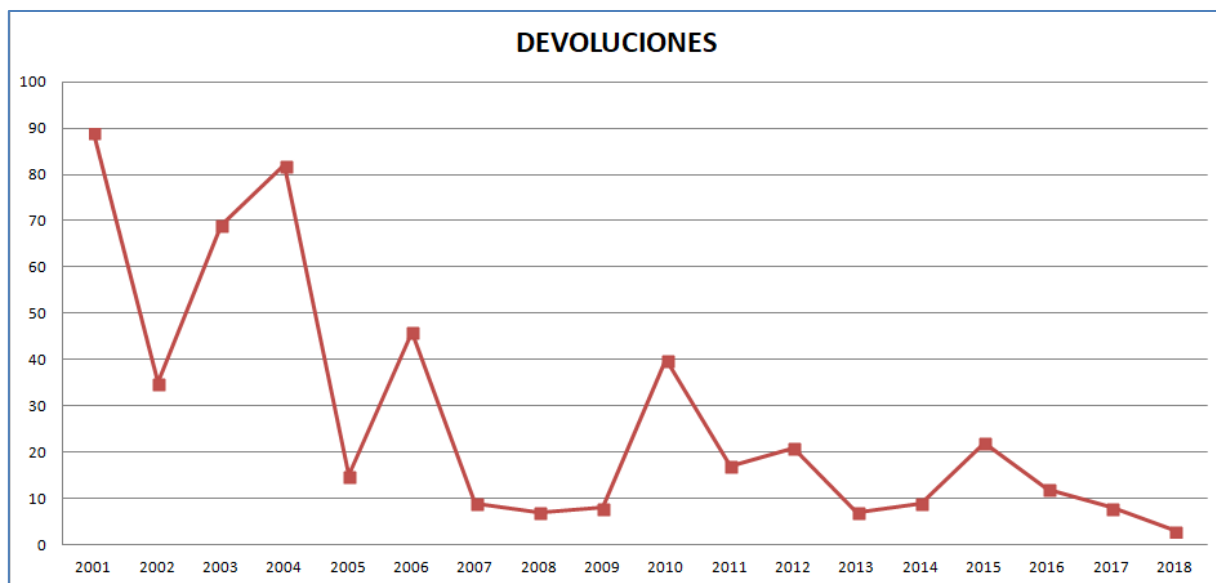


Ilustración 23. Devoluciones efectivas por unidad 2001-2018. (Archivo histórico)

4.2.2 Servicio al cliente: Amable y cálido.

El segundo hallazgo que arrojaron las encuestas fue que los pacientes deseaban un trato: amable y cálido. Por lo tanto, se impartieron cursos de servicio al cliente a todo el personal, así como otras medidas auxiliares y se implementó un sistema de encuestas en papel y buzones en todas las sucursales, así como una encuesta en la página web al final de la entrega de la descarga de los resultados por Internet y de un buzón abierto en la página web para que cualquier persona que quisiera, llenara una encuesta web.

Finalmente, en todos los recibos, resultados, páginas web y toda la papelería del laboratorio se le agregó el número telefónico y el correo electrónico del director para que así las quejas llegaran directamente y se pudiera tener una visión real de la situación con respecto al servicio al cliente.

En conclusión, para medir que el servicio al cliente se estaba cumpliendo satisfactoriamente se implementaron los siguientes controles:

- a) Cuantificar las devoluciones exigidas por los clientes (por entrega demorada).
- b) Encuestas (Buzones físicos, encuesta a la entrega de los resultados y buzón de quejas de la página web).
- c) Quejas enviadas al director general.

En base a este sistema de seguimiento al servicio al cliente y a las quejas se pudieron detectar fallas en el proceso y corregir, de inmediato, juntando a las partes involucradas, buscando las causas raíz e implementando las contramedidas en los procedimientos correspondientes. Desafortunadamente esta forma de medir el servicio al cliente no se registró adecuadamente, aunque si se atendieron las quejas y sugerencias, por lo cual no existe un registro que permita numérica y objetivamente demostrar que sí hubo una mejora.

4.3 Rotación de personal.

Las causas de la rotación de personal son múltiples y varían desde razones personales, como cambio de domicilio, la continuación de estudios, problemas de salud o cambios en los intereses personales, hasta motivos económicos, como la búsqueda de un salario más alto, mejores beneficios o

una ubicación laboral más conveniente que reduzca los gastos de traslado. Sin embargo, la principal causa subyacente de esta rotación es la insatisfacción laboral. Esta insatisfacción puede originarse de diversos factores, tales como el incumplimiento por parte del empleador de las condiciones económicas y laborales acordadas, una relación tensa entre empleado y supervisor, o un ambiente de trabajo hostil.

4.3.1 Falta de cumplimiento por parte del empleador de la oferta económica y laboral.

En los laboratorios 'R', el cumplimiento de promesas ha sido considerado un valor empresarial esencial. Sin embargo, tras la llegada de la nueva administración, se identificó una tendencia preocupante entre los empleados recién contratados. Aproximadamente un 30% de ellos reportaron que el salario recibido era menor al que originalmente se les había prometido durante la etapa inicial de su empleo. Un 15% aproximadamente manifestaban que no habían sido contratados para lo que se les asignaba. Este problema se mitigó de una forma muy simple: Se agregó al procedimiento de contratación, que el candidato elegido firmara y se le entregara una copia, a la hora de su contratación de: Oferta económica y de prestaciones, descripción de puesto, reglamento interno, entre otros documentos.

Esta solución redujo las quejas de recién contratados casi a cero.

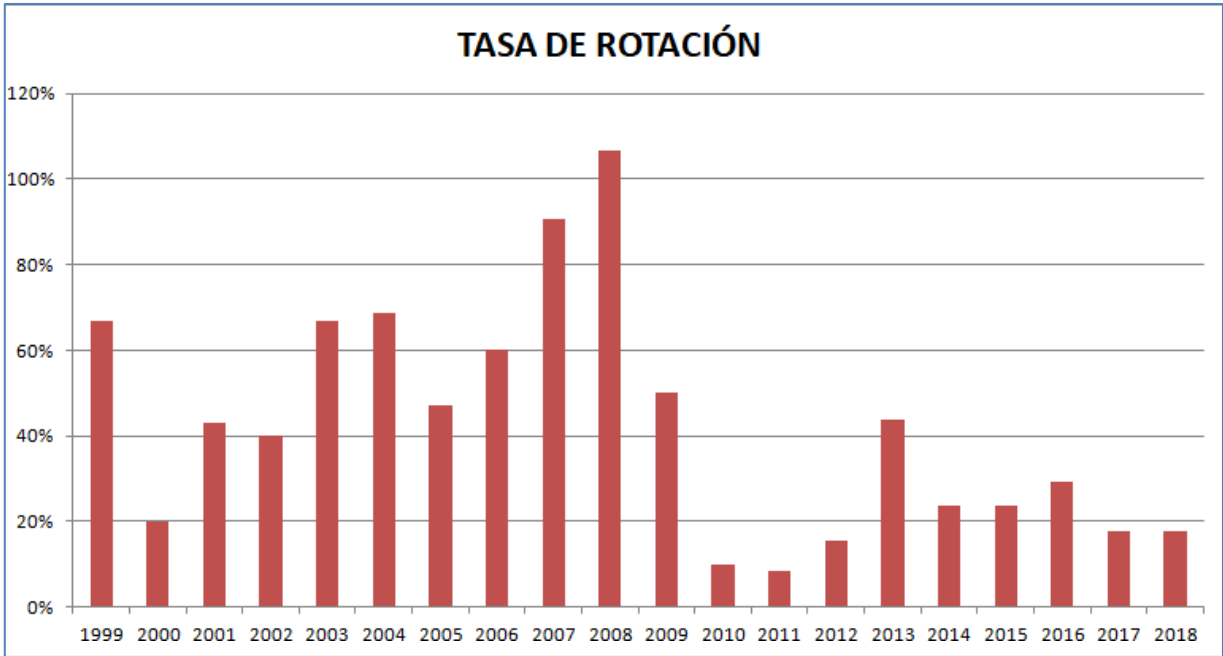


Ilustración 24. Tasa de rotación (1999- 2018)

En los primeros años se nota una alta rotación²⁰ porque era poco personal (en 1999 había 3 empleados), pero aun cuando los años siguientes (2002 – 2009) hubo más personal (llegamos a 21 personas), también hubo mucha rotación, porque faltaba experiencia y una política más creativa. A partir del 2009 se observa un cambio significativo en el comportamiento de la gráfica, eso es por tres principales razones:

- a) Se cerraron las sucursales de Guadalajara.
- b) Se implementaron nuevas políticas de recursos humanos.

4.3.2 Mala relación empleado – supervisor (jefe).

En este sentido, se implementaron a través de los procedimientos varias políticas. El tema de los recursos humanos, es uno de los temas más complejos de una empresa y frustrante para los nuevos empresarios. Es un tema en el que pocas veces hay una sola respuesta a todos los problemas. Es un tema en el que lo que aplica algunas veces no aplica en otras, sin embargo, se debe documentar lo más posible para crear “estructura” y guía, para el personal y para los supervisores.

Por ello se estableció una política de revisiones de personal trimestrales, que implicaba que el supervisor se reuniera junto con el evaluado cada tres meses a revisar su desempeño general. Otra política que se implementó, en este caso no como procedimiento en sí, si no como parte del Reglamento interno²¹, fue un código de retroalimentación al personal que privilegiara la presunción de inocencia en caso de errores o fallas. Estos dos cambios junto con el establecimiento de las descripciones de puesto ayudaron a convertir el sistema, de correctivo a educativo.

La mayor parte de las personas, buscan no solo un empleo que les genere una retribución económica. También buscan un empleo que les dé una remuneración emocional positiva y un sentido a su vida (Rodríguez, 2005). La enorme mayoría de las personas buscan encontrar en el empleo, sentir que la parte profesional de su vida está satisfecha (aunque no sea perfectamente)²². La implementación

²⁰ Se utilizó como fórmula para calcular la rotación: Bajas de empleados / Empleados totales

²¹ conjunto de normas que deben ser cumplidas tanto por los colaboradores como por los patrones; es decir, se trata de un acuerdo bilateral que señala las obligaciones o estatutos que deben cumplirse dentro de una empresa. <https://www.cofide.mx/blog/reglamento-interno-de-trabajo>

²² Esto va en línea con “la pirámide de Maslow”, como seres humanos no basta que satisfagamos nuestras necesidades físicas, sino también las emocionales y las de “sentido de pertenencia”.

de las políticas anteriormente mencionadas, logran en una medida razonable, tener éxito en este sentido.

Una vez alcanzados estos niveles básicos (de satisfacción de necesidades personales), el empleado va a querer satisfacer sus necesidades de afiliación. Las relaciones interpersonales en el trabajo son necesarias y efectivas. Si la empresa potencia la cooperación entre trabajadores, aumentará el rendimiento y generará un buen clima laboral. (Ranstad, 2022). La realización de Actividades como el “Team building” o creación de equipos, es un buen ejemplo de este tipo de actividades que contribuyen a convertir un grupo de personas que trabajan para la misma empresa, en un equipo unido y motivado.



Foto 25. Dinámica de trabajo en equipo

4.3.3 Clima Laboral.

Si es difícil mantener un nivel razonable de satisfacción en un individuo, lograrlo a nivel grupal es bastante más difícil, pero esto también es posible a través de los procedimientos y las descripciones de puesto. Que el personal conozca su responsabilidad, lo que se espera de él en la empresa, es un gran logro, porque le permite al empleado auto evaluarse y saber cuándo y cuándo no está cumpliendo con su función. Esto también, tiene un efecto a nivel grupal, pues al saber cada quien lo que le corresponde y lo que no, crea un sentido de responsabilidad grupal que actúa de forma silenciosa pero omnipresente y permite que un equipo de trabajo colabore con eficiencia y armonía.

Según Hernán Alvarado, un sistema de procedimientos “Consiste en la aplicación de diferentes técnicas que permitan una mejor distribución del trabajo, el establecimiento de responsabilidades y visualizar la participación de los distintos niveles administrativos en un procedimiento específico”. (Alvarado, 2001)

Adicionalmente se implementaron políticas obligatorias para convivir fuera del trabajo, al principio se hicieron voluntarias, pero se observó que los individuos que más necesitaban integrarse al equipo eran los primeros en rechazar el convivio (lo cual es lógico, aunque no a primera vista). Partiendo del modelo japonés del *Nomikai*²³ (Manuel Rajadell, 2021), en el que los japoneses se comprometen a convivir cierto número de horas con sus compañeros de trabajo, fuera del horario de trabajo. Se modificaron los contratos, y los procedimientos correspondientes, para considerar este factor y así se logró que el personal, veces con su familia (cónyuges, hijos, hermanos y a veces hasta con mascotas) convivieran en eventos como: Idas a la playa, idas a paseos campestres, reuniones de juegos de mesa, posadas, cumpleaños, donaciones o actividades altruistas, etc. Es importante subrayar que estas actividades se citan solo de manera enunciativa, pues es importante no saturar al empleado con este tipo de actividades.



Foto 26. Liberando Tortugas recién nacidas.

²³ Nomikai: Es un tipo de fiesta, que se estila en Japón en la mayoría de los sitios de trabajo y que implica que todo el personal acuda sin excepción.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Nomikai#:~:text=A%20nomikai%20\(Japanese%3A%20%E9%A3%B2%E3%81%BF%E4%BC%9A,employment%2C%20from%20schools%20to%20nightclubs.](https://en.wikipedia.org/wiki/Nomikai#:~:text=A%20nomikai%20(Japanese%3A%20%E9%A3%B2%E3%81%BF%E4%BC%9A,employment%2C%20from%20schools%20to%20nightclubs.)

Parte de que el ambiente laboral sea óptimo, es que también se den talleres de crecimiento personal, pues finalmente el desempeño del personal tiene mucho que ver con lo que pasa también “puertas afuera” del negocio, por esa razón se impartieron diversos cursos y talleres: Asertividad, Inteligencia emocional, etc.

Según Maribel Altamirano, Para llegar a tener una relación sana con todas aquellas personas que nos favorecen con su preferencia, es imperativo fomentar un excelente ambiente laboral a través de la inteligencia emocional, es indispensable cuidar el negocio. Yo lo sé. Pero te tengo una noticia: sin colaboradores sanos no hay negocio sano, y, por consiguiente, no hay relación sana con los Clientes. (Altamirano, 2021, pág. 14).



Foto 27. Conferencia en bienestar personal. Impartida por Sicólogos.

Un factor que merece, ser tratado de manera especial son: Las actividades grupales de donaciones o actividades altruistas. Estas actividades se hacían con la participación de la empresa que era quien aportaba los recursos financieros y materiales para realizarlas, pero era el empleado quien las encabezaba. Eso permitía, además de contribuir a la comunidad por parte de la empresa, el empleado se sintiera orgulloso de laborar en una empresa con sentido social y se conectara con su comunidad misma.



Foto 28. Donación de sillas de ruedas a personas de escasos recursos.

4.4 Ventas

En el área de ventas los procedimientos también trajeron beneficios. Por primera vez en la empresa, se estableció un conjunto de procedimientos que permitieron hacer más eficiente el desempeño de la labor de ventas, a tal punto que el incremento de ventas y clientes demandaron que se creara un departamento y personal exclusivamente dedicado a esta importante tarea.

4.4.1 La venta estratégica

Para la estructuración del departamento de ventas, se usó como base el libro “Cállese y Venda” de Ed Sheehan, que establece que más importante que realizar Cambaceo²⁴, es importante recabar la mayor cantidad de información de nuestros potenciales clientes para priorizar y elegir a qué clientes nos vamos a enfocar.

La evaluación correcta de los clientes puede ahorrarle horas perdidas tratando de perseguir a los casos “imposibles”. (Sheehan, 2002)

²⁴ Cambaceo, se le conoce con este nombre a la técnica de ventas que consiste en ir de cliente potencial en cliente potencial ofreciendo el servicio o producto. Es un método muy básico e ineficiente.

Pasos que se realizaron para hacer más eficiente el área de ventas:

1. Se creó la descripción del puesto.
2. Se crearon dos divisiones:
 - a. Venta a Empresas: Ofrecer los servicios como Antidoping, tipo sanguíneo, examen médico, etc. a las empresas
 - b. Venta a Doctores: Visitar Doctores para ofrecer nuestros servicios, hablarle de todo el esfuerzo que se estaba haciendo en cuestión de control de calidad y servicio al cliente, recibir retroalimentación de los mismos, entregar papelería como ordenes de laboratorios²⁵, tarjetas de descuento etc.
3. Se crearon los procedimientos correspondientes a cada una de estas áreas.
4. Se creó un software hecho a la medida, exclusivo para la empresa. Este software era lo que hoy se conoce como CRM Customer Relationship Management (Gestión de relación con los clientes).
5. Se estableció un “plan de estudios”, que incluía temas de ventas, servicio al cliente, expresión verbal e inteligencia emocional. Esta última basándonos en el libro del mismo nombre del psicólogo estadounidense Daniel Goleman.
6. Se estableció también un sistema de remuneración que incluía: Sueldo base, comisiones, premios económicos y premios en especie por metas logradas.

Como ocurre frecuentemente con los procedimientos, hay que realizar una labor constante de educación y supervisión, a fin de que los procedimientos se cumplan. El área de ventas era un sector con gran nivel de rotación lo cual implicaba tener que estar capacitando de manera continua, tanto al personal nuevo como al que ya se tenía.

²⁵ Se les llama así a las hojas que listan todos los exámenes y servicios que presta el laboratorio. Traen también teléfonos y ubicaciones de las sucursales.

ANEXO A.

FORMATO DE PROSPECTACION DE DOCTORES.

FECHA PRIMER CONTACTO ___/___/___ TIPO (C ó P) ___
 NOMBRE DEL DOCTOR: _____ CUMPLEANOS ___/___/___
 ESPECIALIDAD: _____
 NOMBRE DE LA SECRETARIA: _____ CUMPLEANOS ___/___/___
 CALLE _____ CRUCE _____
 COL. _____ ZONA: _____
 TEL 1 _____ TEL 2 _____ FAX. _____
 CEL. _____ E.MAIL _____

SERVICIO.

HORARIO DE ___ A ___ días _____ (Nota: Solo ~~pract. Priv.~~)
 HORARIO DE ___ A ___ días _____ CLAVE HORARIO: ___
 A CUANTOS PACIENTES LES SOLICITA EXAMENES DE LAB POR _____ ? _____
 (Semana, quincena o mes)

APARTE DE SU PRACTICA PRIVADA AL DR. TRABAJA PARA ALGUNA EMPRESA O INSTITUCIÓN
 PUBLICA? SI SI, CUALES? _____
 PRECIO CONSULTA? \$ _____ (No preguntar, investigar)

LABORATORIOS USADOS ACTUALMENTE

LABORATORIO USADO ACTUALMENTE 1 _____
 POR QUE? _____ ALGO QUE NO LE GUSTE _____
 LABORATORIO USADO ACTUALMENTE 2 _____
 POR QUE? _____ ALGO QUE NO LE GUSTE _____

COMENTARIOS: _____

FUENTE DE DETECCION _____

REPRESENTANTE: _____

Ilustración 29. Extracto ejemplo de uno de los procedimientos de ventas.

Junto con la labor de promoción de la empresa (Ventas) se realizaba de manera paralela un Benchmarking²⁶. En base a esta información se podía definir la ubicación de la empresa y que percepción podría tener el cliente (Empresa o Doctor) sobre nosotros. De esa forma además de tener un excelente sistema de promoción (ventas) se podía establecer que atribuciones necesitaba el producto (servicio) y el precio (IMPULSAME, 2020).

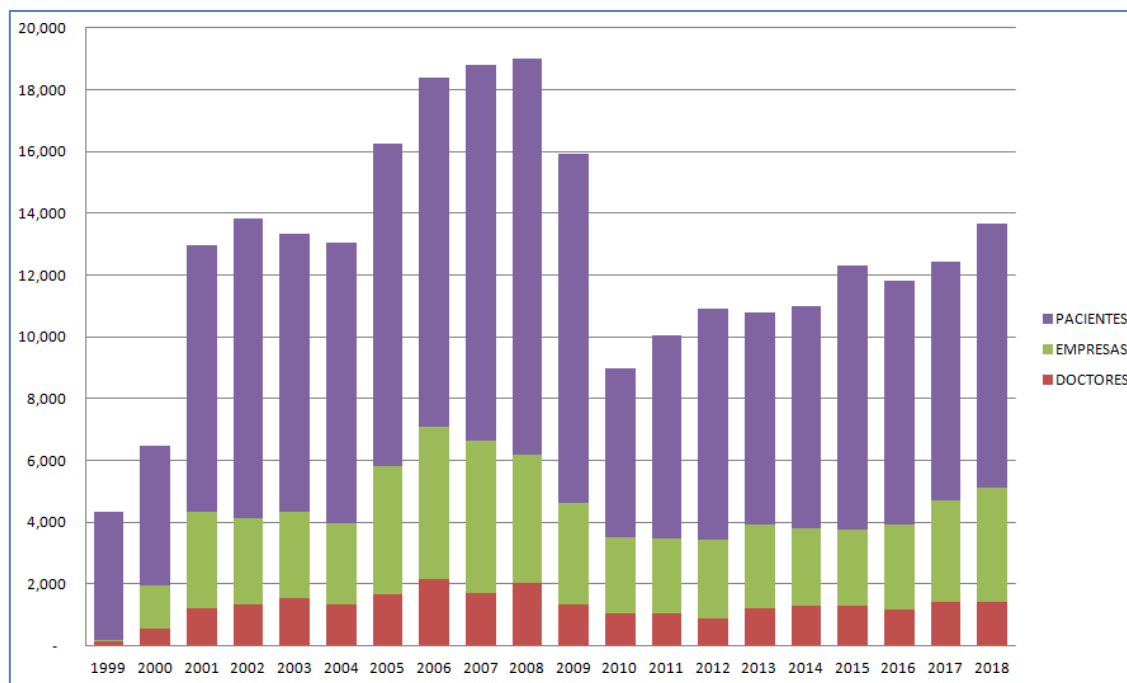


Ilustración 30. Pacientes por año (1999 - 2018)

En esta grafica podemos apreciar un cambio en el comportamiento creciente de las ventas de la empresa en el 2009, esto se debió al cierre de las sucursales de Guadalajara y a la crisis financiera de ese año.

²⁶ El benchmarking (en español, punto de referencia) consiste en un estudio profundizado sobre los competidores para entender las estrategias y mejores prácticas utilizadas por ellos. <https://www.salesforce.com/>

4.4.2 La capacitación como factor clave de la productividad

Otro factor positivo fue la recomendación “boca a boca”, esto crea un efecto avalancha, pues convierte a los clientes en potenciales vendedores de la empresa. En el caso de los médicos el buen servicio, la buena calidad, y tener detalles como, por ejemplo, enviarles felicitaciones el día de su cumpleaños, navidad y el día del médico, creaban una diferencia. En el caso de las empresas, un factor que abono en este sentido fue la entrega de “Certificados” a las que realizaban antidopings. Para esto se mandó a imprimir calcomanías holográficas que realizaban la imagen del certificado. Esto junto con otras ideas abono a que entre empresas se recomendara a laboratorios “R”.

Una de las mejores técnicas de ventas son las buenas referencias y es que un nuevo cliente se siente atraído principalmente por los buenos comentarios de otras personas que ya han comprado y que recomiendan el producto. (DocuSign, 2021). La preparación de los vendedores a que conozcan su producto o servicio, así como las diferentes técnicas de venta es medular para provocar una buena impresión al cliente y saber cómo cerrar la venta.

Las presentación y demostración de un producto o servicio deben apoyarse en factores como el conocimiento de estos por parte del vendedor y la capacidad de la persona que los presente de saber comunicase verbalmente como hemos visto en el capítulo, utilizando un lenguaje sencillo y claro con el cliente, sabiendo gestionar los silencios y cuidando otra parte de la comunicación no verbal como son los gestos, la postura y el modo de vestir. (Arenal, 2017)

4.5 El departamento de Compras.

4.5.1 Un caso no exitoso

El área de compras, como en la mayoría de los giros, es una de las áreas más importantes de la empresa. No solo por la función estratégica que tiene, de proveer insumos al área productiva, sino también por ser el área que puede provocarle grandes ahorros a la empresa, o en caso de no ser correctamente administrada, también tiene la capacidad de producir singulares pérdidas a la empresa.

Por esa razón y por el bajo nivel educativo que presentaba el recurso humano de la comunidad donde estaba asentada Laboratorios “R” es que se consideró especialmente, reforzar el área, con un

robusto sistema de procedimientos, modelos en Excel, y cursos de capacitación. Ciertamente esta área fue una en la que particularmente quedo relegada a la mejora del área de ventas, antes de que se le pusiera toda la atención y se implementaran todas las medidas correctivas correspondientes. A pesar de ser un área crítica, fue muy difícil implementar un departamento profesional en la misma. La mayor parte del tiempo, esta asignación se le dio a personal con otras asignaciones. En ocasiones, la responsabilidad de las compras recayó en el Jefe de Laboratorio. Pocas veces, se tuvo personal específicamente asignado a esta área, y esto se debió principalmente a dos razones: Falta de presupuesto para pagar un sueldo adicional para este puesto y alta rotación en el personal que desempeñaba este puesto.

La mayor parte del personal que se contrató para realizar este puesto, carecía de experiencia, pues al ser una comunidad pequeña sin fábricas o empresas grandes relacionadas con la producción de bienes o servicios, no había personal que tuviera experiencia previa en el área. Otra razón de la alta rotación, es que es un puesto que requiere cierto nivel técnico y una alta capacidad de resiliencia, pues es un área muy estresante. Estar negociando con proveedores diversos por los tiempos de entrega, por precios, por las facturas, provocaba una alta insatisfacción al personal que desempeñaba este puesto, que prefería renunciar o cambiarse a otra área.

Las compras bien planeadas deben de redituar a la empresa ahorros en efectivo, en su liquidez, y en la fluidez del capital. Bajo un sistema organizado, las compras le representan a la empresa una buena administración, negociando plazos de pago, descuentos, oportunidad de uso y otros beneficios. (Sangri, 2016, pág. 14). Al personal que entraba al área se le impartía un curso, que se basaba en el curso que previamente se había recibido de la Organización FUNDES²⁷. Era un curso básico pero que cubriría las áreas más importantes que compras debe considerar como son:

- A. Ámbito de la función de compras.
- B. Documentos básicos del proceso de compras.
- C. Factores claves en la gestión de compras.
- D. Tendencia de la función de compras

²⁷ FUNDES es una organización internacional que promueve el desarrollo competitivo de la [MIPYME](https://es.wikipedia.org/wiki/MIPYME) en América Latina a través del fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. <https://es.wikipedia.org/wiki/FUNDES>

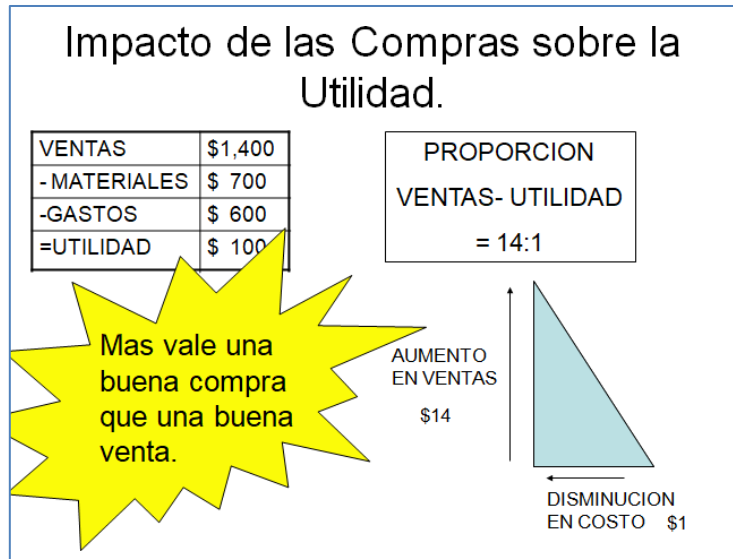


Ilustración 31. Extracto Curso de Administración de compras que se impartía en Laboratorios "R". 2011

Este curso fue proporcionado por el gobierno del estado a un grupo de empresas que pagaron una cuota de recuperación. Usando este curso como modelo, se hizo una adaptación y fue en base a esta como se elaboraron los procedimientos, descripción de puesto, documentos, modelos de Excel para su completa implementación.

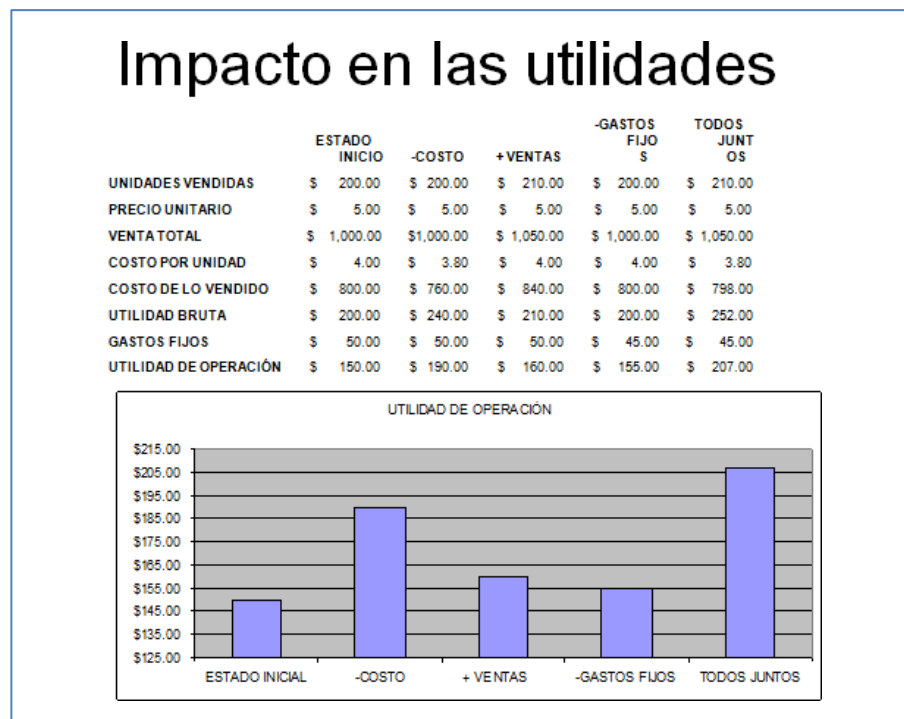


Ilustración 32. Extracto curso de compras Laboratorios "R"

Existe poca información documental histórica del departamento, pues como se ha explicado anteriormente, no logró pocas veces establecerse de manera constante, profesional y completa. Por lo que para incluir como influyó en los resultados la implementación de procedimientos, se limitara a la descripción del proceso como se llevaba aproximadamente o como debía ser, al menos teóricamente.

4.5.2 El proceso de compras en Laboratorios “R”

El proceso iniciaba con el inventario que todas las sucursales debían realizar cada semana y enviar al encargado de compras, quien recababa toda la información y la condensaba en un total único. Este inventario Total único, que era la suma de todos los inventarios parciales correspondientes a cada una de las sucursales, se capturaba en un archivo de Excel que había sido previamente preparado como un modelo, con una programación básica de fórmulas condicionales que arrojaban automáticamente al comprador el material que debía comprarse.

La lista resultante de ese archivo. Se comparaba, también en Excel con el padrón de proveedores aprobados para cada uno de los “números de parte”²⁸ y de esa forma se generaba la orden de compra. Cada una de las órdenes de compra, una por proveedor, se le mandaba al respectivo ejecutivo de cuenta y con él se revisaban:

- a) El precio de compra, en teoría no debía cambiar pues ya estaba previamente negociado, pero pocas veces se respetaba este precio.
- b) El tiempo de entrega, a veces el tiempo de entrega no era el requerido y por esa razón el “número de parte” debía ser reasignado a un nuevo proveedor.
- c) Marca y presentación del producto, se le daba preferencia frecuentemente a una marca y presentación, pero en ocasiones por cuestiones de tiempo de entrega debían usarse substitutos compatibles aprobados.

²⁸ En el argot de compras, se le llama “numero de parte” a cada uno de los productos o insumos que se tienen que comprar y a los que se les asigna para efectos de control un numero de parte.

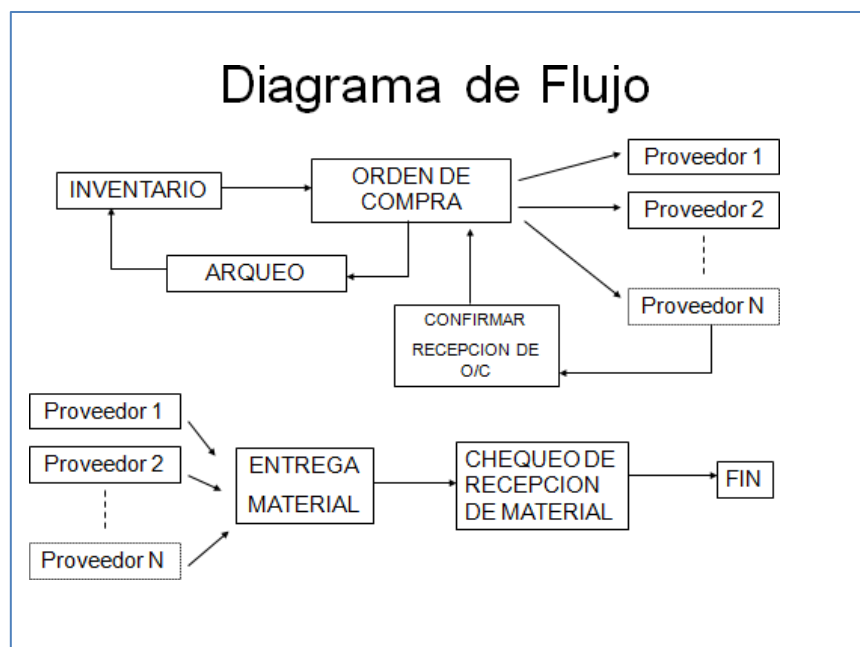


Ilustración 33. Diagrama de flujo del proceso de compras que se implementó en Laboratorios "R"

Lo que se buscaba era mantener frecuentemente el menor nivel de inventario posible, por cuestiones de costos, pero también por cuestiones de caducidad, pues la mayor de los productos de la empresa son reactivos químicos orgánicos, que caducan con relativa rapidez. Para establecer los montos apropiados de inventario para cada uno de los números de parte, se partía del “Forecast”²⁹ de ventas. Cada trimestre se realizaba ajuste a los pronósticos de ventas, por lo cual se tenía una idea relativamente aceptable de los insumos que se iban a requerir para abastecer esa demanda de ventas.

Cuando se habla de inventario, lo primero que se piensa es en realizar un conteo de bienes almacenados en un espacio físico. Sin embargo, el concepto “inventario” va más allá de esto, pues se trata de establecer una política acorde con el tipo de bienes almacenados. Esta política es un puente entre el proceso de producción y ventas (Gitman, 2003), puesto que de ella depende la cantidad de bienes que haya disponibles. Es decir, si la política de inventario no está bien definida, puede haber faltantes o sobrantes de inventario que aumenten los costos. (Rocha, 2020, pág. 322). Usando esta proyección de insumos requeridos, el modelo en Excel que se tenía automáticamente determinaba el volumen de la compra a realizar, para lo cual tomaba varias variables en cuenta como era: Tiempo de entrega del proveedor, existencia mínima establecida, cantidad de inventario actual y existencia máxima permitida.

²⁹ Anglicismo que se utiliza en la industria para referirse a los planes o pronósticos de producción.

Las compensaciones clásicas en el proceso para determinar los tamaños de los lotes con base en los cuales se deberán fabricar o comprar inventarios cíclicos se relacionan con los costos de mantener un inventario adicional y los de comprar o fabricar de manera más frecuente; el objetivo del modelo es minimizar los costos totales anuales. (Johnson, Leenders, & Flynn, 2011, pág. 174)

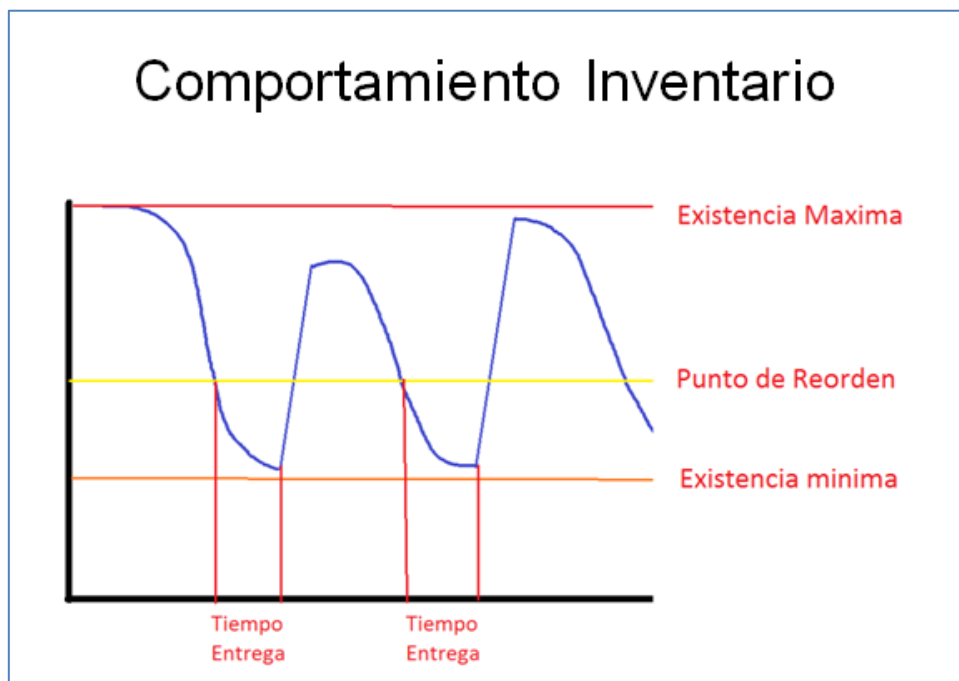


Ilustración 34. Modelo para determinar el volumen de compra a realizar.

Como ya se ha mencionado anteriormente este departamento era frecuentemente un área muy conflictiva pues el comprador debía analizar la información que se le mandaba y que con frecuencia era incorrecta, después debía procesarla y analizarla, antes de enviarla a los proveedores. Después debía negociar con ellos, precios, tiempos de entrega, marcas, presentaciones, pagos, y demás condiciones. Cuando este proceso terminaba comenzaba una nueva etapa que no estaba exenta de conflictos y en la cual que las cosas salieran mal no era la excepción, si no la regla, aun cuando el comprador hiciera las cosas perfectamente, lo cual no era común.

Esta siguiente etapa se refiere a recibir el material, las facturas, y que se diera entrada al inventario general. A veces, las facturas recibidas tenían errores, como cargados productos que no se habían enviado o precios más altos de los que se habían pactado en la conversación telefónica

previa. El comprador debía llamar al proveedor y pedir las correcciones correspondientes, proceso que a veces se llevaba semanas.

Cuando el material llegaba se debían revisar las condiciones en que había llegado, pues si la refrigeración que se había suplementado no era suficiente, corría el riesgo de que el material ya no estuviera en condiciones de uso. A veces no llegaba todo el material que se había facturado o no había llegado en la cantidad que se había facturado. Debatir con los proveedores pocas veces era fácil, pues pocas veces reconocían sus errores a la primera, razón por que le se implementó un área de apertura de paquetes, que consistía en una mesa con una cámara fotográfica y un termómetro digital donde se abrían las cajas y en caso de haber errores se usa la evidencia fotográfica para sustentarla.

Para evitar “cortos³⁰” de material que implicarían graves costes para la empresa, se decidió subir el nivel mínimo de inventario a un mes. De tal forma que el comportamiento “ideal” pocas veces debía ser menor a un mes y pocas veces mayor a dos meses. Había casos especiales en los que, a ciertos números de parte, difíciles de conseguir se les asignaba hasta 2 meses de inventario.

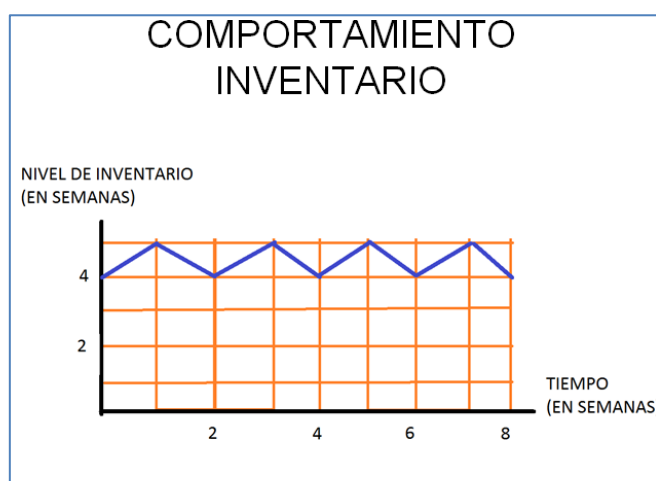


Ilustración 35. Comportamiento "Ideal" del inventario.

Cuando un material no llegaba en la semana solicitada se le daba otra semana de plazo al proveedor para surtirlo. Si agotado el plazo de 15 días no había surtido el material, entonces se le cancelaba la orden de compra al proveedor y se reasignaba a otro. Este nuevo proveedor tenía 1

³⁰ Corto: En el argot de compras significa cuando un insumo llega a cero en el inventario y se debe parar la producción.

Conclusiones finales

Ser empresario es una de las experiencias muy completas y educativas que se pueden vivir. Para ser empresario, director o gerente, se debe tener un bajo nivel de aversión al riesgo, una alta autoestima, paciencia, tenacidad y un optimismo sólido.

Casos de éxito, empresariales, hay en cualquiera de las condiciones: En momentos económicos positivos, en momentos adversos económicamente. En países ricos, en países pobres. Con empresarios con experiencia o sin experiencia. En cualquier rama de la industria y ha habido quien ha sabido crear empresas exitosas, hasta usando la basura como materia prima. Entonces, ¿Cuál es el factor del éxito de una empresa? Es una pregunta compleja y por consecuencia la respuesta no es sencilla ni unidimensional. El éxito de una empresa consiste en un sin número de factores, pero algunos de los más importantes, son:

Tenacidad de los encargados del proyecto (Inversionistas, directores, gerentes, empleados, etc.).

Planeación y organización: Planeación estratégica, investigaciones de mercado, procedimientos, descripciones de puesto, etc.

Dinamismo: La empresa y su personal deben ser muy dinámicos. Deben entender que lo único permanente es el cambio y que se debe estar continuamente rediseñando los procesos y se debe estar innovando en todos los aspectos de la misma.

La implementación de un sistema de procedimientos en una empresa es definitivamente un hito en la misma y una señal inequívoca de que esa empresa se dirige hacia el éxito. Una señal de que el personal que la conforma está comprometido con el éxito y la mejora continua. Nunca se podrá implementar un verdadero sistema de calidad y de procedimientos si no se está completamente comprometido en esta tarea,

Sin embargo, el mantener un sistema de procedimientos, actualizado y funcional, es una de las labores más arduas y comprometidas que puede haber. A diferencia de los sistemas donde “el orden” es su estado de reposo, como en los sistemas termodinámicos o en un ecosistema balanceado, un sistema de procedimientos es un sistema entrópico, es decir, es un sistema que de forma natural va a tender “al desorden” de sus partes y se requiere una fuerza externa permanente o intermitente que mantenga en un nivel establecido el grado de entropía aceptable del sistema.

Es decir, un sistema de procedimientos debe estarse revisando por parte de la gerencia, de manera permanente debe continuamente someterse a auditorias (Que pueden ser aleatorias pero regulares). Y tanto los procedimientos y las descripciones de puesto deben mantenerse actualizadas, incorporando los elementos nuevos en la organización y eliminando los obsoletos o que ya no corresponden a la realidad.

También debe ser permanente, el proceso de capacitación y de motivación al personal (en todos los niveles) acerca de la importancia de que este sistema de procedimientos se respete y mantenga, pues de ello depende la calidad del producto o servicio. Con base a los resultados obtenidos en el caso de la empresa Laboratorios “R”, podemos concluir de manera contundente que un sistema de procedimientos es definitivamente uno de los principales factores clave para el éxito de una empresa viable.

Por supuesto, un sistema de procedimientos no va a lograr que una empresa inviable comercialmente, por ejemplo, o que sus productos ya no tienen mercado, tenga éxito. Los procedimientos no generan ventas, no hacen que el personal capacitado se capacite automáticamente, ni tampoco generan calidad. Los procedimientos solo van a reflejar lo que la empresa hace, pero si el proceso es deficiente y así se documenta, no va a mejorar. O, partiendo que una empresa, considera aceptable cierto nivel de calidad, tampoco va a mejorar si documenta y refleja en estos documentos ese nivel que ella considera aceptable.

El factor humano, como en la mayoría de los casos, representa el factor clave para que un sistema de procedimientos pueda tener éxito o no. Por ejemplo, en el caso de personal, con un buen nivel educativo, que ha “comprado” la importancia de implementar el sistema de procedimientos y que se sabe monitoreado en el uso de este sistema, será fácil que cumpla con él. Pero, en el caso donde el sistema de procedimientos se mete simplemente como un requisito más a cumplir para celebrar un contrato con algún cliente, o porque el director general lo decidió o porque “suena bonito” decir que se cuenta con un sistema de procedimientos, no tendrá mucho o ningún éxito. Pues el personal no observará el uso de los procedimientos durante el proceso real. No se implementarán los procedimientos.

Bibliografía

- Altamirano, M. (2021). *Servicio al cliente*. Ciudad de México: Innovación Editorial Lagares de México.
- Alvarado, H. R. (2001). *SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA*. Universidad del país Vasco.
- Angelita Salazar, L. P. (2017). *El marketing digital y su influencia en la administración empresarial*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325485>
- Anonimo. (2017). *Guía de elaboracion de procedimientos*. Paraguay: USAID - CEAMSO.
- Arenal laza, C. (2017). *Tecnicas de venta*. Tutor formacion.
- Arenal, C. (2017). *Tecnicas de venta*. Tutor formacion.
- Baca, G. U. (2014). *Administracion Integral: Hacia un enoque de procesos*. Ciudad de Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Betancourt, J. (12 de 02 de 2000). *Creatividad en la educación: educacion para transformar*. Obtenido de Psicologiacientifica.comn: <https://www.psicologiacientifica.com/creatividad-en-educacion/>
- Blanco Garcia, M. d. (2013). *Comunicación y atención al cliente*. Macmillan Iberia.
- Buratti, L. V. (1995). *Conocimiento es futuro*. Mexico DF: CONCAMIN. Centro para la calidad total y la competitividad.
- CERVANTES, G. ., (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la. *Espacios*, 3.
- Deming, W. E. (1982). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Diaz de Santos.
- Dianelys Díaz, M. S. (2019). El Laboratorio Clínico en la mejoría continúa de la calidad. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*.
- DocuSign, C. d. (7 de julio de 2021). *DocuSign*. Obtenido de <https://www.docuSign.mx/blog/tecnicas-de-ventas>
- Exteriores, S. d. (10 de Mayo de 2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Obtenido de Universidad Veracruzana: https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- Gosso, F. (2008). *Hiper satisfaccion del cliente*. Panorama Editorial S.A. De C.V.
- IMPULSAME. (2020). *IMPULSAME*. Obtenido de <https://impulsame.es/2014/08/la-revolucion-del-marketing-no-son-4-son-5-p/>
- INCP, I. n. (24 de Abril de 2015). <https://incp.org.co/en-que-consiste-el-comite-de-calidad/>. Obtenido de <https://incp.org.co/en-que-consiste-el-comite-de-calidad/>

- Indeed, t. e. (Julio de 2022). *Indeed*. Obtenido de <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/competence-motivation-theory>
- Ivette González, E. M. (2020). Validación del laboratorio clínico como Unidad Rectora para un Sistema de Control Externo de la Calidad. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*.
- Johana Moscoso, C. C. (2018). *Control de calidad interno y exteno*. El Cid.
- Johnson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2011). *Administración de compras y abastecimientos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. United States of America: Harvard Business Review Press.
- Lamus, A. (15 de Julio de 2021). *Como elaborar un manual de procedimientos paso a paso*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-elaborar-un-manual-de-procedimientos-paso-a-paso-alice-lamus/?originalSubdomain=es>
- Lardent, A. (6 de Junio de 2016). *SADC2002*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2023, de Sistemas y procedimientos administrativos: <http://sadc2002.blogspot.com/2014/11/sistemas-y-procedimientos.html>
- Mansaray, H. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change: A literature review. *Journal of Human Resource Management*, 1.
- Manuel Rajadell, C. (2021). *Lean Manufacturing. Herramientas para producir mejor*. Díaz Santos.
- Marcelino, M. y. (2014). *Administración de la calidad; nuevas perspectivas*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- María Isabel Asanza Molina, M. M. (2016). *MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales.
- Nink, M. (2015). Many Employees Don't Know What's Expected of Them at Work. *GALLUP BUSINESS JOURNAL*, <https://news.gallup.com/businessjournal/186164/employees-don-know-expected-work.aspx>.
- Oseguera, M. E. (S.F.). *Universidad Michoacana de S. N. de H*. Obtenido de Apuntes: <https://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Administracion/Material%20didactico%20de%20administracion%20III%20AGUILERA%20OSEGUERA.pdf>
- PACAL. (1 de 10 de 2023). *PACAL*. Obtenido de <https://www.pacal.org/n/home/?AccesoSes=rb3jqtubao3huveqnodbqp03lr&NomMenuS=&OpcMenuS=&NomMenu=MenuIzquierdoAmarillo&OpcMenu=0>
- Palma, J. (2010). *Manual para elaborar políticas y procedimientos*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro>
- Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

- Power, B. (2013). Standard Operating Procedures Can Make You More Flexible. *Harvard Business Review*, 1.
- Raab, S., & Matusky, G. (2005). *Franquicias. Como multiplicar su negocio*. LIMUSA.
- Ranstad. (15 de Marzo de 2022). *Ranstad*. Obtenido de <https://www.randstad.es/contenidos360/desarrollo-personal/la-piramide-de-maslow-en-el-ambito-laboral/>
- Razzak, A. (2018). *Quality Management in construction projects*. Boca Raton: CRC Press. Taylor & Francis group.
- Rocha, B. (2020). *Gestion empresarial de la cadena de suministro*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rodríguez, J. (2005). *El factor humano en la empresa*. Deusto.
- Sangri, A. (2016). *Administracion de compras*. Mexico, D.F.: Patria.
- Sheehan, E. (2002). *Cállese y venda*. Bogota: Norma.
- Vivanco, I. M. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Westreicher, G. (1 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>