

00600

**REFORMULACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE UN LABORATORIO CLÍNICO**

//
**SORAYA PAREDES MUÑOZ
MARÍA VICTORIA PARRA ARDILA**

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
POSTGRADO DE GERENCIA DE INSTITUCIONES
DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL
SANTAFÉ DE BOGOTÁ, D.C.
1997**

**REFORMULACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE UN LABORATORIO CLÍNICO**

**SORAYA PAREDES MUÑOZ
MARÍA VICTORIA PARRA ARDILA**

Trabajo de grado para optar al título de
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE INSTITUCIONES
DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL**

Director
GUSTAVO UTRIA AVENDAÑO
Administrador de empresas

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
POSTGRADO DE GERENCIA DE INSTITUCIONES
DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL
SANTAFÉ DE BOGOTÁ, D.C.
1997**

Nota de aceptación

DIRECTOR:



Dr. GUSTAVO UTRÍA AVENDAÑO
Administrador de Empresas

Junio 12 / 97
FECHA

ASESOR METODOLÓGICO:

Dra. NOHORA AYDE RAMÍREZ
Socióloga - Antropóloga

FECHA

APROBACIÓN INSTITUCIONAL

TESIS

- ☐ APROBADA
- ☐ APROBADA CON MENCIÓN HONORÍFICA
- ☐ LAUREADA

COORDINADOR PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL:

Dr. EDUARDO ARIAS

FECHA

COORDINADOR DE INVESTIGACIONES PARA EL POSTGRADO EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL:

Dra. NOHORA AYDE RAMÍREZ

FECHA

DIRECTOR DEL ÁREA DE EDUCACIÓN AVANZADA:

Dr. MIGUEL JOSÉ GALLO ARBELAEZ

FECHA

DECANO:

Dr. JOSÉ HERNANDO ARANGO MEJÍA

FECHA

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Dr. Guillermo Restrepo Chavarriaga por haber sido el gestor de este postgrado.

Dr. Eduardo Arias. Coordinador Programa de Especialización en Gerencia de Instituciones de Salud y Seguridad Social.

Dr. Gustavo Utria Avendaño, Administrador de empresas por su colaboración en la realización de esta tesis.

Dr. Mario Isaza Ruget, Gerente General Laboratorio Clínico Sanitas, por colaborar y permitir la realización de este trabajo.

Ing. Fernando Tavera Zafra, Ingeniero Industrial y Jefe de proyectos especiales de la Clínica Reina Sofía, porque sin su valiosa colaboración no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

Dra. Nohora Ayde Ramírez, Socióloga y Antropóloga, por su orientación e interés en el desarrollo del proyecto.

Todo el personal administrativo y operativo del Laboratorio Clínico Sanitas Ltda. que de una u otra forma contribuyeron en la realización del manual de procedimientos.

William Parra y Cía. Ltda. por su valiosa y oportuna colaboración.

Todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización del presente trabajo.

A Dios, fuente de infinito amor y misericordia, por permitirme avanzar un paso mas de mi vida en compañía de mis padres, hermanos y cuñadas.

A mis queridos padres que con su apoyo incondicional hacen realidad mis sueños.

Soraya

A Dios por permitir cada minuto de la vida y con ello la realización de este postgrado que culmina.

A mis padres, hermanos y sobrinos por el apoyo recibido y por el tiempo que no les pude dedicar.

María Victoria

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2. OBJETIVOS	6
2.1. OBJETIVO GENERAL	6
2.2. OBJETIVO ESPECIFICO	6
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL	12
4.1. SERVICIOS	12
4.1.1. Tipos de servicios	14
4.1.2. Características de los servicios	16
4.1.2.1. Intangibilidad	16
4.1.2.2. Inseparabilidad	17
4.1.2.3. Heterogeneidad	18

4.1.2.4. Carácter perecedero	18
4.1.2.5. No pueden ser protegidos por patentes	19
4.1.2.6. Dificultad para establecer su precio	19
4.1.3. Importancia de los servicios	19
4.2. LABORATORIO CLÍNICO	21
4.2.1. Clasificación de los laboratorios clínicos	25
4.2.2. Funciones del laboratorio clínico	26
4.2.3. Personal	28
4.2.3.1. Jefe de laboratorio	28
4.2.3.2. Bacteriólogo supervisor de laboratorio	36
4.2.3.3. Bacteriólogo	39
4.2.3.4. Auxiliar de laboratorio	42
4.2.3.5. Secretaria	45
4.2.3.6. Personal de lavado de material	46
4.2.3.7. Mensajero	48
4.2.3.8. Oficial de Kárdex y almacén	49
4.3. ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	51
4.3.1. Definición	51
4.3.2. Importancia	51
4.3.3. Objetivos y ventajas de organización y métodos	54
4.3.4. Método general de estudio de los problemas de organización	58

4.3.5. Medios gráficos para el analista de métodos	60
4.3.5.1. Diagrama de operación de procesos	61
4.3.5.2. Diagrama de curso de proceso	63
4.3.5.3. Diagrama de recorrido de actividades	64
4.3.5.4. Diagrama de PERT	64
4.4. MANUALES EN GENERAL	65
4.4.1. Clases de manuales	66
4.4.2. Características de los manuales	67
4.4.3. Beneficios de los manuales	68
4.4.4. Funciones de un manual	71
4.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	75
4.5.1. Objetivo	75
4.5.2. Partes de los procedimientos	75
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	78
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	78
5.2. MUESTREO	80
5.2.1. Universo	80
5.2.2. Determinación del tamaño de la muestra	81
5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	82
5.3.1. Observación documental	82
5.3.2. Cuestionario	82

5.3.3. Entrevista	82
5.3.4. Diseño del cuestionario	83
5.4. PROCEDIMIENTO	83
6. DIAGNÓSTICO	84
6.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	84
6.2. MATRIZ D.O.F.A.	86
6.3. RESULTADOS	88
7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO (REFORMULACIÓN - ANEXO)	117
8. CONCLUSIONES	119
9. RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	131

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz D.O.F.A.	87
Tabla 2. Cuestionario Laboratorio Clínico	89

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. SABE QUE ES UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?	90
Figura 2. CONOCE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?	91
Figura 3. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SE AJUSTA A LAS NECESIDADES ACTUALES?	93
Figura 4. CONOCE EL MANUAL DE FUNCIONES?	94
Figura 5. SABE CUALES SON SUS FUNCIONES?	95
Figura 6. SABE CUALES SON SUS RESPONSABILIDADES?	97
Figura 7. DESEMPEÑA VARIAS FUNCIONES?	98
Figura 8. VARIAS PERSONAS REALIZAN LA MISMA FUNCIÓN?	99
Figura 9. MEDIO DE COMO SE ENTERO DE LAS FUNCIONES A REALIZAR?	100
Figura 10. MEDIO QUE UTILIZÓ LA EMPRESA PARA CAPACITARLO?	102
Figura 11. SE IMPLANTAN NUEVOS PROCEDIMIENTOS?	103

	Pág.
Figura 12. MEDIO POR EL CUAL SE ENTERA DE LOS NUEVOS PROCEDIMIENTOS?	105
Figura 13. CONOCE LOS OBJETIVOS DE CADA PROCEDIMIENTO?	106
Figura 14. SABE DONDE INICIA Y TERMINA CADA PROCEDIMIENTO?	108
Figura 15. CONOCE AL RESPONSABLE DE CADA PASO DE LOS PROCEDIMIENTOS?	109
Figura 16. SABE QUIEN ES SU SUPERIOR INMEDIATO?	110
Figura 17. CONOCE EL ORGANIGRAMA DEL LABORATORIO?	112

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuestionario Laboratorio Clínico.	131
Anexo B. Lista de procedimientos.	133
Anexo C. Procedimientos administrativos y operativos.	134

RESUMEN

42 empleados de un laboratorio clínico fueron seleccionados para obtener información relacionada con el manual de procedimientos administrativo y operativo de la empresa. Para tal fin se utilizaron como técnicas e instrumento de recolección de información la observación documental, la aplicación de un cuestionario y la realización de entrevistas.

En la presente investigación se aplicó el método de investigación descriptivo de corte transversal y se utilizó el muestreo no probabilístico dirigido para un universo de 110 empleados. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas con datos cualitativos.

El análisis de la información reveló la necesidad de actualizar el manual para que se ajustara a la realidad de la empresa, la reglamentación del Ministerio de Salud y a un modelo de manual que tuviera todas las partes

necesarias para obtener los beneficios reconocidos de los manuales en general.

Por todo lo anterior, se elaboró la reformulación del manual de procedimientos administrativo y operativo donde cada procedimiento consta de un título con código que lo identifique frente a los demás, objetivo, alcance, aspectos generales, flujograma y propuesta detallada de los pasos a seguir y su responsable.

INTRODUCCIÓN

Es innegable que la falta o desactualización de los manuales de procedimientos administrativos y operativos de un laboratorio clínico generan una serie de problemas que podrían ser evitados en su totalidad o disminuidos en su impacto. Tal es así, que el Ministerio de Salud en la reglamentación relacionada con los requisitos y condiciones técnico sanitarias para el funcionamiento de los laboratorios clínicos incluye la obligación de tener dichos manuales.

El manual de procedimientos existente en la empresa al inicio del estudio, se encontraba desactualizado debido al crecimiento de ésta en un período de tiempo relativamente corto: partiendo de un laboratorio clínico ubicado en la ciudad de Santafé de Bogotá, D.C. en 1988, la empresa actualmente cuenta con once laboratorios clínicos ubicados en cuatro ciudades del país.

Por los motivos anteriormente expuestos la empresa a la cual se le realizó el estudio, deseosa de mejorar constantemente en beneficio de sus empleados y clientes, en cumplimiento con los requisitos del Ministerio de Salud y conocedora de los beneficios de tener manuales actualizados, facilitó la información necesaria para la elaboración de un nuevo manual de procedimientos administrativo y operativo que se ajustara a las necesidades actuales de la empresa.

Para lograr el objetivo propuesto, se realizó un estudio a través de observación documental, cuestionarios y entrevistas que permitieron confirmar la necesidad de realizar la reformulación del manual de procedimientos administrativo y operativo, hacer un levantamiento de los procedimientos existentes, aplicar un modelo de manual y presentar una propuesta que pueda ser aplicada a la empresa.

La observación documental inicia con el tema de los servicios, los laboratorios clínicos - definición, funciones y personal - e importancia de organizaciones y métodos hasta llegar a los manuales de procedimientos con sus características y beneficios para poder hacer la reformulación del manual de procedimientos administrativo y operativo.

Metodológicamente, la investigación llevada a cabo es descriptiva de corte transversal, con aplicación de un cuestionario a una muestra de 42 empleados determinados por método no probabilístico dirigido a una población de 110 personas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De conformidad con la reglamentación del Ministerio de Salud, la salud es un bien de interés público, y en consecuencia son de orden público las disposiciones que regulan todas las actividades relacionadas con los laboratorios clínico tanto oficiales como privados y las disposiciones técnico sanitarias que deben cumplir éstos para su funcionamiento, acreditación y licenciamiento. De acuerdo a éstas normas, todos los laboratorios clínicos deben contar, entre otros, con Manuales de Procedimientos actualizados.

Teniendo en cuenta el contenido de la norma, el constante crecimiento de la empresa en un periodo de tiempo relativamente corto y que ésta ha venido presentando deficiencias en la clarificación así como actualización de los procedimientos operativos y administrativos y que actualmente cuenta con un manual de procedimiento desactualizado y de difícil aplicación para todas las sedes del laboratorio, se hace necesario adelantar un estudio para obtener un diagnóstico que sirva de base para reformular el manual de

procedimientos administrativo y operativo de una empresa privada prestadora de servicios de Laboratorio Clínico.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar y reformular el Manual de Procedimientos administrativo y operativo de una empresa privada prestadora de servicios de Laboratorio Clínico.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Revisar el manual de procedimientos administrativo y operativo existente en el laboratorio clínico.

Reconocer cuáles son los procedimientos administrativos y operativos actuales.

Elaborar los manuales de procedimientos administrativos y operativos acordes con las necesidades actuales.

Determinar cada uno de los pasos involucrados en los procedimientos administrativos y operativos.

Crear un título y código que identifique cada procedimiento frente a los demás, obteniendo una fácil diferenciación y búsqueda rápida de cada uno de ellos.

Identificar los objetivos de cada procedimiento, indicando el qué, mediante qué y para qué es realizado dicho conjunto de pasos o rutinas.

Definir el alcance de cada procedimiento, indicando el momento en que inicia hasta cuando termina.

Precisar las normas, políticas y reglamentos que rigen cada procedimiento y que se deben tener en cuenta para su correcta operación.

Elaborar un flujograma a acorde con cada procedimiento y de conformidad con las necesidades del laboratorio.

Hacer una propuesta detallada de los pasos a seguir en cada procedimiento y su responsable.

Detectar las fallas que se vienen presentando en los procedimientos administrativos y operativos vigentes.

Aplicar un cuestionario para recoger información que sirva de base al estudio que se desea adelantar.

Realizar el levantamiento de la información relacionada con cada procedimiento.



3. JUSTIFICACIÓN

El manual de procedimientos administrativo y operativo se justifica ampliamente teniendo en cuenta las necesidades y objetivos de la empresa prestadora de servicios de laboratorio clínico, la reglamentación del Ministerio de Salud en cuanto a los requisitos y condiciones técnico sanitarias para el funcionamiento de los laboratorios clínicos y los beneficios reconocidos de los manuales en general.

El objetivo de la empresa prestadora de servicios de laboratorio clínico es brindar resultados de calidad para el paciente y el médico, enmarcados en un buen servicio, usando eficazmente los recursos disponibles y buscando el crecimiento de la empresa y de los empleados. Teniendo en cuenta lo anterior la empresa desea elaborar un manual de procedimientos administrativo y operativo que realmente represente el manejo actual de los mismos, que genere cambios y sugerencias para lograr mejores resultados.

También es importante para la empresa cumplir con las estipulaciones del Ministerio de Salud en cuanto a los requisitos y condiciones técnico sanitarias de los laboratorios clínicos.

Según la reglamentación del Ministerio de Salud, es necesario contar con manuales de procedimientos actualizados acordes con el Manual de normas técnicas, administrativas y científicas para el laboratorio clínico emitido por éste.

Algunos de los beneficios reconocidos de los manuales en general son los siguientes:

- Aumentan la efectividad de la administración porque: eliminan la necesidad de volver a tomar las mismas decisiones, reducen el tiempo de entrenar el personal, eliminan información innecesaria, frecuentemente inconclusa en informes u otros registros, presentan una visión clara de las operaciones realizadas y ofrecen a la dirección una base mas amplia sobre la cual pueda formular nuevos planes de acción y de control.

- Establecen orden en la ejecución de los trabajos de rutina al eliminar actividades que, por cruzarse con otras, se convierten en motivo de conflictos; eliminan funciones y actividades innecesarias.

- Un análisis sacará errores sustanciales como labores mal asignadas, responsabilidad sin autoridad, funciones obsoletas e innecesarias y llamará la atención de la dirección para que actúe y corrija tales defectos.

- Mejoran los controles sobre todas las operaciones y actividades de la entidad.

- Eliminan operaciones y costos innecesarios y definen claramente el mejor modo de hacer las cosas al asegurar que las labores sean ejecutadas siguiendo una secuencia lógica, eliminando así pérdidas y protegiendo adecuadamente los activos de la compañía.

Por todo lo anterior, se hace indispensable adelantar un diagnóstico y con base en él obtener el Manual de Procedimientos administrativo y operativo que de respuesta a la necesidad actual de la empresa.

4. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

4.1. SERVICIOS

Aun cuando no existe un consenso general respecto a la definición del término servicio, se puede decir que los servicios son aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que proporcionan la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio. Para producir un servicio se puede o no requerir el empleo de bienes tangibles. Sin embargo, cuando dicho uso se requiere no hay transferencia de la propiedad, en forma permanente, de estos bienes tangibles. (1)

El servicio es un producto intangible generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes. (1)

El servicio puede ser algo comercializado como una mercancía, o puede estar anexo a productos tangibles. Pero los productos son casi siempre combinaciones de lo tangible y lo intangible. Un producto puede ser ampliado por la introducción de un servicio no esperado. Así por ejemplo, a un automóvil (producto) se le puede anexo servicios de reparación o mantenimiento gratuitos no esperados por el comprador. (2)

Para precisar un poco más la definición de servicio se tiene en cuenta que:

- Incluye actividades como atención médica, diversiones y servicios de reparación (pero no las medicinas o piezas de repuesto adquiridas).
- Excluye el crédito, la distribución y otros servicios que existen solo cuando hay venta de un producto u otro servicio.
- El consumidor de un servicio puede tomar o hacer uso temporal de cualquier bien que pueda ser requerido en la producción de dicho servicio -un cuarto de hotel o un automóvil alquilado.

- Las organizaciones de servicio son aquellas que no orientan su enfoque principal hacia la producción de productos tangibles que los compradores poseerán en forma permanente. (1)

4.1.1. Tipos de servicios. La creciente urbanización del país, está llevando a una necesidad cada vez mayor de servicios, los cuales pueden ser vendidos por empresas lucrativas o no lucrativas.

Dentro de los servicios lucrativos tenemos los de esparcimiento como turismo, hoteles de recreación, vuelos, charter, excursiones, alquiler y reparación del equipo con que se participa en las actividades recreativas y de esparcimiento. También se incluyen los servicios domésticos (limpieza, servicios públicos, reparaciones de la casa, reparaciones de equipo casero, jardinería, pequeñas instalaciones y arreglos en general), servicios de transporte (servicio de flete y de pasajeros en transportes comunes, reparaciones automotrices y alquiler de automóviles, entrega rápida de paquetería) y servicios de comunicación (servicio de teléfono, fáj, computadora y copiado).

De igual manera, forman parte de los servicios lucrativos: los inmobiliarios (como el arrendamiento o venta de apartamentos, casas y granjas), los

servicios de alimentación (restaurantes, tiendas en general, pizzerías para entregar a domicilio), servicios de despacho y entrega (crece el sector de transportes que entrega y recoge mercancías), los servicios de ingeniería (instalaciones eléctricas, hidráulicas, mantenimiento, acabado y pintura), servicios para el cuidado de la persona (lavandería, tintorería y cuidado de la belleza), servicios de educación y cultura (cursos de especialización en lenguas, en administración, oficina, hotelería, cursos por correspondencia y de entrenamiento programado a distancia) y servicios de seguros (de vida, de incendio, contra robo, de accidentes personales, etc.).

Los servicios de salud también pueden formar parte de los bienes lucrativos: todos los servicios médicos, odontológicos, de enfermería, laboratorio de análisis clínicos, hospitalización, optometría y otros servicios conexos.

Otro servicios lucrativos son los de oficina y despachos en general (copias de documentos, encuadernación, plastificación, licencias de vehículos, obtención de pasaporte, etc.), servicios empresariales y otros servicios profesionales (legales, contabilidad y consultoría gerencial), servicios bancarios (cobro y pago de títulos, prestamos personales, manejo de dinero, etc.) y servicios de franquicia: para cadenas de comidas rápidas, pizzerías, restaurantes y almacenes.

Hay miles de organizaciones donde la utilidad monetaria no es la meta operacional. En conjunto se dedican a un gran número de actividades: educativas, culturales, religiosas, caritativas, filantrópicas (grupos de asistencia social, fundaciones para la investigación y grupos recaudadores de fondos) y causas sociales (organizaciones para la planificación familiar, de derechos civiles, para dejar de fumar, de prevención de enfermedades cardíacas, ecologistas, las que luchan en contra del aborto y las que luchan en favor o en contra de la energía nuclear, asociaciones fraternas y clubes cívicos).

La atención en salud también puede ser desarrollada sin ánimo de lucro como en el caso de hospitales, asilos, organizaciones de investigación médica (American Cancer Society) y asociaciones para la conservación de la salud.

4.1.2. Características de los servicios

4.1.2.1. Intangibilidad. Un producto es un objeto, algo palpable; el servicio es el resultado de un esfuerzo de una acción. Los servicios pueden ser consumidos pero no poseídos. (2)

El concepto de intangibilidad tiene dos significados clave:

- No puede ser tocado, palpado.
- No puede ser fácilmente definido, formulado o alcanzado mentalmente.

Dado que los servicios son esencialmente intangibles, a menudo no es posible (en muchos casos resulta imposible) que los clientes prueben, sientan, vean, oigan o huelan los servicios antes que los compren. (1)

4.1.2.2. Inseparabilidad (Simultaneidad en la producción y consumo).

Los servicios son generalmente producidos y consumidos al mismo tiempo.
(2)

Los servicios son usualmente vendidos, después son producidos y consumidos simultáneamente. Los servicios necesitan ser distribuidos correctamente para que se puedan producir y consumir.(2)

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, la inseparabilidad puede significar que la venta directa sea el único canal de distribución posible, y

que los servicios de un vendedor no pueden ser vendidos en demasiados mercados. (1)

Como una modificación de la característica de la inseparabilidad, puede haber una representación tangible del servicio por alguien mas que no sea el vendedor-creador. Un agente viajero, un corredor de seguros o un agente de alquileres, por ejemplo, pueden representar y ayudar a promover el servicio que debe ser vendido por la institución que lo produce. (1)

4.1.2.3. Heterogeneidad. Los servicios se basan en personas o equipos, pero el componente humano es el que prevalece y por esa razón queda muy difícil que él pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada. (2)

4.1.2.4. Carácter perecedero. Los servicios son altamente perecederos y no pueden ser almacenados.

Una característica del servicio es que él, una vez producido, debe ser consumido. No hay posibilidad, al contrario del producto, de que él pueda ser almacenado para la venta y consumo futuro.(2)

Esta generalización admite excepciones. Así, en los seguros de vida y gastos médicos una persona o una compañía compra el servicio. Después la compañía (el vendedor) lo mantiene hasta que el comprador o el beneficiario lo necesiten. Esta retención constituye un tipo de almacenamiento.

4.1.2.5. No pueden ser protegidos por patentes. Los servicios son fácilmente copiados y difícilmente pueden ser protegidos por patentes. Por esta razón, es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente. (2)

4.1.2.6. Dificultad para establecer su precio. Como el servicio se apoya en el trabajo humano, los costos de producción varían, pues son estipulados subjetivamente por quien los produce. (2)

4.1.3. IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS

Estados Unidos se está moviendo más allá de la etapa de la economía industrial hasta un punto en que pasan a ser la primera economía de servicios del mundo.

Dos terceras partes de la fuerza laboral privada, no gubernamental, está ocupada en proporcionar servicios, y casi la mitad de los gastos del consumidor se destinan a la compra de servicios.

Al decir que los servicios ascienden a cerca de la mitad de los gastos del consumidor, todavía se está minimizando en gran medida la importancia económica de los servicios. Estas cifras no incluyen las grandes cantidades gastadas en servicios comerciales e industriales. Todo parece indicar que los gastos para servicios comerciales se han incrementado aun con mayor rapidez que el gasto de servicios a consumidores. (1)

El crecimiento de los servicios comerciales puede ser atribuido al hecho de que los negocios se han vuelto extremadamente complejos, especializados y competitivos. En consecuencia, la administración ha sido forzada a contratar expertos que proporcionen servicios en investigación, impuestos, publicidad, relaciones laborales, y que asesoren en otras áreas.

La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente, es un problema que toda organización debe afrontar y es el nuevo patrón que emplean clientes y consumidores.

4.2. LABORATORIO CLÍNICO

El laboratorio clínico es el establecimiento público o privado en el cual se realizan los procedimientos de análisis de especímenes biológicos de origen humano, como apoyo a las actividades de diagnóstico, prevención, tratamiento, seguimiento, control y vigilancia de las enfermedades, de acuerdo con los principios básicos de cantidad, calidad, oportunidad y racionalidad. (5)

El Ministerio de Salud, en desarrollo del mandato recibido del artículo 173 de la Ley 100 de 1993, presentó a las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud el Manual de normas técnicas, científicas y administrativas para el laboratorio clínico. En este manual se dan a conocer las normas técnicas, científicas y administrativas que deben cumplir los laboratorios clínicos clasificados de acuerdo al grado de complejidad; además, proporciona una guía en orden alfabético de la totalidad de exámenes que se realizan actualmente en el país y define algunos conceptos de importancia así:

- Laboratorio clínico: es el establecimiento público o privado en el cual se realizan los procedimientos de análisis de especímenes biológicos de origen humano, como apoyo a las actividades de diagnóstico, prevención,

tratamiento, seguimiento, control y vigilancia de las enfermedades, de acuerdo con los principios básicos de cantidad, calidad, oportunidad y racionalidad. (5)

- El objeto de los laboratorios clínicos es prestar servicios para apoyar la atención integral en salud, de acuerdo con los principios de calidad, oportunidad y racionalidad lógico-científica. (5)
- Laboratorio dependiente: es aquel que desde el punto de vista institucional, patrimonial, administrativo, laboral, técnico, científico, presupuestal y financiero, constituye una unidad integral con la institución a la cual pertenece. (5)
- Laboratorio independiente: es aquél que ostenta patrimonio propio e independiente, autonomía administrativa, presupuestal y financiera y cuenta con una dirección y orientación autónoma, prestando sus servicios al público en general o a la institución que lo solicite. (4)
- Servicio de toma de muestras: es aquél que cuenta con los recursos técnicos y humanos apropiados destinados exclusivamente a la toma de muestras y/o productos biológicos que serán remitidos a los laboratorios

clínicos de diferentes grados de complejidad, de los cuales dependan legal, técnica, científica y administrativamente con el fin de aumentar la accesibilidad y oportunidad en el servicio de los usuarios que requieren exámenes clínicos, cumpliendo de manera profesional y ética con las normas y procedimientos que para este propósito de remisión de muestras y/o pacientes establece el Manual de normas técnicas, científicas y administrativas para el laboratorio clínico. (5)

- Régimen de referencia y contrarreferencia: es el sistema técnico administrativo del sector salud, que permite a los laboratorios clínicos públicos y privados, en sus diferentes grados de complejidad, el envío de muestras biológicas de origen humano, pacientes y/o elementos de ayuda diagnóstica a otros laboratorios que se encarguen de atender y procesar la solicitud de envío, para que de acuerdo a su capacidad resolutive den respuesta a las necesidades de salud, al retornarle al laboratorio remitente, la información obtenida, cumpliendo con objetivos tales como articular las unidades prestadoras de servicios, ofrecer atención en el nivel tecnológico adecuado y contribuir a racionalizar los recursos. (5)
- Grado de complejidad: es el grado de diferenciación y desarrollo del laboratorio clínico. Dicha diferenciación se basa en la especialización de

las pruebas, exámenes y procedimientos que se realicen, al recurso humano, administrativo y a la infraestructura física y tecnológica existente en los servicios para apoyar el diagnóstico y solucionar los problemas de salud, de la población usuaria en su área de influencia. (5)

- Examen de laboratorio clínico: es aquella prueba realizada en un laboratorio clínico, que requiere de recurso humano y tecnológico idóneo para su procesamiento. (5)
- Examen urgente de laboratorio: es el examen de laboratorio clínico que por concepto clínico-científico, dada la gravedad o pronóstico del paciente, debe ser realizado preferencialmente, para que su resultado permita adoptar las conductas terapéuticas y/o quirúrgicas oportunas del caso. La comunicación del resultado deberá ser oportuna y podrán expedirse resultados parciales y/o preliminares por escrito. (5)
- Exámenes ordinarios o regulares de laboratorio clínico: son aquellos que por su naturaleza y manejo clínico del paciente, no implican urgencia ni prioridad y el reporte debe ser oportuno dentro del tiempo de proceso. (5)

4.2.1. Clasificación de los laboratorios. Los Laboratorios Clínicos públicos y privados se clasifican en bajo, mediano y alto grado de complejidad, de acuerdo con el nivel de especialización de las pruebas, exámenes y procedimientos que se realicen, el recurso humano, administrativo, de infraestructura física y tecnológico del que dispongan. (5)

Laboratorio clínico de bajo grado de complejidad es aquel que cuenta con el recurso humano, infraestructura física y la tecnología requerida que le permita realizar por lo menos las pruebas básicas de laboratorio que apoyen el diagnóstico de los problemas de salud en su área de influencia, pudiéndose valer del sistema de referencia y contrarreferencia. (5)

Laboratorio clínico de mediano grado de complejidad es aquel que cuenta con el recurso humano, la tecnología e infraestructura física que le permita realizar por lo menos los exámenes de bajo y mediano grado de complejidad, dirigidos a apoyar el diagnóstico de los problemas de salud en su área de influencia, pudiéndose valer del sistema de referencia y contrarreferencia. (5)

Laboratorio clínico de alto grado de complejidad es el laboratorio clínico de mayor complejidad que cuenta con el recurso humano especializado,

tecnología avanzada e infraestructura física requerida para realizar exámenes de baja, media y alta complejidad dirigidos a apoyar el diagnóstico de los problemas de salud en su área de influencia, pudiéndose valer del sistema de referencia y contrarreferencia. (5)

Todos los laboratorios clínicos deberán estar en capacidad de apoyar la vigilancia epidemiológica de la población en su área de influencia. (5)

4.2.2. Funciones del laboratorio clínico. Todos los laboratorios clínicos independientemente del grado de complejidad, para cumplir con el proceso de recepción, toma, transporte, procesamiento, análisis de muestras e informe de resultados de laboratorio, tendrá las siguientes responsabilidades:

- Prestar el servicio de laboratorio clínico en cuanto a recepción, toma de muestras, transporte, procesamiento, análisis e informe de resultados de manera oportuna, eficiente y confiable. (4)
- Participar en los estudios para la implementación de nuevas técnicas y procedimientos, así como en la organización, operación, actualización y

difusión de pruebas en uso y sus correspondientes valores de referencia.

(4)

- Orientar sobre los avances tecnológicos y científicos que inciden en el laboratorio clínico, el mejor aprovechamiento de los mismos, la interpretación de resultados y educar sobre lo que se realiza en el laboratorio clínico para la prevención, diagnóstico, tratamiento y seguimiento de las diferentes patologías. (4)
- Colaborar con el estudio de verificación de información de muestras cuyo análisis, resultado o interpretación sean dudosos. (4)
- Expedir los resultados de los exámenes solicitados en forma eficiente y oportuna. (4)
- Mantener un programa de garantía de la calidad en el laboratorio clínico.
- Administrar, planear, definir e implementar normas de calidad, costo y utilidad de los estudios y procedimientos que se realizan en el laboratorio clínico. (4)

- Proceder bajo las normas éticas y legales. (4)
- Servir de apoyo a la vigilancia epidemiológica en el área de influencia. (4)
- Brindar permanente apoyo, servicio ético y profesional a todos los usuarios del laboratorio. (4)
- Mantener un sistema de registro de las pruebas realizadas y los resultados obtenidos. (4)

4.2.3. Personal. La planta de personal de un Laboratorio Clínico depende de la conformación y de su nivel de complejidad. Para un laboratorio de alta complejidad se requiere de: director o jefe de laboratorio clínico, bacteriólogo supervisor de laboratorio, bacteriólogo, auxiliar de laboratorio, secretaria, personal de lavado de material, oficial de kárdex y almacén y mensajero.

4.2.3.1. Jefe de laboratorio. Es un profesional, idealmente médico graduado con especialización certificada en Patología Clínica con no menos de cuatro años de experiencia en manejo y dirección de laboratorios clínicos.

En caso de no ser un Médico-Patólogo Clínico, se puede encargar de la jefatura del laboratorio a un bacteriólogo con experiencia debidamente certificada y comprobada de cuatro años en dirección y manejo de laboratorio clínico.

El jefe de laboratorio debe ser ante todo un líder con habilidad para dirigir e influir sobre opiniones, actitudes, comportamiento y desempeño de las personas, para el logro de objetivos. Habilidad para obtener del grupo voluntad y entusiasmo, metas y objetivos compartidos y esfuerzo mutuo para lograr trabajo de calidad superior. (6)

- Dirigir y coordinar el trabajo del laboratorio mediante mecanismos de planeación y control que garanticen el cabal cumplimiento de las funciones. (5)
- Coordinar y participar en la evaluación de los diferentes servicios prestados por el laboratorio. (5)
- Promover, coordinar, apoyar y asesorar las actividades que competen con la vigilancia epidemiológica. (5)

- Promocionar la participación del laboratorio en las investigaciones aplicadas de acuerdo al perfil epidemiológico de su área de influencia. (5)
- Supervisar los programas de entrenamiento que se establezcan para el personal de laboratorio, tanto profesional como auxiliar y administrativo. (5)
- Establecer indicadores para evaluar las diferentes áreas del laboratorio y los servicios prestados por el personal de laboratorio. (5)
- Actualizar y difundir los manuales de procedimientos técnicos para cada una de las áreas de laboratorio. (5)
- Cumplir y hacer cumplir las normas disciplinarias y demás reglamentos de la institución. (5)
- Llevar un registro de las notificaciones de accidentes laborales reportadas por el personal a su cargo. (5)
- Elaborar y dar a conocer al personal profesional, auxiliar y administrativo del laboratorio, el manual de normas de bioseguridad. (5)

- Velar por el cumplimiento de las normas de bioseguridad del personal a su cargo. (5)
- Ser responsable de mantener vigente los registros y licencias requeridas por la ley para el funcionamiento del laboratorio clínico a su cargo. (5)
- Ser responsable de mantener un registro de enfermedades de notificación obligatoria e informarlas a las autoridades sanitarias competentes, cuando el laboratorio no sea dependiente de una institución que realice el informe respectivo. (5)
- Ser responsable por los resultados emitidos por el laboratorio clínico. (5)
- Ser responsable de la información estadística del laboratorio para enviarla al nivel superior según solicitud. (5)
- Está a cargo y se responsabiliza de todas las gestiones del funcionamiento del laboratorio. (6)
- Ser responsable de establecer y mantener adecuados programas de garantía de calidad. (5)

- Responder ante las autoridades legales competentes cuando se le solicite.
- Responde ante las directivas de la institución. (6)
- Elabora los programas, agendas de trabajo, actividades técnico-administrativas para la prestación de los servicios del laboratorio clínico, tomando como base las necesidades de los servicios y su organización, según convenio con las jefaturas de dichos servicios y los protocolos de atención que se implementen después de un análisis cuidadoso basado en los datos de funciones y experiencias. (6)
- Hace los estudios correspondientes para determinar la clase de equipo necesario para cada una de las secciones del laboratorio con base en las necesidades de la demanda, la oportunidad de los resultados, la naturaleza de los exámenes y su característica. Analiza las características de los equipos y asesora a las directivas para la elección de equipos, ya sea por compra directa, leasing, en demostración, por licitación, trueque, etc. (6)

- Analiza las necesidades de personal para los diferentes turnos y cubrimiento por 24 horas por día y festivos. Elabora los sistemas y el orden cronológico de vacaciones del personal y el cubrimiento por licencias, incapacidades y ausencias por causa fortuita o familiar del personal a su cargo. (6)
- Elabora el plan de suministros anual para reactivos, materiales y elementos, y los envía con anticipación a la sección administrativa. Vela además para que las compras, licitaciones y pedidos se hagan oportuna y prioritariamente. (6)
- Elabora los conceptos técnicos sobre pedidos de reactivos, materiales y elementos. (6)
- Colabora con el comité de compra o personal administrativo en la estrategia de compra, adjudicaciones y calidad de los suministros. (6)
- Controla que lo comprado coincida con las especificaciones exigidas en los pedidos. (6)

- Asesora al almacén sobre las condiciones del almacenamiento necesarias de los insumos. (6)
- Emite concepto técnico sobre el personal profesional y auxiliar candidatizado para su vinculación al laboratorio y de aquel en periodo de prueba para quedar en propiedad. (6)
- Escoge la tecnología de las pruebas que analice el laboratorio, establece los estándares de las mismas y revisa constantemente cambios y ajustes necesarios, nuevas y mejores técnicas, y cambios de estándares para que siempre haya actualización. (6)
- Elabora un plan definido de capacitación con personal propio y/o externo.
- Organiza el mantenimiento curativo y preventivo de los equipos.(6)
- Tiene a su cargo la delegación al personal que estime conveniente y su correspondiente control. (6)
- Trabaja en marcada colaboración con la supervisora del laboratorio, a quien da instrucciones claras sobre el funcionamiento del personal,

equipos y tecnología, y organiza las reuniones fundamentales para que siempre haya estrecha comunicación y claridad de manejo. (6)

- Está siempre formando una infraestructura que le permite actuar y dirigir, y coordinar toda capacitación. (6)
- Sirve como coordinador entre el personal médico y técnico. (6)
- Hace parte de los comités de la institución, con énfasis en el comité técnico, comité de infecciones y comité de transfusiones. (6)
- Vigila los inventarios generales y los de consolidación para equipos, materiales y suministros. (6)
- Vela por el buen mantenimiento de los equipos y dicta las medidas conducentes para que esto se lleve a cabo. (6)
- Comunica a la oficina de personal y/o directivos de la institución sobre irregularidades del personal, solicita investigaciones administrativas y cancelación de contratos. (6)

- Remite informes sobre actuaciones ejemplares del personal para su necesario reconocimiento. (6)
- Asiste a congresos relacionados con su especialidad y escoge el personal técnico administrativo que lo haga, según un plan basado en la equidad, merecimiento y conveniencia de actualización. (6)
- Realiza las demás funciones que le asigne el superior inmediato, acordes con la naturaleza de su cargo. (6)

4.2.3.2. Bacteriólogo supervisor de laboratorio. Es un profesional graduado y diplomado con experiencia no inferior a cuatro años de labor en una reconocida institución hospitalaria. Debe tener actualizada su tarjeta profesional.

- Responde ante el jefe de laboratorio o director general. (6)
- Debe ser un líder con habilidad para dirigir e influir sobre: opiniones, actitudes, comportamientos y desempeño de las personas, para el logro de objetivos. Con habilidad para obtener del grupo voluntad y

entusiasmo, comunidad de metas, objetivos compartidos y esfuerzo mutuo para lograr trabajos de calidad superior. (6)

- Tiene a su cargo todo el personal del laboratorio. (6)
- Organiza la carga del personal del laboratorio y sus rotaciones. (6)
- Elabora la lista de turnos de las diferentes secciones del laboratorio. Los cambios de turno, debidamente justificados, serán valorados y aprobados por esta supervisora. (6)
- Elabora el plan de suministro de reactivos, materiales y elementos para el período de tiempo que le fija la administración. (6)
- Ordena la ejecución del control de calidad cronológico, técnico y diario.
- Colabora con su jefe inmediato en la conformación de la planta y contratación de servicios de personal. (6)

- Valora y emite los informes escritos sobre la función y las recomendaciones acerca del personal a su cargo para que sean conocidos por su jefe inmediato y se tomen las decisiones apropiadas. (6)
- Coopera con su jefe inmediato sobre conceptos técnicos de equipos y suministros. (6)
- Organiza y toma parte activa en la capacitación de su personal. (6)
- Da los conceptos técnicos sobre equipo y suministros. (6)
- Asesora al personal de almacén sobre las necesidades técnicas inherentes al almacenamiento de reactivos y elementos. (6)
- Mantiene información actualizada sobre el estado de funcionamiento de equipos, ordena el mantenimiento preventivo y curativo del mismo. (6)
- Participa en las reuniones científicas de la institución y establece qué personal debe participar en estas reuniones. (6)

- Cumple con otras funciones inherentes a su cargo que le asigne su jefe inmediato. (6)

4.2.3.3. Bacteriólogo. Profesional debidamente graduado con experiencia aceptable a juicio de sus directivas. Su tarjeta profesional debe estar actualizada. Funciones:

- Realizar los análisis en las diferentes áreas que integran el laboratorio clínico. (5)
- Conocer y aplicar las pruebas de control de calidad a los análisis clínicos con el fin de garantizar la veracidad de los resultados. (5)
- Cumplir con las normas del programa de la Garantía de la calidad. (5)
- Cumplir con las normas de bioseguridad. (5)
- Cumplir con las normas de manejo y almacenamiento de los productos químicos. (5)

- Cumplir con las normas disciplinarias y demás reglamentos de la institución.
- Planificar diariamente el trabajo de su sección. (5)
- Rotular los tubos de las muestras que toma. (6)
- Debe cumplir la carga de trabajo que le asigne el supervisor en el horario acordado. (6)
- Preparar reactivos, medios de cultivo y soluciones utilizadas en el laboratorio. (7)
- Debe estar actualizado en el trabajo analítico de las diferentes secciones del laboratorio y recibir la capacitación y actualización que la naturaleza del laboratorio exija. (6)
- Reportar diariamente los resultados e informes que emite el laboratorio en forma oportuna, asegurándose de que sean completos y exactos. (5)
- Entregar y recibir turnos del bacteriólogo inmediato. (6)

- Verificar al final del turno que haya material suficiente para continuar con la realización de las pruebas. (5)
- Solicitar con la debida anticipación al director del laboratorio los materiales y reactivos a utilizar en el próximo periodo. (5)
- Orientar e informar a los pacientes sobre los requisitos para la toma de una muestra y sobre la forma de recolección de las mismas. (7)
- Tomar y recibir muestras de las pruebas que se ejecuten o se remitan. Practicar las pruebas de control de calidad con que cada día inicia sus labores analíticas. Registrar los resultados obtenidos en las formas respectivas. Establecer la acción correctiva inmediata de los resultados fuera de rango. (6)
- Cooperar en la elaboración de gráficas y estadísticas que se le asignen.
- Comunicar al supervisor cualquier irregularidad que se observa en el funcionamiento del equipo o conducta del personal. (6)

- Informar inmediatamente al director del laboratorio sobre accidentes laborales ocurridos durante su trabajo. (5)
- Mantener su sección de trabajo ordenada. (5)
- Responder por los inventarios a su cargo. (6)
- Velar por el buen uso de equipos, materiales, elementos y planta física del laboratorio.(6)
- Presentar al director del laboratorio las sugerencias que considere convenientes para el mejor funcionamiento del mismo. (5)
- Capacitar, asesorar y supervisar al personal auxiliar y a los estudiantes de programas docentes asistenciales. (5)
- Otras funciones inherentes a su cargo que el supervisor le asigne. (6)

4.2.3.4. Auxiliar de laboratorio. Es una profesional auxiliar de enfermería entrenado en el servicio auxiliar del laboratorio. Su jefe inmediato es el supervisor de laboratorio. Funciones:

- Cumplir con las normas disciplinarias y demás reglamentos de la institución.
- Recibir e identificar las ordenes de acuerdo a los exámenes solicitados.
- Apoyar al personal de bacteriólogos. (6)
- Tomar muestras y se desplazarse a los sitios donde se necesite la toma de muestras. (6)
- Preparar material para las bacteriólogas. (6)
- Rotular los tubos de las muestras que tome. (6)
- Centrifugar las muestras de sangre para la obtención de suero. (6)
- Montar hematocritos. (6)
- Montar eritrocementaciones. (6)
- Centrifugar orinas para sedimentos. (6)

- Montar coprológicos. (6)
- Lavar material empleado en las secciones del laboratorio. (6)
- Organizar el material para el personal del aseo. (6)
- Mantener en perfecto estado los equipos y materiales a su cargo. (6)
- Cumplir con las normas de bioseguridad requeridas para su área de trabajo. (6)
- Cumplir los turnos que se le asignen en las listas de turnos fijadas para tres meses y con suficiente anterioridad. (6)
- Los cambios necesarios deben ser autorizados por el supervisor. (6)
- Recibir muestras de urgencias y hospitalización, radicarlas correctamente en el libro y distribuir las a las diferentes secciones. (Si aplica)
- Dar informe al jefe inmediato sobre accidentes laborales.

- Entregar los resultados de los diferentes servicios, llevando correctamente el libro de registro. (5)
- Avisar a su jefe inmediato sobre actividades e irregularidades encontradas durante la ejecución de su trabajo. (6)
- Realizar las demás funciones que le asigne su superior inmediato, acordes con la naturaleza de su cargo. (6)

4.2.3.5. Secretaria. Empleada capacitada en mecanotaquigrafía, archivos, kárdex y terminología de laboratorio. Responde al supervisor del laboratorio, quien es su jefe inmediato. Sus deberes fundamentales son:

- Cumplir con las normas disciplinarias y demás reglamentos de la institución.
- Preparar las papeletas de resultados de exámenes solicitados. (6)
- Ayudar en la organización del flujo de pacientes para toma de muestras.
(6)

- Cooperar en la elaboración de resultados de estadísticas. Pasar a máquina: correspondencia, pedidos, resultados especiales y cuadros estadísticos. (6)
- Recibir resultados. (6)
- Contestar cortésmente al teléfono y trasladar las llamadas de los servicios al bacteriólogo supervisor. (6)
- Otras funciones acordes a su cargo que le asigne la supervisora de laboratorio. (6)

4.2.3.6. Personal de lavado de material. Responde ante su jefe inmediato, el supervisor de laboratorio. Es un empleado debidamente entrenado en el cuidado de material de uso en el laboratorio y otras actividades inherentes:

- Lavado de cristalería. (6)
- Uso de detergentes. (6)
- Enjuague con agua destilada. (6)

- Uso del destilador. (6)
- Provisión de agua destilada y desmineralización, en cantidad necesaria previamente establecida. (6)
- Aseo de material no desechable. (6)
- Entrega oportuna de materiales listos para el uso, al auxiliar del laboratorio.
- Esterilización del material contaminante, previo a su desecho. (6)
- Organización del material de desecho y su rotulación específica en los empaques respectivos. (6)
- Cooperación en la recolección de material para aseo con la (el) auxiliar de laboratorio. (6)
- Mantiene en perfecto estado los equipos a su cargo. (6)

- Responde por el inventario a su cargo de acuerdo con las normas establecidas. (6)
- Cumple con las normas de seguridad requeridas en su área de trabajo.
- Informa de inmediato a su jefe inmediato sobre los accidentes ocurridos durante su trabajo. (5)
- Cumple los turnos que se le asignen. (6)
- Otras actividades o funciones que le asigne su superior inmediato, de acuerdo con la naturaleza de su cargo. (6)

4.2.3.7. Mensajero. Responde directamente al supervisor del laboratorio.

Es un empleado entrenado en mensajería de laboratorio y tiene como funciones las siguientes:

- Entrega oportuna de resultados. (6)
- Relación de resultados de exámenes de laboratorio, por destino, hora y fecha de entrega en el libro respectivo. (6)

- Presentación del libro de resultados entregados a la secretaria, para verificación de función. (6)
- Cooperar en la recepción y transporte físico de reactivos, materiales y elementos. (6)
- Cumplir con las diligencias que le ordene el supervisor de laboratorio.
- Otras funciones que le asigne el supervisor de laboratorio. (6)

4.2.3.8. Auxiliar de kárdex-almacenista. Es un empleado con experiencia en almacén general del centro, hospital o institución, o debe tener la capacitación previa al desempeño de su cargo.

- Organiza el almacenamiento adecuado de reactivos (temperatura, aireación, etc.) por orden de mayor frecuencia o uso en el laboratorio, con fácil acceso y vista frontal para su reconocimiento. Los ácidos y materiales corrosivos deben estar en la parte baja de las estanterías y lejos de sales o bases. (6)

- Cada reactivo tendrá su correspondiente tarjeta de Kárdex, tarjeta que debe estar actualizada diariamente en acción directa al movimiento de inventario del reactivo. Esta tarjeta será la base para archivos computarizados cuando exista esa facilidad. (6)
- Almacenar útiles y elementos con el mismo sistema de kárdex. (6)
- Hace reconciliación de inventarios cada mes. (6)
- Informa al bacteriólogo supervisor sobre balance de inventarios de reactivos y su fecha de expiración, útiles y elementos, cuando las cantidades mínimas aceptables que se hayan fijado con antelación lleguen a su nivel crítico. (6)
- Cooperar en el transporte de reactivos, útiles y elementos dentro de la institución, y da las órdenes pertinentes al personal auxiliar que haga el transporte físico del insumo. (6)
- Hace las entregas diarias de reactivos, útiles y elementos, según reglamentación conveniente, comunicada y reglamentada por la supervisora del laboratorio y en las cantidades previamente estipuladas.

- Comunicar al bacteriólogo supervisor cualquier irregularidad que se presente en su gestión. (6)
- Coopera en la elaboración del plan de suministros. (6)
- Otras funciones inherentes a su cargo que su superior jerárquico le asigne. (6)

4.3. ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

4.3.1. Definición. Organización y métodos, conocida por O. y M., es una función especializada cuya finalidad consiste en aumentar la eficacia y rentabilidad de los procesos burocráticos, así como el control dentro de una empresa. Ello se consigue mediante el estudio y el perfeccionamiento de la estructura organizativa y de los trámites y métodos administrativos en vigor. Generalmente se insiste más en los métodos que en la estructura organizativa. (8)

4.3.2. Importancia. El estudio científico del trabajo, que aplica la técnica analítica al proceso de producción con el fin de simplificar y reducir el coste de las operaciones singulares para mejorar los métodos de transformación y

el plan de fabricación, y tratar de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos. (8)

La función "organización y métodos" no afecta a los productos que se venden; sus productos son de otro tipo: los informes y documentos ordinarios imprescindibles en las operaciones de la empresa. Tanto en las operaciones administrativas como en las productivas la empresa utiliza recursos, y es importante que los utilice de la forma más rentable. (8)

Hasta hace poco la función O. y M. no se aplicaba con mucha profusión, pero actualmente se está generalizando debido a la complejidad creciente de las actividades de las empresas, derivada de fenómenos tales como la expansión, la concentración, la competencia, el progreso técnico, la intervención estatal, la tributación, la elevación de los costes y la escasez de personal administrativo calificado. (8)

La función O. y M. pretende simplificar trámites, o eliminarlos si cabe, para conseguir, entre otras, una reducción de la nómina sin perjudicar la capacidad operativa de la administración de la empresa. (8)

Los especialistas O. y M. actúan como consejeros de los directivos funcionales y del personal subordinado y, en virtud de ello, no tienen autoridad directa sobre ningún miembro de los departamentos en los que hacen sus investigaciones. (8)

El departamento de O. y M. es requerido por los directores funcionales porque estos se encuentran generalmente muy ocupados en las tareas cotidianas como para poder dedicar su tiempo a organizar mejor, o a estudiar los métodos, respecto de su propia parcela de responsabilidad, mientras los especialistas O. y M. pueden dedicarse plenamente a ese cometido. (8)

Los especialistas O. y M. son imparciales y libres en relación con los departamentos, teniendo por ello autonomía para enjuiciar objetivamente cualquier situación. Los directores de departamento pueden dejar de percibir la necesidad de cambio, sobre todo porque generalmente se familiarizan demasiado con su entorno. (8)

A menos que el valor de O. y M. para el eficaz funcionamiento de una empresa sea aceptado por el mas alto nivel de la dirección, los directores funcionales no estarán tan interesados como debieran en obtener servicios

de O. y M. para asistirlos con el fin de mejorar su eficacia operativa. El departamento de O. y M. debe venderse a si mismo para conseguir aceptación. La mejor manera de conseguir la aceptación de la alta dirección es a base de resultados gracias a instalaciones totalmente satisfactorias y a mejoras en los procedimientos. (8)

El departamento de O. y M. debe ser dirigido y controlado con eficacia de la misma manera que cualquier otro departamento. Para alcanzar este fin, el director debe tener una gran experiencia, una mentalidad investigadora, tacto, paciencia, imparcialidad, originalidad y tenacidad; debe también ser muy considerado y cortés a la hora de dirigir investigaciones y no pasar por alto el elemento humano con que cuenta para los diferentes cometidos. (8)

Otras cualidades importantes que debe poseer son la capacidad de formular procedimientos y métodos alternativos para alcanzar el resultado deseado, la capacidad para reconocer y desarrollar nuevos enfoques de problemas resueltos, una amplia apreciación de procedimientos y sistemas empresariales y una familiaridad con su entorno laboral. (8)

4.3.3. Objetivos y ventajas de organización y métodos. Los objetivos de Organización y Métodos son, en general, mejorar la eficacia del trabajo de

oficina, simplificando y eliminando operaciones, y de este modo reducir la cantidad de trabajo requerido para hacerlas. (8)

Las atribuciones del servicio de O. y M. son muy extensas, pero las principales son:

- Estudios de organización general y de estructura.
- Planteamiento y puesta al día de los organigramas.
- Estudios de distribución en planta y de selección de maquinaria y equipo.
- Simplificación del trabajo.
- Preparación del trabajo.
- Regulación del trabajo (ordenamiento y planificación).
- Normalización y tipificación.
- Organización del mantenimiento y de la seguridad.
- Gestión de stocks.
- Selección y orientación de los trabajadores.
- Formación, perfeccionamiento y valoración del personal.
- Calificación de las tareas, remuneración estimulante, participación.
- Control de calidad.
- Control de costes y de los precios de costes.
- Control de presupuestario y de gestión. (9)

Uno de los objetivos primarios de O. y M. es la eliminación de esfuerzo o trabajo que no perdonan la producción de trabajo inútil porque origina un esfuerzo innecesario y utiliza recursos que pueden ser mejor empleados en trabajos mas importantes que no podrán ser hechos en modo alguno. Estas situaciones son descubiertas por medio de un análisis esmerado de los procedimientos.

Si es posible eliminar trabajo innecesario y el personal puede ser utilizado más eficazmente, los costes se reducirán; no tiene que ser empleado personal adicional y el volumen normal de personal reducirá en ese caso el número empleado del mismo al deseado nivel del elemento humano, evitando de esta manera cualquier redundancia. (8)

Muchos procedimientos y métodos son más complicados de lo que es justificado por los resultados exigidos del procedimiento. Por tanto, el costo de los procedimientos excede a menudo los beneficios que de los mismos se derivan. Cuanto más simplificados sean los procedimientos, mas eficientes serán, y se obtendrán mas beneficios. (8)

Un análisis de las operaciones básicas pone de relieve en qué casos pueden eliminarse las variaciones entre operaciones básicamente similares.

El personal se vuelve mas flexible al cambiar de una sección a otra en la medida que la situación laboral lo requiera. Todos los beneficios de las simplificaciones de tareas se verán incrementados. (8)

La especialización de trabajos de la unidad implica que cada miembro del personal se concentre en un área concreta del trabajo, lo cual aumenta la productividad de la unidad. Esto se consigue por cada empleado al hacerse mas experto en su trabajo, aumentando su destreza, reduciendo el tiempo dedicado a realizar el trabajo y reduciendo el número de errores cometidos. (8)

La especialización es elemento auxiliar para la estructuración de un enfoque formal de valoración de tareas que, al aplicarse a una escala salarial, reduce las diferencias de salarios para empleados semejantes. Además, como la valoración de tareas requiere que se prepare una especificación de las mismas para cada puesto de trabajo, es mas fácil ocupar personal en cualquier trabajo concreto desde el momento en que las exigencias claramente definidas del puesto pueden fácilmente hacer juego con la experiencia de una persona. La responsabilidad para una tarea específica se define también mas fácilmente. (8)

4.3.4. Método general de estudio de los problemas de organización.

Conocer bien lo que se hace constituye el punto de partida fundamental en todo ensayo de crítica y perfeccionamiento. Esto permite realizar un inventario tan minucioso como sea preciso de la actividad, conocer los procesos y medios y someter cada elemento a una crítica constructiva.

Este primer análisis, bastante somero, tiene por efecto efectuar inicialmente un reconocimiento de alguno de los sectores de actividad. Sobre todo, conduce a escoger el problema que ha de estudiarse, a delimitarlo y a fijar los métodos de investigación a utilizar. (9)

Posteriormente se pueden proceder a los siguientes pasos:

Primero es necesario plantear el problema. Los problemas que aparentemente carecen de solución no son, a menudo, más que problemas mal planteados. Hay que establecer, objetivamente, el fin que se trata de alcanzar. Luego, se determinarán los límites del estudio, en sentido ascendente y descendente, para no dispersar inútilmente los esfuerzos ni complicar las investigaciones. Si es necesario, se descompondrá el problema en estudios parciales, que resultan más accesibles al ser abordados sucesivamente. (9)

Segundo, se debe analizar la situación anterior, registrando los datos conocidos, sean técnicos, económicos o humanos. Paralelamente debe enumerarse los elementos desconocidos que han de intervenir en la consecución del objetivo propuesto.

Tercero evaluar el estudio, previo un reparto del trabajo y su duración con ayuda de un esquema de intervención.

Cuarto, buscar la solución o soluciones basándose en la crítica de los datos analíticos.

Quinto discutir las soluciones.

Sexto, adoptar un proyecto. La solución será configurada en grandes líneas, con detalles imprescindibles para su apreciación, y sometida al responsable de la empresa para que resuelva. (9)

Séptimo, aplicar la solución. La puesta en marcha de un nuevo sistema de organizaciones es, con frecuencia, un asunto delicado: requiere una adaptación de los medios disponibles y choca, no pocas veces, con la rutina del personal. Para el éxito de una organización, son indispensable una

información previa y unas instrucciones bien asimiladas. A la puesta a punto del nuevo método deberá consagrarse a un periodo de rodaje. (9)

Octavo, controlar los resultados. Una vez digerido el nuevo sistema, habrán de ponerse de manifiesto las ganancias obtenidas directa o indirectamente, mediante un análisis completo de resultados. (9)

4.3.5. Medios gráficos para el analista de métodos. Cuando el análisis de métodos se emplea para diseñar un nuevo centro de trabajo o para mejorar uno ya en operación, es útil presentar en forma clara y lógica la información actual (o de los hechos) relacionada con el proceso. (10)

El analista de métodos debe tener a su disposición las herramientas o medios que le ayuden a efectuar un mejor trabajo en el menor tiempo posible. Uno de los instrumentos de trabajo mas importante para el ingeniero de métodos es el diagrama de proceso. Se define como diagrama de proceso a una representación gráfica relativa a un proceso industrial o administrativo. (10)

En el análisis de métodos se usan generalmente ocho tipos de diagramas de proceso, cada uno de los cuales tiene aplicaciones específicas. Ellos son:

- Diagrama de operaciones de proceso
- Diagrama de curso (o flujo) de proceso.
- Diagrama de recorrido de actividades.
- Diagrama de interrelación hombre-máquina.
- Diagrama de proceso para grupo o cuadrilla.
- Diagrama de proceso para operario.
- Diagrama de viajes de material.
- Diagrama PERT.

Los diagramas de operaciones y de curso de proceso, el diagrama PERT y el diagrama de recorrido de actividades se emplean principalmente para exponer un problema. Por lo general, un problema no puede resolverse correctamente si no se presenta en forma adecuada. De manera que conviene describir ahora algunos de estos medios gráficos de presentación.

4.3.5.1. Diagrama de operaciones de proceso. Este diagrama muestra la frecuencia cronológica de todas las operaciones de taller o en máquina, inspecciones, márgenes de tiempo y materiales a utilizar en un proceso de fabricación o administrativo, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo final del producto terminado. Permite exponer con

claridad el problema, pues si no se plantea correctamente un problema, difícilmente podrá ser resuelto. (10)

El procedimiento del analista consiste en adoptar una actitud inquisitiva acerca de cada uno de los siguientes criterios:

- Propósito de la operación.
- Diseño de la parte o pieza.
- Tolerancia y especificaciones.
- Materiales.
- Proceso de fabricación.
- Preparación y herramienta.
- Condiciones de trabajo.
- Distribución en la planta. (10)

La cuestión mas importante que el analista tiene que plantear es Por qué?.

El analista no debe considerar nada como cosa ya sabida. Debe hacer las preguntas para luego reunir la información.

El interrogante por qué? sugiere de inmediato otras como Cuál?, Cómo?, Quién?, Dónde? y Cuándo?.

4.3.5.2. Diagrama de curso (o flujo) de proceso. Se llama diagrama de flujo (en inglés, flow chart o flowchart) a un diagrama que indica como “fluye” o circula un producto, o se desarrolla un fenómeno, a través de un sistema o una serie de sistemas operativos. (10)

Este diagrama contiene, en general, muchos mas detalles que el de operaciones. No se adapta al caso de considerar en conjunto ensambles complicados. Se aplica sobre todo a un componente de un sistema o ensamble para lograr mayor economía en la fabricación, o en los procedimientos aplicables a un componente o una sucesión de trabajos en particular. Este diagrama de flujo es esencialmente útil para poner de manifiesto costos ocultos como distancias recorridas, retrasos y almacenamientos temporales. (10)

Este diagrama no es un fin en si, sino solo un medio para lograr una meta.

Al analista le interesa principalmente mejorar lo siguiente: el tiempo de cada operación, inspección, movimiento, retraso y almacenamiento; y segundo, la distancia de recorrido cada vez que se transporta el componente. (10)

4.3.5.3. Diagrama de recorrido de actividades. Aunque el diagrama de curso de proceso suministra la mayor parte de la información pertinente relacionada con un proceso de fabricación, no es una representación objetiva en el plano del curso de trabajo. Algunas veces esta información sirve para desarrollar un nuevo método. (10)

El diagrama de recorrido es un complemento del diagrama de curso de proceso, pues en él puede trazarse un recorrido inverso y encontrar las áreas de posible congestionamiento.

Una representación objetiva o topográfica de la distribución de zonas y edificios, en la que se indica la localización de todas las actividades registradas en el diagrama de curso de proceso, se conoce como diagrama de curso de actividades. (10)

4.3.5.4. Diagrama PERT. Este diagrama es un medio de pronóstico de planeación y control que revela gráficamente el camino óptimo a seguir para llegar a un objetivo predeterminado, por lo general en términos de tiempo. (10)

Se utiliza como instrumento para programar un proyecto. Es de especial utilidad en el caso de proyectos de gran envergadura que implican periodos o tiempos relativamente largos (seis meses o mas). (10)

Al utilizar el PERT para programación el analista proporcionará generalmente dos o tres estimaciones de tiempo para cada actividad: la estimación optimista (mínimo de tiempo), la estimación media (duración mas probable y la estimación pesimista (tiempo requerido para terminar esta actividad si casi todo funcionara mal). Con estas estimaciones se puede obtener una distribución de probabilidad del tiempo necesario para realizar la actividad.

4.4. MANUALES EN GENERAL

Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de las distintas operaciones de una entidad.

4.4.1. Clases de manuales

De historia: Contiene el historial de una entidad, sus objetivos, su desarrollo y su administración. (11)

De políticas: Contiene las políticas de la empresa y señala los lineamientos generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades por áreas. (11)

De organización y funciones: Expone la organización estructural y funcional de la entidad explicando jerarquía, autoridad y responsabilidad; además, explica las funciones de sus unidades y en forma individual las de cada cargo y funcionario señalando las relaciones entre sí; contiene gráficos de organización. (11)

De procedimientos: Señala los pasos a seguir o ejecutar en determinada actividad u operación, indicando punto a punto, los aspectos que componen el proceso (explicando: quién?, cómo?, dónde?, cuándo?, para qué? y por qué?). (11)

Todo laboratorio clínico debe tener un Manual de Procedimientos que incluya en su contenido todas las normas internas y cada uno de los procedimientos utilizados en el laboratorio clínico.(4)

Según área de actividad especializada: manual de contabilidad, manual de costos, manual de presupuestos, manual de funciones del personal, selección de personal, concurso (promoción, capacitación, disciplinarios), manual de producción, manual de control interno, manual de auditoría administrativa, manuales operativos, manuales de gestión, manuales de personal, manuales de medio ambiente, manuales de recursos naturales y manuales financieros. (11)

4.4.2. Características de los manuales. Los manuales para que cumplan sus objetivos y sean efectivos, deben poseer las siguientes características:

- Indicar el quién, cómo, cuándo, dónde y por qué, respecto a todos los procesos y todos los participantes.
- Producir información oportuna y utilizable para la administración en forma completa, concisa, clara y real.

- Ser panorámico o general para que pueda ser entendido por cualquier persona de la entidad.
- Ser flexible y rápidamente adaptable a cualquier cambio.
- Ofrecer oportunidades para que todos los funcionarios puedan participar en su realización, evaluación y mejoramiento.
- Ser didáctico, es decir, que posea los medios para que el personal pueda ampliar sus conocimientos y habilidades.
- Ofrecer los mejores resultados en el menor tiempo posible y al menor costo. (11)

4.4.3. Beneficios de los manuales. El desarrollo y aplicación de los manuales producen los siguientes resultados en la administración, organización, en las operaciones y en los costos de las entidades:

- Aumenta la efectividad de la administración a través de políticas, procedimientos, informes y otros registros, porque: eliminan la necesidad de volver a tomar las mismas decisiones, reducen el tiempo de entrenar el

personal, eliminan información innecesaria, frecuentemente inconclusa en informes u otros registros, y presentan una visión clara de las operaciones realizadas, ofrecen a la dirección una base mas amplia sobre la cual pueda formular nuevos planes de acción y de control. (11)

- Mejoran la información de los resultados obtenidos que se da a la dirección, por medio de un sistema basado en los datos financieros y en las operaciones desarrolladas a través de toda la organización.
- Impulsan el desarrollo y habilidades analíticas de los administradores al solicitar su participación en la creación de nuevas normas, manuales, formas, informes, registros prácticos y efectivos.
- Facilitan el desarrollo de programas efectivos de trabajo y de controles sobre los costos, al simplificar la aplicación de políticas de la Entidad.
- Establecen normas para medir la productividad, la eficacia y la gestión de la entidad.
- Establecen canales de comunicación entre todas las dependencias de la entidad.

- Establecen orden en la ejecución de los trabajos de rutina al eliminar actividades que, por cruzarse con otras, se convierten en motivo de conflictos; eliminan funciones y actividades innecesarias.
- Fortalecen la estructura general de la organización al eliminar condiciones y prácticas que violan principios básicos ya que no se pueden desarrollar buenos sistemas sobre una organización eficiente. Un análisis sacará los errores substanciales, tales como labores mal asignadas, responsabilidad sin autoridad, funciones obsoletas e innecesarias y llamará la atención de la dirección para que actúe y corrija tales efectos.
- Mejoran la organización al definir con claridad los límites de autoridad y responsabilidad aclarando las relaciones entre las diferentes clases de personal.
- Reducen el tiempo en las labores del personal para que cumplan sus programas.
- Mejoran los controles sobre todas las operaciones y actividades de la empresa.

- Establecen mayor flexibilidad en las operaciones, por medio de rutinas alternativas.
- Reducen los costos a través de la estandarización de labores de oficina, control de formularios e informes.
- Establecen guías de trabajo para los funcionarios al señalar políticas y procedimientos y el diseño técnico de formularios.
- Eliminan operaciones y costos innecesarios y definen claramente el mejor modo de hacer las cosas al asegurar que las labores sean ejecutadas siguiendo una secuencia lógica, eliminando así pérdidas y protegiendo adecuadamente los activos de la compañía.(11)

4.4.4. Función de un manual. Los manuales, en general, se definen como el “sentido común organizado”; son el análisis de los planes de acción colectiva, procedimientos, formas y equipos, con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de una entidad.(11)

Todas las funciones administrativas, producción, ventas, finanzas, compras, personal, etc., se ejecutan por medio de rutinas o de sistemas y

procedimientos que convierten en acción los planes de las directivas y que están escritos en manuales. (11)

Por esto los manuales son parte integral del trabajo todos los que intervienen en la organización y manejo de una organización. Cada persona supervisa, dirige o administra actividades diferentes, con responsabilidades inherentes de acuerdo a los sistemas y procedimientos que emplea; el manual permite saber como se desarrollan las labores asignadas, los formularios y los medios que utilizan para llevar a cabo tales tareas y la metodología de procesos de trabajos empleados. (11)

La dirección de cualquier entidad debe considerar tres aspectos básicos en cuanto al diseño e implantación de manuales: qué va a hacerse, hacerlo, después valorar lo que se ha hecho.

Para reconocer el alcance de los manuales en estos aspectos, se debe considerar lo siguiente:

Qué va a hacerse o decidir lo que va a efectuarse:

- Qué va a hacerse: planeación y formulación de objetivos y políticas expresadas en cantidades, productos, servicios, etc.
- Cuándo debe hacerse: prioridad, secuencia, programación de la producción, etc.
- Quién va a ejecutarlos: organización, delegación de autoridad, división y coordinación del trabajo y relaciones funcionales.
- Cómo va a ejecutarse: sistemas, procedimientos, métodos, metas de calidad, prácticas de trabajo estándar y publicación de manuales.
- Disponibilidad de los recursos necesarios con qué hacerlo: adquisición de equipos de mantenimiento, personal y su financiamiento.

Hacerlo o ejecutarlo: es la ejecución de lo que va a hacerse, en la forma planeada, en el tiempo programado para hacerlo y usando los recursos necesarios para este objetivo.

Para valorar lo que se ha hecho y efectuar consideraciones posteriores al hecho realizado deben responderse esta preguntas:

- Qué se ha hecho; la evidencia de los resultados obtenidos. Informe y estadística sobre todas las actividades desarrolladas (producción y su costo), comparando los resultados efectivos con los proyectados.
- Qué se hizo también: revisión de calidad, medición de trabajo, estudios, auditorias, etc.
- Revisión del producido final: análisis del mercado, análisis del costo, investigación del consumidor y análisis de operaciones.
- Cómo podría mejorarse lo que se ha hecho: rediseñar el producto o el servicio, mejoramiento de la organización y de los sistemas y procedimientos involucrados en la entidad, como producción, manejo de personal, administración financiera y los procedimientos usados para plantear y programar las actividades futuras. (11)

Programa para la elaboración de manuales

Para la elaboración de manuales que abarquen planes de acción y procedimientos involucrados en las operaciones de una entidad se requiere la revisión de las actividades básicas y la redacción de proyectos de los manuales que incluyan: sistemas de oficina, normas de equipo, manejo de registros, valorización del trabajo de oficina, coordinación e investigación y capacitación. (11)

4.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La elaboración de un manual de procedimientos es esencial. En dicho manual estarán consignados todos los métodos que guiarán el funcionamiento de cada sección, incluyendo los procedimientos ofrecidos por el laboratorio, recolección, rotulación, transporte y criterios de aceptación de especímenes.

4.5.1. Objetivo. Revisar todos los procedimientos vigentes y estudiar procedimientos nuevos mediante la propuesta de modificaciones necesarias para unificar y normatizar los manuales de procedimientos, con el fin de incrementar la eficiencia o para cumplir nuevos objetivos operativos y de funciones, para la búsqueda de la máxima calidad que se verá reflejada en rapidez, economía y fácil control. (12)

4.5.2. Partes de los procedimientos. El procedimiento es un conjunto de características que detallan de forma general las actividades que ejecutan cada uno de los integrantes de los procesos, ya sean automáticos o no. (12)

Todo procedimiento consta de las siguientes partes:

- Título: nombre y código que identifican al procedimiento frente a los demás, buscando una fácil diferenciación y búsqueda rápida. (12)
- Objetivo: objetivo que se busca al realizar el procedimiento indicado; señalando el QUÉ, el MEDIANTE QUÉ y el PARA QUÉ es realizado dicho conjunto de pasos o rutinas. (12)
- Alcance: indica el momento en que se inicia el procedimiento hasta que termina. (12)
- Aspectos Generales: son reglas, normas, políticas y reglamentos que envuelven al procedimiento y que se deben tener en cuenta para su correcta operación. Consiste en los factores del entorno que afectan el procedimiento. (12)
- Pasos: en esta parte se debe incluir el nombre del procedimiento, el código, la fecha de vigencia, el nombre del cargo responsable, el código del cargo y los pasos con las especificaciones respectivas detalladas de los procesos. (12)

- Flujograma: es un formato sencillo, el cual contiene el nombre del procedimiento, el código, la fecha de vigencia, el nombre del cargo responsable, el código del cargo y los pasos con las especificaciones respectivas detalladas de los procesos. (12)



5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplica el método de investigación descriptivo de corte transversal con el cual se busca identificar las características del universo de investigación, señalar la forma en que se llevan los procedimientos y establecer los pasos concretos utilizados en cada uno de ellos.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se aprecia cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Los estudios descriptivos se centran en evaluar con la mayor precisión posible.

Es una investigación no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace en la investigación no

experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido.

Es una investigación de corte transversal porque se centra en analizar cuál es el nivel o estado de los procedimientos en un momento dado.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción.

5.2. MUESTREO

Para la aplicación de los cuestionarios se utilizó el muestreo no probabilístico dirigido que también se denomina muestreo de criterio o adaptado, el cual consiste en dejar a juicio de los entrevistadores o del investigador, la selección de unidades, que se consideren representativas, valiéndose para ello de experiencias. En todos éstos casos se desconoce la probabilidad de la unidad seleccionada. Por esta razón, no se pueden fijar los límites de confianza y sólo se efectúa el cálculo de los estimativos de promedio o proporciones.

Este método es bastante utilizado cuando se requiere la utilización de una muestra muy pequeña.

5.2.1. Universo. El universo está constituido por 110 funcionarios del laboratorio clínico distribuidos así a nivel nacional:

- GERENTE.....1
- PERSONAL ADMINISTRATIVO.....16
- BACTERIÓLOGOS.....60
- AUXILIARES DE LABORATORIO..... 33

5.2.2. Determinación del tamaño de la muestra. Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó la formula para poblaciones finitas con datos cualitativos.

$$n = NZ^2pq / Ne^2 + Z^2 .pq$$

Donde

n = Tamaño de muestra óptimo para la población en estudio.

$Z = 1.645$ para un factor de confiabilidad el 90%

$p = 0.5$

$q = 0.5$

$e = 0.10$

Utilizamos "p" y "q" de 0.5 que equivale a estar igualmente distribuido ya que no se tienen antecedentes para calcular la varianza.

Remplazando se tiene que:

$$n = NZ^2pq / Ne^2 + Z^2 * pq$$

$$n = 110 \times 2.71 \times 0.5 \times 0.5 / (110 \times 0.01) + (2.71 \times 0.5 \times 0.5)$$

$$n = 74.525 / 1.775$$

$$n = 42$$

Se aplicó el cuestionario a un grupo de 42 funcionarios, los cuales se estimó representativos de la población teniendo en cuenta la fórmula anterior.

5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

5.3.1. Observación documental. Técnica utilizada con el propósito de revisar la reglamentación en cuanto a requisitos y condiciones técnico-sanitarias para el funcionamiento de los laboratorios clínicos.

También se utilizó la observación documental para determinar el uso y características que debe tener todo manual y en especial el de procedimientos.

5.3.2. Cuestionario. Teniendo en cuenta la observación documental, se aplicó un cuestionario con el fin de determinar la situación actual del manual de procedimientos en relación a la teoría del manejo y contenido del mismo y detectar si existía realmente la necesidad de actualizarlo.

5.3.3. Entrevista. Se utilizó esta técnica para hacer el levantamiento de toda la información relacionada con los procedimientos realizados por el personal administrativo y operativo.

5.3.4. Diseño del cuestionario. El cuestionario consta de dos parte distribuidas así:

- Primera parte recopila información sobre el cargo y horario de trabajo de la persona entrevistada.

- La segunda parte busca detectar si existe un manual de procedimientos utilizado, actualizado a las necesidades del laboratorio y acorde con los requisitos encontrados en la observación documental, que sirva de base al estudio que se desea adelantar.

5.4. PROCEDIMIENTO

Se tiene en cuenta cuatro etapas: diagnóstico, aplicación de instrumentos, análisis de resultados y propuesta.

6. DIAGNOSTICO

6.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Esta empresa prestadora de servicios de laboratorio clínico comenzó a prestar sus servicios el 31 de Agosto de 1988 con un laboratorio Clínico ubicado al norte de Santafé de Bogotá. El personal de esa época estaba conformado por una auxiliar de laboratorio clínico y dos bacteriólogas para consulta externa y urgencias.

En noviembre de 1990 se fundó otro Laboratorio Clínico en la ciudad de Cali con una bacterióloga y una auxiliar de laboratorio clínico. En el mismo año, con diferencia de meses, entran en funcionamiento el Laboratorio Clínico para atención de pacientes pediátricos en la ciudad de Bogotá y el Laboratorio Clínico de Medellín.

En 1991 se abre el Laboratorio Clínico de Bucaramanga, y en enero de 1993 entra en funcionamiento el Laboratorio ubicado en una Clínica de la ciudad de Santafé de Bogotá donde posteriormente, en el mismo año, se instalaría el Banco de Sangre.

En mayo de 1993 inicia otro laboratorio al norte de Bogotá y en junio del mismo año comienza a funcionar el laboratorio de la ciudad de Barranquilla.

En el año 1995 entra en funcionamiento otro laboratorio dentro de una clínica de la ciudad de Cali donde un año después comenzaría a funcionar el Laboratorio de Patología.

Para marzo de 1996 la empresa de laboratorios clínicos cuentan con 110 empleados fijos distribuidos así:

- 1 Gerente
- 16 personas administrativas
- 60 Bacteriólogos
- 33 Auxiliares de Laboratorio

El personal administrativo incluye: Director Administrativo, Coordinador Operativo, Conductores, Mensajeros y Secretarias Administrativas. Dentro de las auxiliares de laboratorio se incluyen las Secretarias Auxiliares.

6.2. MATRIZ D.O.F.A.

Como parte del estudio realizado y para lograr un mejor diagnóstico de la situación actual de la empresa de laboratorios clínicos, se elabora la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (D.O.F.A.)

Las principales debilidades de la empresa son la desactualización de la red de informática, manuales de procedimientos, manuales de funciones y organigrama. Su principal oportunidad es el aumento de usuarios y la posibilidad de ampliar la empresa con nuevos laboratorios en el país.

La fortaleza mas importante de los laboratorios es pertenecer a un grupo de empresas reconocidas tanto a nivel nacional como internacional por su prestigio y calidad. Las amenazas mas sobresalientes son el aumento de la competencia por el usuario al aumentarse las empresas prestadoras de servicios de salud y la disminución de la capacidad adquisitiva de la población por la situación socio económica y política del país.

TABLA 1. MATRIZ D.O.F.A. DEL LABORATORIO CLÍNICO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
* Desactualización del organigrama. * Desactualización de los manuales de procedimientos administrativo y operativo. • Aumento del tiempo para capacitar personal por falta de un manual actualizado. * Manual de funciones no actualizado a los nuevos requerimientos de la empresa. * Sistema de informática deficiente para las necesidades actuales de la empresa. * Bajo nivel de pertenencia y compromiso institucional. * La centralización en la empresa en ocasiones retarda la finalización de algunos procedimientos. * En algunas de las sedes la planta física es pequeña o puede quedar fácilmente insuficiente para el volumen de pacientes actuales y futuros. * Falta mayor cobertura en algunos sectores de Santafé de Bogotá y otras ciudades del país.	* Empresa interesada en perfeccionarse y ampliar sus servicios. * Énfasis que se le ha venido dando dentro de la empresa en la excelencia y calidad en el servicio. * Plan de modernización en su gestión administrativa. * Aumento de la demanda de servicio gracias a su prestigio y calidad. * Ampliación de sucursales no solamente a nivel de Bogotá sino de otras ciudades del país. - Implementación de nuevos planes elaborados con ideas de todos los empleados de la organización desde el menor cargo hasta la gerencia general. * Libre competencia. * Capacidad de detectar errores y oportunidades de corregirlos al apoyar el desarrollo de programas de investigación. * Equipos utilizados para el desarrollo de su misión son de alta tecnología. * Las políticas de apertura económica favorecen el ingreso de la empresa extranjera. * Favorecimiento de la inversión extranjera por la devaluación del peso. * La ley 100 amplió el mercado de usuarios. * Sitios de atención estratégicos para sus usuarios.	* Pertenecer a un grupo de empresas reconocidas por su prestigio a nivel nacional e internacional. * Interés de la alta gerencia en detectar los problemas y mejorar. * Inversión en tecnología a nivel operativo. * La empresa a nivel de medicina prepagada, se encuentra ocupando los primeros puestos por calidad y eficiencia. * Recurso Humano calificado. * Apoyo para la capacitación de sus empleados. * Apoyo para la aplicación de investigaciones en bien de la institución. - Instalaciones agradables a los usuarios.	* El mejoramiento en la calidad de los servicios prestados por las diferentes E.P.S. que han entrado al mercado. * La actual situación política económica hace que las empresas que tiene afiliados a sus empleados a E.P.S. y medicina Prepagada, hace que las empresas no se encuentren en condiciones para cubrir con ambos rubros simultáneamente. * La situación Política del país genera incertidumbre que no permite invertir con facilidad aun cuando exista la necesidad y el recurso económico para hacerlo. * Aumento de la competencia por el usuario debido al aumento de las empresas prestadoras de servicios de salud. * La situación el país disminuye en la población la capacidad de acceder a la medicina prepagada.

6.3. RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario (Véase Tabla 2. y Anexo A), son los siguientes:

SABE QUÉ ES UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un 93% de los encuestados reportan saber qué es un manual de procedimientos y el 7% restante reporta que no. Tabla 2 y figura 1.

CONOCE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL LABORATORIO CLÍNICO

El 68% de la muestra encuestada no conoce el manual de procedimientos del laboratorio. El 32% restante conoce el manual de procedimientos. Tabla 2 y Figura 2.

TABLA 2. CUESTIONARIO LABORATORIO CLÍNICO

PREGUNTA No.	SI	NO	ESCR	ORAL	ORL-ES	NO RTA	MEMOS	OTROS
3	93	7						
4	32	68						
5	29	71						
6	32	64				4		
7	82	18						
8	93	7						
9	86	12				2		
10	62	36				2		
11			2	89	9			
12			5	84	9	2	7	7
13	80	18				2		
14			37	37	7	19	41	3
15	57	41				2		
16	16	82				2		
17	14	84				2		
18	100	0						
19	52	43				5		

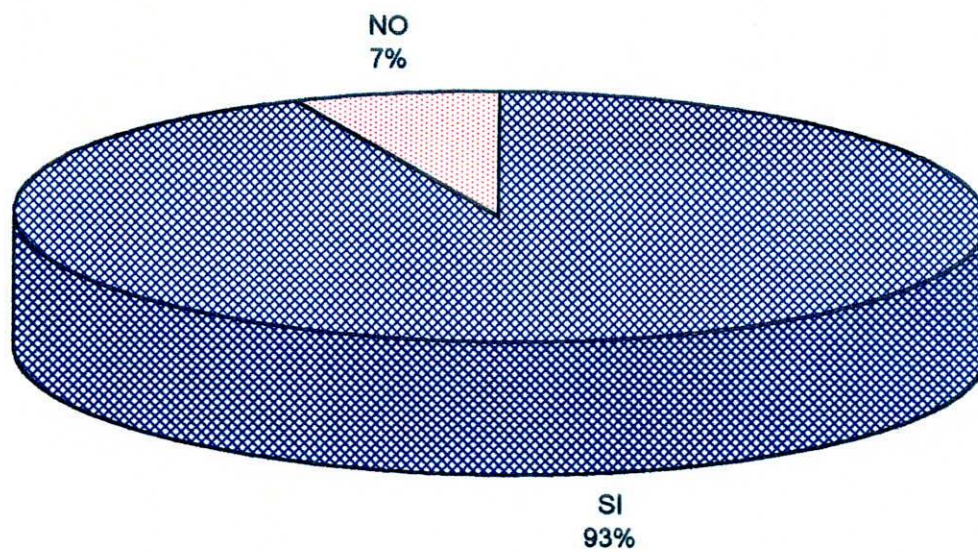


FIGURA 1. SABE QUE ES UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

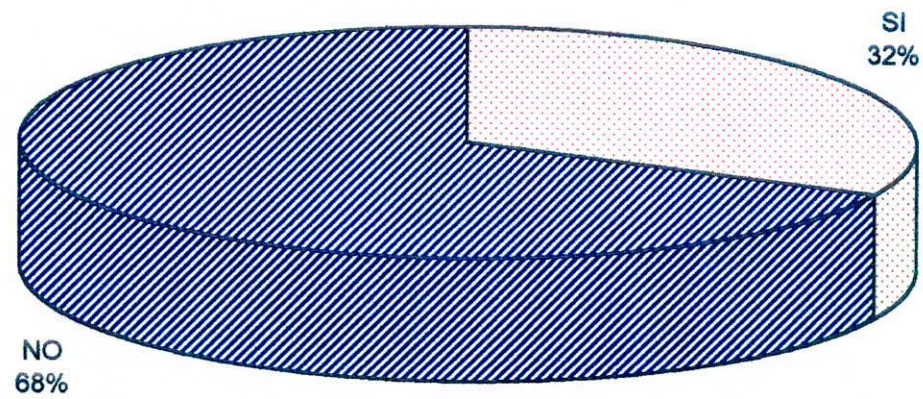


FIGURA 2. CONOCE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SE AJUSTA A LAS NECESIDADES ACTUALES DEL LABORATORIO

El 71% de los encuestados que conocen el manual de procedimientos, consideran que éste no se ajusta a las necesidades actuales del laboratorio.

El 29% de los encuestados considera que si se ajusta a las necesidades del laboratorio. Tabla 2 y Figura 3.

CONOCE EL MANUAL DE FUNCIONES DEL LABORATORIO CLÍNICO

El 64% del personal encuestado desconoce el manual de funciones, el 32% reporta conocerlo y el 4% no responde. Tabla 2 y Figura 4.

SABE PERFECTAMENTE CUÁLES SON SUS FUNCIONES

El 82% de los encuestados reportan saber perfectamente cuáles son sus funciones y el 18% reporta no conocerlas perfectamente. Tabla 2 y Figura 5.

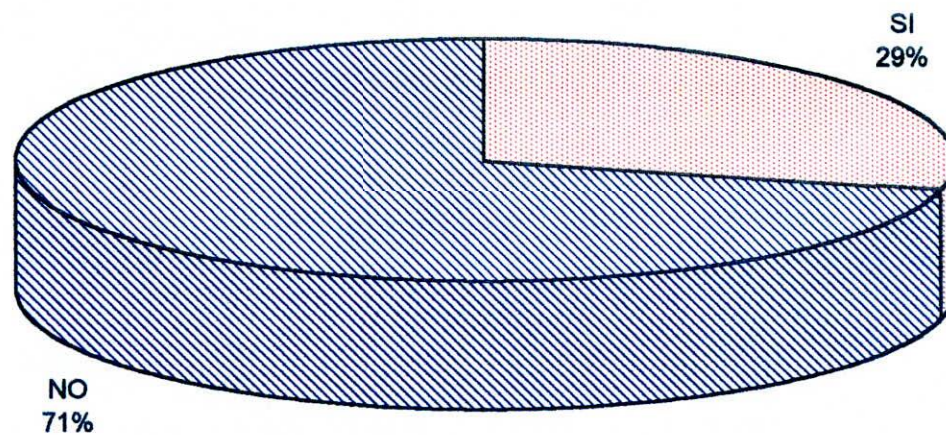


FIGURA 3. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SE AJUSTA A LAS NECESIDADES

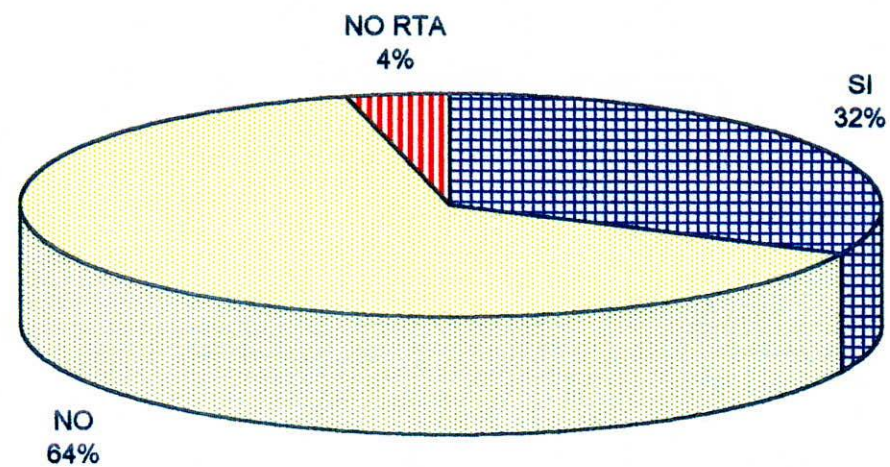


FIGURA 4. CONOCE EL MANUAL DE FUNCIONES

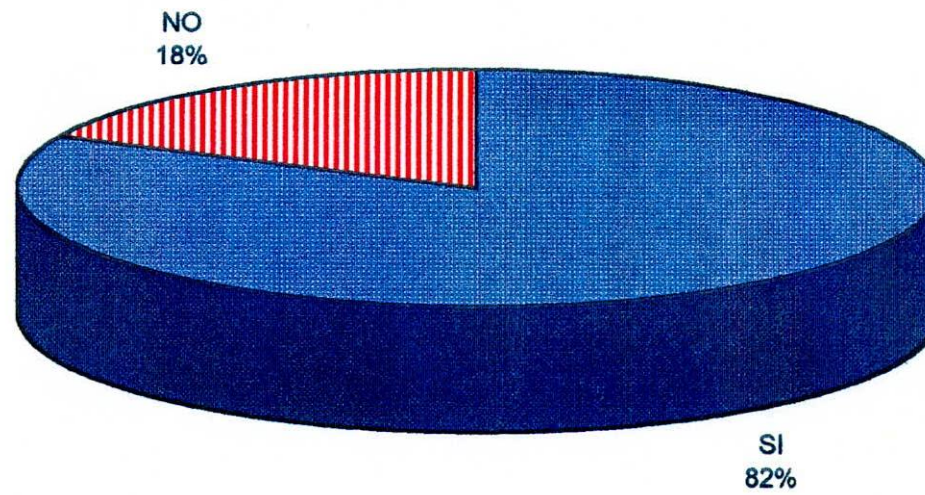


FIGURA 5. SABE CUALES SON SUS FUNCIONES

SABE PERFECTAMENTE CUALES SON SUS RESPONSABILIDADES

El 93% reporta saber perfectamente cuáles son sus responsabilidades y el 7% reporta no conocerlas perfectamente. Tabla 2 y Figura 6.

UNA PERSONA DESEMPEÑA VARIAS FUNCIONES

El 86% considera que si se desempeñan varias funciones, el 12% reporta no desempeñar varias funciones y el 2% no responde. Tabla 2 y Figura 7.

VARIAS PERSONAS REALIZAN LA MISMA FUNCIÓN

El 62% considera que una función es realizada por varias personas, el 36% considera que esto no se presenta y el 2% no responde. Tabla 2 y Figura 8.

MEDIO COMO SE ENTERÓ DE LAS FUNCIONES A REALIZAR AL ASUMIR EL CARGO

El 89% se enteró oralmente de las funciones que debía realizar cuando ingreso a la empresa. El 2% se enteró por medio escrito y el 9% por medio oral-escrito. Tabla 2 y Figura 9.

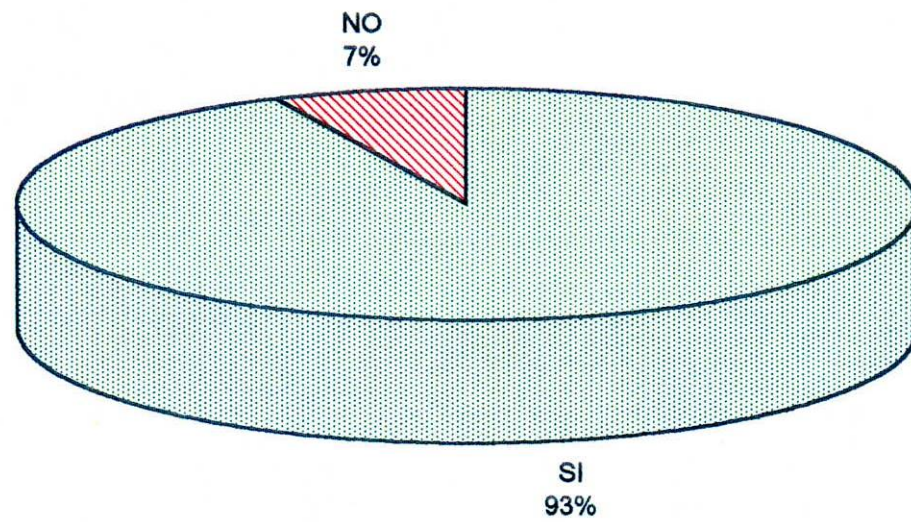


FIGURA 6. SABE CUALES SON SUS RESPONSABILIDADES

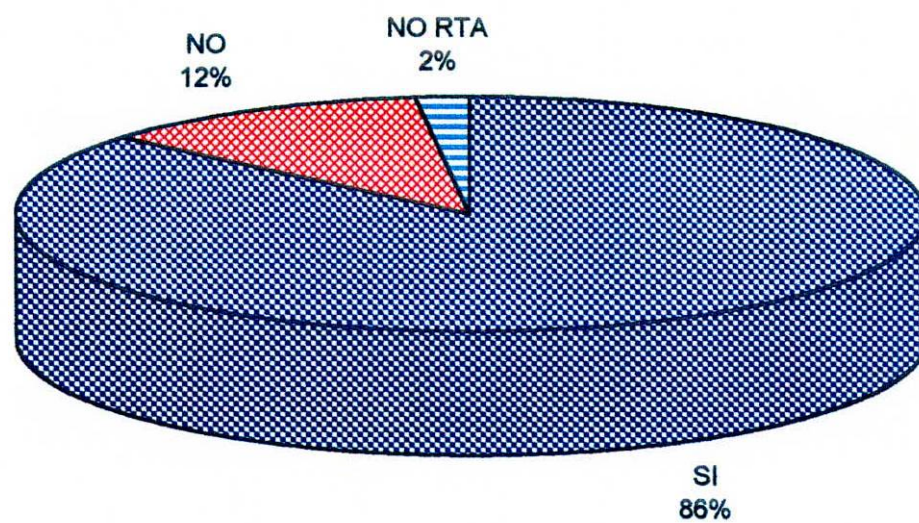


FIGURA 7. DESEMPEÑA VARIAS FUNCIONES

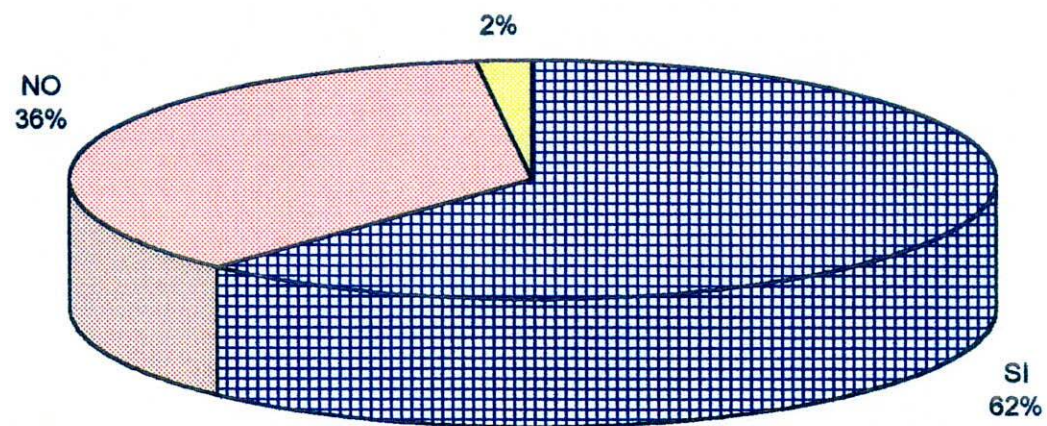


FIGURA 8. VARIAS PERSONAS REALIZAN LA MISMA FUNCION

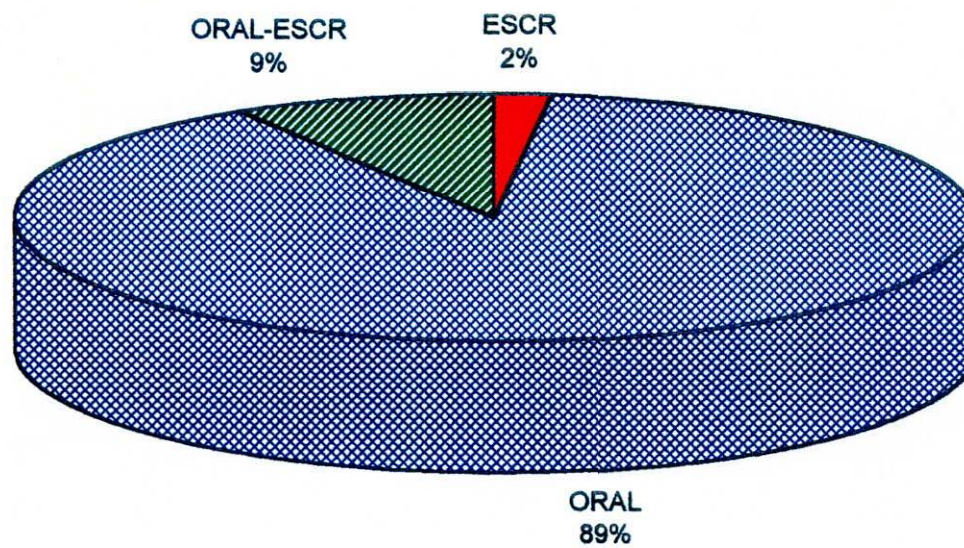


FIGURA 9. MEDIO COMO SE ENTERO DE LAS FUNCIONES A REALIZAR

MEDIO QUE UTILIZÓ LA EMPRESA PARA ENSEÑARLE LOS PROCEDIMIENTOS (capacitarlo)

El 84% de los encuestados se enteró oralmente de los procedimientos en los cuales intervendría.

El 5% se enteró por medio escrito, el 9% medio oral-escrito y un 2% no respondió.

Del 14% enterado en forma escrita y oral-escrita, el 7% reporta que fue a través de memorandos y 7% restante reporta que se enteró revisando información que dejó la persona que anteriormente ocupaba el cargo. Tabla 2 y Figura 10.

SE IMPLANTAN NUEVOS PROCEDIMIENTOS

El 80% considera que si se implantan nuevos procedimientos y el 18% que no.

Un 2% no responde. Tabla 2 y Figura 11.

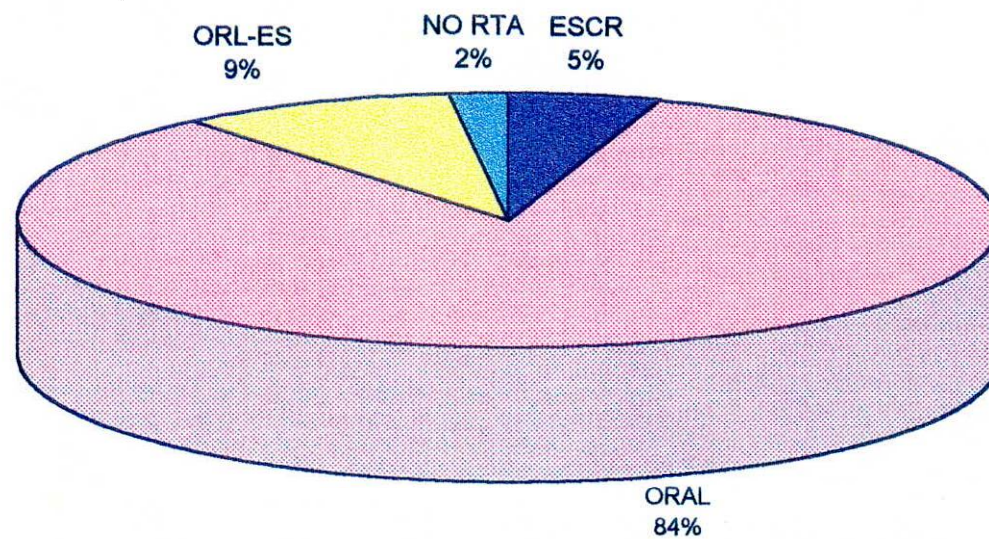


FIGURA 10. MEDIO QUE UTILIZÓ LA EMPRESA PARA CAPACITARLO

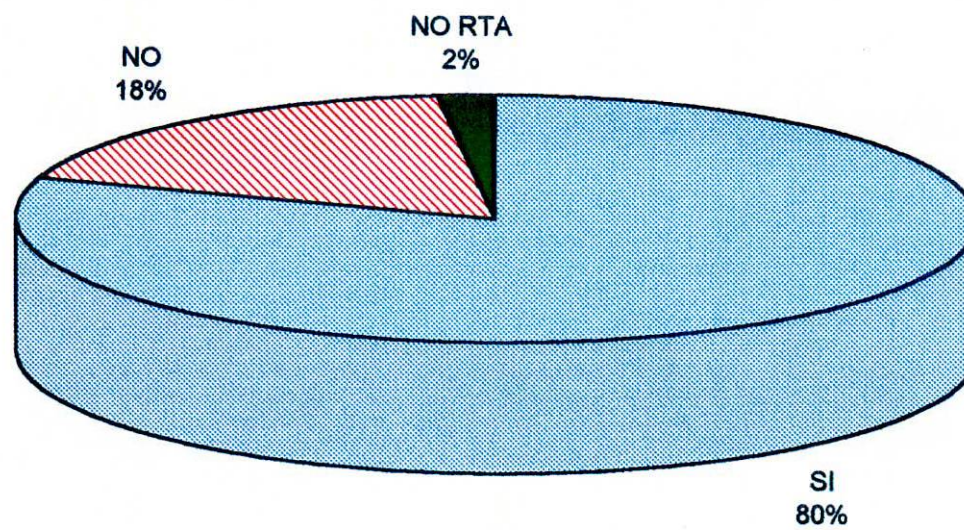


FIGURA 11. SE IMPLANTAN NUEVOS PROCEDIMIENTOS

MEDIO POR EL CUAL SE ENTERA DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS

El 37 % de los encuestados se enteran de nuevos procedimientos en forma escrita y otro 37% se enteran en forma oral.

Un 7% de los encuestados se enteran en forma oral y escrita y un 19% no responde.

Del 44% de los encuestados que se enteran en forma escrita y oral escrita, el 41% se enteran a través de memorandos y el 3% restante a través de otros medios. Tabla 2 y Figura 12.

CONOCE LOS OBJETIVOS DE CADA PROCEDIMIENTO EN QUE INTERVIENE

El 57% reporta que si sabe cuales son los objetivos de los procedimientos y el 41% dice que no.

El 2% no responde. Tabla 2 y Figura 13.

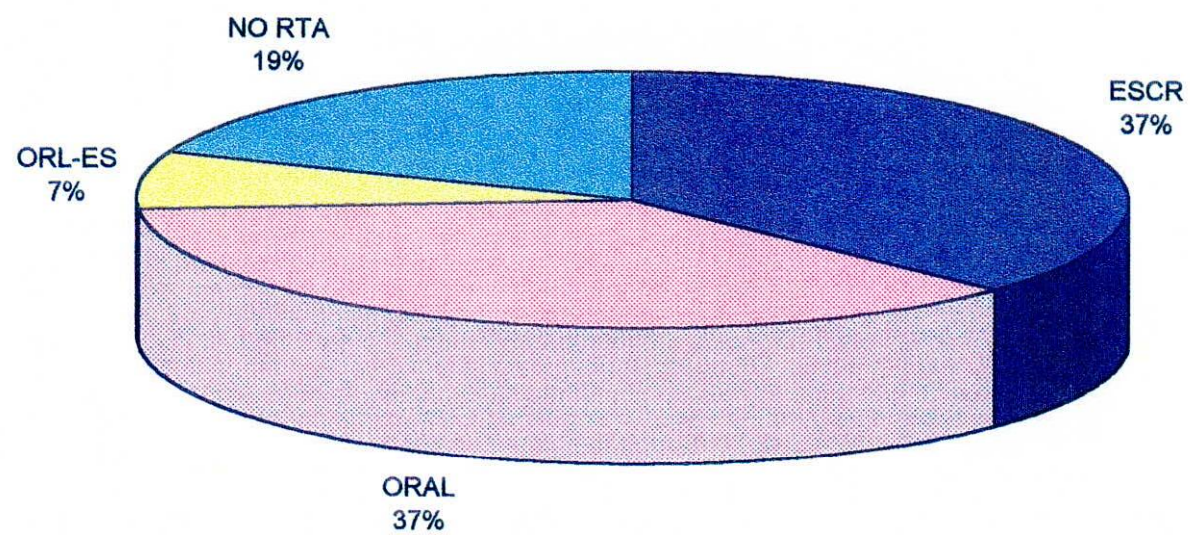


FIGURA 12. MEDIO POR EL CUAL SE ENTERA DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS

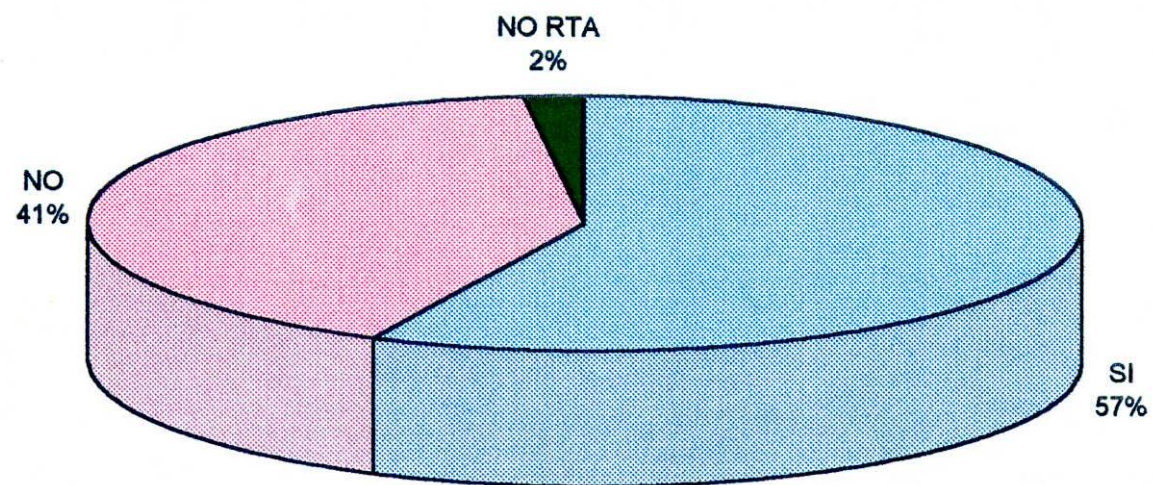


FIGURA 13. CONOCE LOS OBJETIVOS DE CADA PROCEDIMIENTO

SABE DONDE INICIA Y TERMINA CADA PROCEDIMIENTO

Un 82% reporta no saber en dónde inicia y dónde termina cada procedimiento.

El 16% dice que si está definido donde inicia y donde termina cada procedimiento pero no pudieron decir dónde estaba definido.

Un 2% de la muestra no responde. Tabla 2 y Figura 14.

SE ENCUENTRA CLARAMENTE DEFINIDO EL RESPONSABLE DE CADA PASO DE UN PROCEDIMIENTO

El 84% reporta que no está definido en ninguna parte quiénes son los responsables de cada uno de los pasos, el 14% dice que si pero no sabe donde está definido y el 2% no responde. Tabla 2 y Figura 15.

SABE QUIEN ES SU SUPERIOR INMEDIATO

El 100% de los encuestados reporta saber quién es su superior inmediato. Tabla 2 y Figura 16.

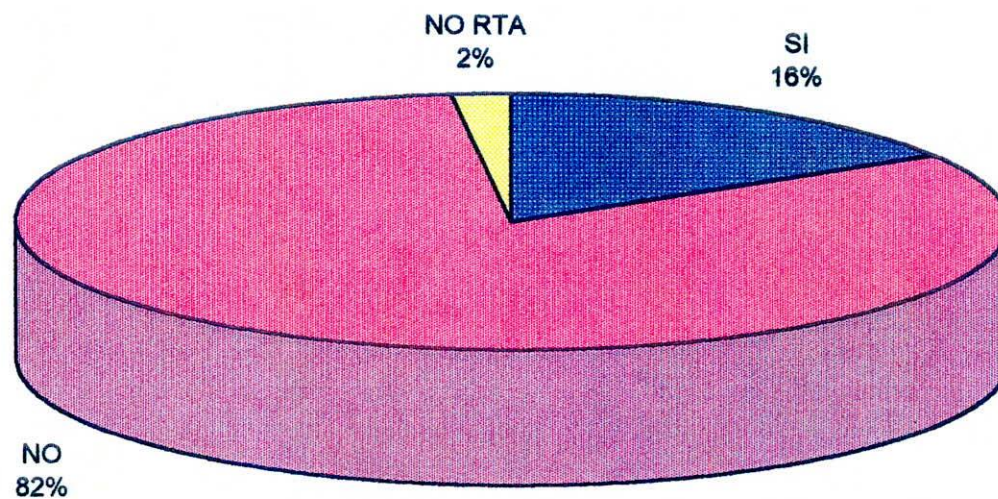


FIGURA 14. SABE DONDE INICIA Y TERMINA CADA PROCEDIMIENTO

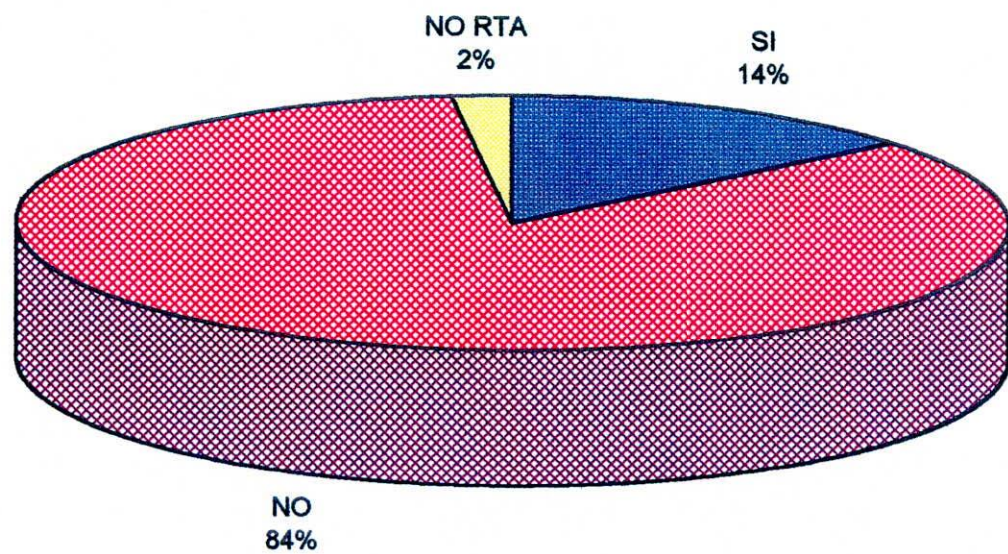


FIGURA 15. CONOCE EL RESPONSABLE DE CADA PASO EN UN PROCEDIMIENTO

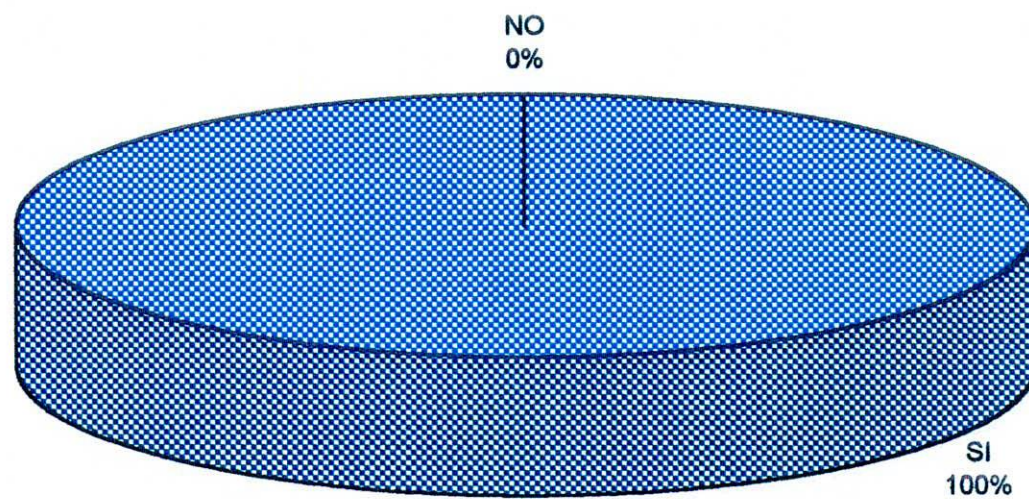


FIGURA 16. SABE QUIÉN ES SU SUPERIOR INMEDIATO

CONOCE EL ORGANIGRAMA DEL LABORATORIO

El 43% de los encuestados desconoce el organigrama de la empresa, el 52% si lo conoce y un 5% no responde. Tabla 2 y Figura 17.

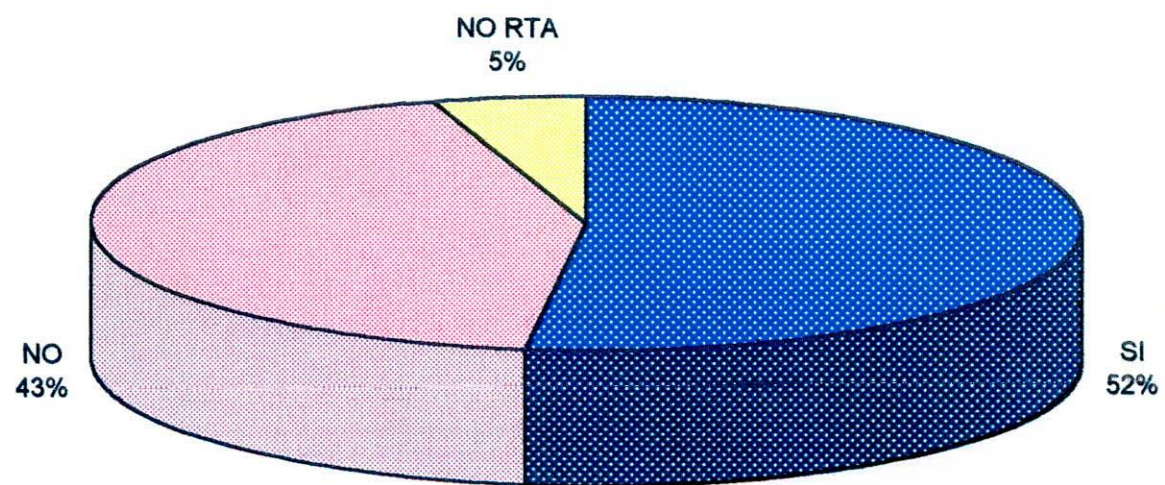


FIGURA 17. CONOCE EL ORGANIGRAMA DEL LABORATORIO

De la información obtenida por medio de la encuesta y directamente suministrada por el personal colaborador de la institución se pueden obtener las siguientes deficiencias:

- No existe un manual de procedimientos administrativo y operativo actualizado.
- No están todos los procedimientos claramente definidos.
- El manual de procedimientos administrativo y operativo existente no cumple con todos los requisitos con los que debe cumplir un manual y por lo tanto no cumple con todas las funciones para las cuales son creados.
- No existe un manual de funciones actualizado.
- No hay un organigrama actualizado de la empresa.

Las situaciones anteriores hacen que:

- No haya unificación en los procedimientos puesto que cada sede, de acuerdo a sus necesidades, ha generado los cambios pertinentes.

- Las adaptaciones a los procedimientos realizadas en cada sede no son consignadas en un documento escrito sino que se transmiten vía oral.
- Se dificulta la capacitación de personas que asumen nuevos cargos por la falta de actualización en el manual de procedimientos.
- La información generada actualmente en cada uno de los procesos no sea la mas oportuna.
- Haya dificultad para revisar los procedimientos vigentes para unificar e implementar los manuales de procedimientos.
- No existe un título y código que identifique cada procedimiento frente a los demás, facilitando la diferenciación y búsqueda rápida de éstos.
- No se encuentran escritos los objetivos que se buscan al realizar cada procedimiento, indicando el qué, mediante qué y para qué es realizado dicho conjunto de pasos o rutinas.

- No se encuentran perfectamente establecidas las normas, reglas, políticas y reglamentos que envuelven los procedimientos y que se deben tener en cuenta para su correcta operación.
- No está claramente definido el alcance de cada procedimiento, indicando los momentos en que inicia y termina.
- Se presenta duplicidad de funciones y actividades.
- No existe una descripción gráfica y estructurada de los procedimientos, que explique en forma simbólica al responsable de una operación y el entorno de todas las actividades.
- Se genera confusión al desconocer el mecanismo usado en la empresa.
- Se desconocen los conductos regulares.
- Se desconocen la totalidad de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

- En caso de presentarse inconvenientes, no es fácil detectar rápidamente el origen de éste.

Esta problemática dificulta el buen funcionamiento de la empresa tanto a nivel operativo como administrativo.



7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO (REFORMULACIÓN - ANEXO)

Como respuesta a los resultados obtenidos en la investigación se anexa la propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos y Operativos acorde a las necesidades de la empresa prestadora de servicios de Laboratorio Clínico.

El formato utilizado para la elaboración del Manual de Procedimientos es el aplicado por Organizaciones y Métodos de la Clínica Reina Sofía.

Todos los procedimientos se elaboraron dando respuesta a los siguientes puntos:

- Asignación de nombre y código para cada procedimiento.
- Determinación del objetivo de cada procedimiento.
- Definición del alcance.

- Señalización de los aspectos generales.
- Elaboración del flujograma.
- Descripción de cada paso del proceso indicando el responsable.

Para la asignación de la codificación se tiene en cuenta lo siguiente:

- Las tres primeras letras representan las iniciales del área o características principales que destacan el procedimiento.

Los tres números representan el número secuencial del procedimiento dentro del grupo al cual pertenece (Ver Procedimiento para la elaboración de procedimientos ADM-001 de la propuesta anexa).

8. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través del cuestionario y las entrevistas realizadas, podemos determinar que existe un manual de procedimientos desactualizado que no se adapta a los requerimientos actuales de la empresa. Dicho manual es también desconocido por la mayor parte de la población encuestada, esto se debe a que por su desactualización no es un medio eficaz para la capacitación de personal que ingresa a nuevos cargo y por tal motivo no es divulgado.

No existe un manual de funciones actualizado a las necesidades de la empresa. Un gran porcentaje de las personas saben cuáles son sus funciones y responsabilidades, pero no por haber sido capacitadas perfectamente al ingreso a la empresa, sino por el tiempo que llevan dentro de ella.

Las funciones y procedimientos son comunicados principalmente en forma oral, medio poco conveniente para ser utilizado por la cantidad de problemas que se presentan como:

- Necesidad de repetir la información ya entregada.
- Producir información poco clara.
- Dificultad para seguir un procedimiento bien definido y por lo tanto demora mientras se conocen y memorizan los pasos.
- Retardo en la entrega de información.
- Se entorpece el control en las actividades realizadas.
- Se genera información o registros no acordes con las necesidades.
- Producir información inoportuna e incompleta.
- No permite obtener una visión clara de la labor a realizar.
- Entender mal la información recibida.
- Olvidar la información recibida.
- Olvidar pasos a seguir durante cada procedimiento.
- Demorar la toma de decisiones.
- Desconocer quién es el responsable en cada paso.
- Desconocer cómo realizar una función o pensar que la realiza correctamente cuando no es así.

Sumado a lo anterior, genera un desconocimiento de las políticas que rigen a la empresa y lo que pretende que se logre en cada uno de los procedimientos establecidos.

El segundo medio mas utilizado por la empresa para informar a su personal de la nueva toma de decisiones en cuanto procedimientos y pasos de estos es a través de memorandos.

Al no existir un manual de procedimientos actualizado y en donde se indique la persona responsable de cada paso, hace que se presente duplicidad de funciones y por ende perdida de tiempo.

La ausencia de un manual de procedimientos actualizado también genera los siguiente inconvenientes:

- Disminuye la efectividad de la Administración porque puede ocasionar la necesidad de volver a tomar las decisiones ya tomadas, aumenta el tiempo de entrenar personal e impide una visión clara y amplia de las operaciones realizadas.
- Dificulta el desarrollo de programas efectivos de trabajo y de controles.

- No se eliminan actividades que se cruzan con otras y pueden ocasionar conflictos.
- Se presentan funciones innecesarias.
- Se dificulta definir con claridad los límites de autoridad y responsabilidad.
- Se aumenta el tiempo en las labores del personal para que cumplan los programas.
- Dificulta el control de actividades y procesos.

El 100% de las personas encuestadas sabe quién es su superior inmediato pero desconocen los conductos regulares, lo cual se asocia a una desactualización del organigrama.

Siendo el manual de procedimientos un medio tan importante para garantizar el buen funcionamiento de la empresa, se puede detectar con facilidad la ausencia de uno que cumpla con todas las características de un manual

completo, que se adapte a las necesidades actuales de la empresa y que sea divulgado dentro de los empleados.

El desconocimiento del Manual de Procedimiento de la empresa influye en la capacitación del personal que ingresa a nuevos cargos y por lo tanto afecta en el tiempo de capacitación y entrega de resultados, operativos y administrativos, mientras que el empleado determina, en forma oral y por simple observación, cuáles son los pasos a seguir para el desarrollo de sus funciones.

9. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto a lo largo de la investigación y los resultados obtenidos en ésta, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Elaborar un manual de procedimientos administrativo y operativo acorde con las necesidades actuales de la empresa y la reglamentación del Ministerio de Salud en cuanto a los requisitos y condiciones técnico sanitarias para el funcionamiento de los laboratorios clínicos.
- El nuevo manual de procedimientos administrativo y operativo será elaborado teniendo en cuenta la metodología indicada por el departamento de Organizaciones y Métodos de la Clínica Reina Sofía.

- Poner en práctica el manual de procedimientos administrativo y operativo que se reformulará a partir de los datos obtenidos y hacer las correcciones necesarias que se presenten en el transcurso del tiempo.
- Elaborar el manual de funciones actualizado de la empresa apoyándose del manual de procedimientos realizado a partir de ésta investigación.
- Por el tamaño y complejidad de la empresa de laboratorios clínicos, se recomienda actualizar la sistematización de todos los procesos iniciando por recepción de pacientes y muestras, reportes en línea y facturación; continuar con manejo de inventarios y pedidos.
- Hacer un estudio para actualizar los formatos utilizados en los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

ALBERCHT, Karl y Laurence J. BRADFORD. La excelencia en el servicio. Legis fondo editorial. Serie empresarial. Santafé de Bogotá. 1990

ANDERSON, R.G. Organización y métodos. Editorial Edof. Madrid 1979. Pag. 438.

BEJARANO, Zulma. Evaluación del Laboratorio Clínico del Hospital San Francisco de Asís de Quibdó. Tesis. Santafé de Bogotá. 1990. Facultad de estudios interdisciplinarios. maestría de Administración de salud. Pontificia Universidad Javeriana.

BELTRAN Pardo Luis Carlos. Manual de Control Interno para los organismos del estado. 1a Edición 1993. Empresa editorial Universidad Nacional de Colombia. Santafé de Bogotá D.C.

BENNINGTON James L. y otro. Técnicas de control de costes para laboratorios clínicos. Editorial Reverté, .S.A. Barcelona 1982. Pag 332.

BIBLIOTECA PRÁCTICA DE NEGOCIOS. Editorial. tomo VII. Mercadotecnia. Impresa en México. pag 211-218

CERVO A. L., BERVIAN, P. A. Metodología científica. De. McGraw Hill. Pag 137.

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Decreto 77 del 13 de enero de 1997.

_____Manual de normas técnicas, científicas y administrativas para el laboratorio clínico. 1997.

_____Reorganización del Sistema Nacional de Salud. Reglamentación ley 10 de 1990. Imprenta Nacional de Colombia. Santafé de Bogotá, D.C.. Enero 1991.

CULLIVAN, Matthew J. y otros. Principios olvidados de la gerencia excelente. Legis fondo editorial. Serie empresarial. 1988.

DESATNICK, Robert L. Cómo conservar su clientela. El secreto del servicio. Legis fondo editorial 1991. Bogotá Colombia.

FRANCOIS, A.R. Técnicas de Organización y administración. Editorial Hispano Europea. Barcelona. 1976. Pag. 667.

FUNDACIÓN CORONA. Guía para el mejoramiento de las áreas del laboratorio clínico y banco de sangre. Editorial Guadalupe Ltda. Serie gehos. No.10. Santafé de Bogotá D.C. Colombia.

HERNÁNDEZ, Roberto y otros. Metodología de la investigación. McGraw Hill. 1994. Pag. 505.

KARL Albrecht. Gerencia del servicio. Serie empresarial. Fondo editorial Legis. 1994. traducción Jesús Villamizar Herrera.

_____LA REVOLUCIÓN DEL SERVICIO, El toque personal que conserva y cautiva clientes. Legis 1990. Pag.236

KATZ, Bernard. Cómo gerenciar el servicio al cliente. Legis serie empresarial. 1989. Santafé de Bogotá.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Méjico. 1985.

MÉNDEZ, Carlos E. Metodología. Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. McGraw Hill. Santafé de Bogotá. 1995. Pag. 172.

NIEBEL, Benjamín W. Ingeniería industrial. Estudio de tiempos y movimiento. Editorial Alfaomega. México D.F. Pag. 684.

NOGUERA, Marcos Enrique. Marketing de servicios. Conceptos y Estrategias. McGraw Hill. Santafé de Bogotá. 1991.

ORGANIZACIÓN y MÉTODOS. Organización Sanitas Internacional. Procedimiento para la elaboración de procedimientos.

OSPINA, Julio E. Gestión en salud. Asociación Colombiana de Facultades de Medicina.

STANTON, William J. Fundamentos del Marketing.

LISTA EN ORDEN DE MENCIÓN

- (1) BIBLIOTECA PRÁCTICA DE NEGOCIOS. Editorial. tomo VII. Mercadotecnia. Impresa en México. pag 211-218
- (2) NOGUERA, Marcos Enrique. Marketing de servicios. Conceptos y Estrategias. McGraw Hill. Santafé de Bogotá. 1991.
- (3) STANTON, William J. Fundamentos del Marketing.
- (4) COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Decreto 77 del 13 de enero de 1997.
- (5) COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Manual de normas técnicas, científicas y administrativas para el laboratorio clínico. 1997.
- (6) FUNDACIÓN CORONA. Guía para el mejoramiento de las áreas del laboratorio clínico y banco de sangre. Editorial Guadalupe Ltda. Serie gehos. No.10. Santafé de Bogotá D.C. Colombia.
- (7) COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Reorganización del Sistema Nacional de Salud. Reglamentación ley 10 de 1990. Imprenta Nacional de Colombia. Santafé de Bogotá, D.C. Enero 1991.

- (8) ANDERSON, R.G. Organización y métodos. Editorial Edof. Madrid 1979. Pag. 438.
- (9) FRANCOIS, A.R. Técnicas de Organización y administración. Editorial Hispano Europea. Barcelona. 1976. Pag. 667.
- (10) NIEBEL, Benjamín W. Ingeniería industrial. Estudio de tiempos y movimiento. Editorial Alfaomega. México D.F. Pag. 684.
- (11) BELTRAN Pardo Luis Carlos. Manual de Control Interno para los organismos del estado. 1a Edición 1993. Empresa editorial Universidad Nacional de Colombia. Santafé de Bogotá D.C.
- (12) ORGANIZACIÓN y MÉTODOS. Organización Sanitas Internacional. Procedimiento para la elaboración de procedimientos.

Anexo A

LABORATORIO CLÍNICO SANITAS POSGRADO GERENCIA DE INSTITUCIONES EN SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL REFORMULACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DE UN LABORATORIO CLÍNICO

RESPONSABLES: Soraya Paredes Muñoz
María Victoria Parra Ardila

CUESTIONARIO

Con el propósito de conocer su opinión sobre los procedimientos realizados en el Laboratorio Clínico Sanitas, le agradeceríamos nos colaborara en contestar las siguientes preguntas en forma clara y concisa, marcando con una equis (X) su respuesta (cuando sea necesario) para así contribuir al programa de mejoramiento continuo. POR FAVOR SEA LO MAS SINCERO POSIBLE.

1. CARGO _____
2. HORARIO DE TRABAJO _____
3. Sabe usted qué es un manual de procedimientos? si___ no___
4. Conoce el manual de procedimientos del Laboratorio Clínico Sanitas?
si___ no___

5. El manual de procedimientos se ajusta a las necesidades actuales del laboratorio? si___ no___
6. Conoce el manual de funciones del Laboratorio Clínico Sanitas? si___ no___
7. Sabe perfectamente cuáles son sus funciones? si___ no___
8. Sabe perfectamente cuáles son sus responsabilidades? si___ no___
9. Se presenta duplicidad de funciones? si___ no___
10. Considera que varias personas realizan la misma función? si___ no___
11. Cuando asumió el cargo, a través de que medio se enteró de las funciones que debía realizar? Escrito___ Oral___
- 12.Cuál medio utilizó la empresa para enseñarle los procedimientos en los cuales usted intervendría? Escrito___ Oral___
13. Si fue escrito especifique _____
14. Se implantan procedimientos para el desarrollo de nuevas actividades del Laboratorio? si___ no___
15. A través de que medio se entera de estos nuevos procedimientos? Escrito___ Oral___
16. Si es escrito especifique cual _____
17. Sabe quién es su superior inmediato? si___ no___
18. Conoce el organigrama de la organización? si___ no___
19. Cómo se enteró de los procedimientos que tenía que seguir en el desempeño de sus funciones? Escrito___ Oral___

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo B

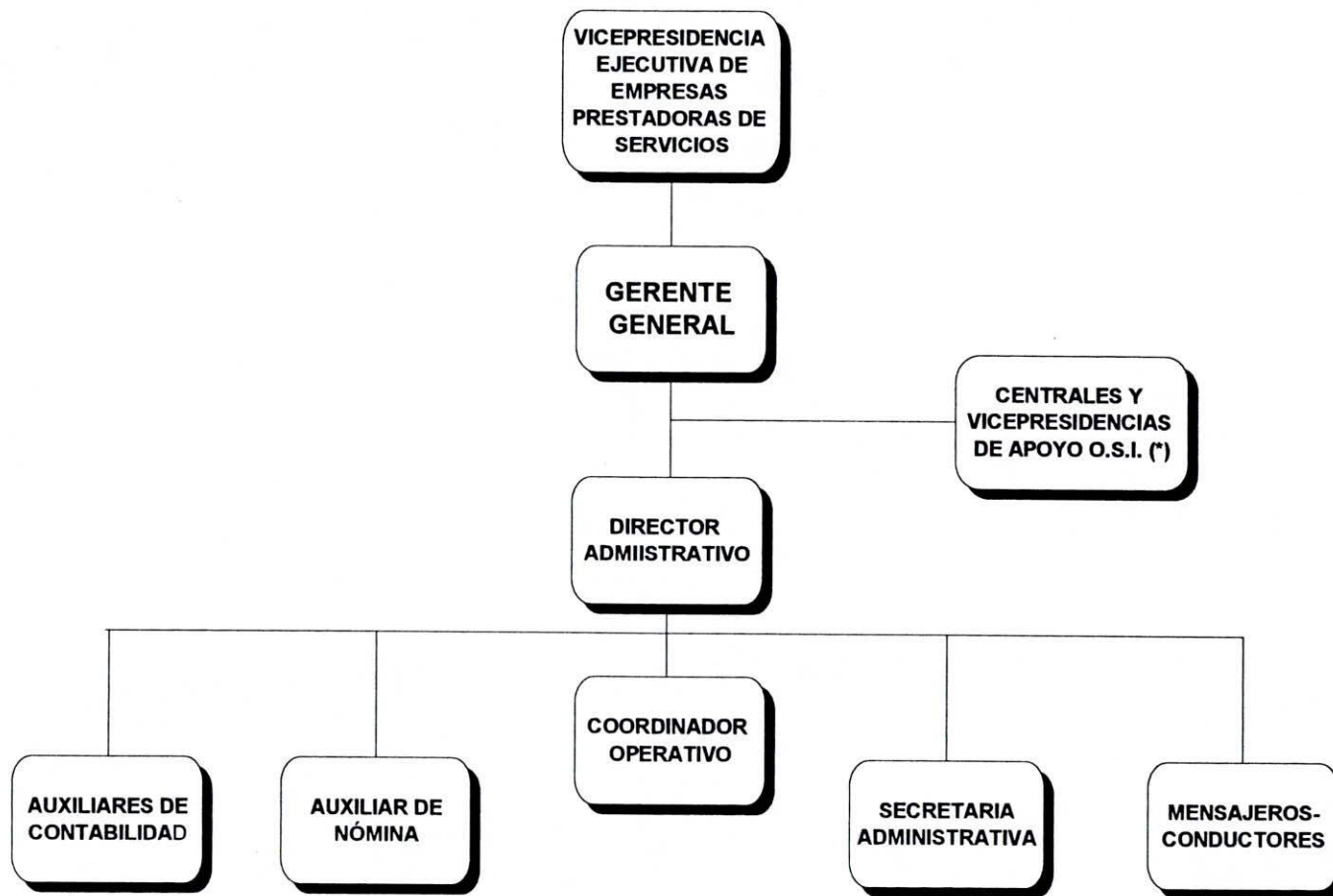
LISTA DE PROCEDIMIENTOS

ADM - 001	Procedimiento para la elaboración de procedimientos.
ADM - 002	Procedimiento para el archivo de documentos
ADM - 003	Procedimiento para el mantenimiento de instalaciones, equipos y sistema.
ADM - 004	Procedimiento para el mantenimiento del vehículo.
CAJ - 001	Procedimiento para el manejo de caja menor.
COM - 001	Procedimiento para el manejo de inventarios y pedidos.
COM - 002	Procedimiento para el préstamo interno de equipos y reactivos.
COM - 003	Procedimiento para realizar pedidos a central de compras.
COM - 004	Procedimiento para la adquisición de equipos y/o activos.
COM - 005	Procedimiento para evaluar proveedores de reactivos e insumos.
COM - 006	Procedimiento para controlar el consumo de reactivos.
FAC - 001	Procedimiento facturación para los laboratorios ubicados en la ciudad de Santafé de Bogotá.
FAC - 002	Procedimiento de facturación para los laboratorios ubicados en ciudades diferentes a Santafé de Bogotá.
FAC - 003	Procedimiento para el manejo de dinero recibido directamente en el laboratorio por la atención de pacientes particulares.
FAC - 004	Procedimiento para el manejo de dinero recibido en las cajas de Colsanitas en Santafé de Bogotá por la realización de exámenes a pacientes particulares.
FAC - 005	Procedimiento para el manejo de dinero recibido en las cajas de Colsanitas de otras ciudades por la realización de exámenes a pacientes particulares.

PER - 001	Procedimiento para selección de personal.
PER - 002	Procedimiento para la contratación de personal,
PER - 003	Procedimiento para la afiliación de los empleados.
REC - 001	Procedimiento para la recepción de pacientes en el laboratorio.
REC - 002	Procedimiento para la recepción de muestras de pacientes en urgencias y en hospitalización en clínicas.
REC - 003	Procedimiento para la recepción de muestras remitidas.
REC - 004	Procedimiento para la recepción de reportes a través del mensajero.
REC - 005	Procedimiento para realizar facturas de ordenes médicas correspondientes a usuarios colsanitas y/o medisanitas no encontrados en el sistema y exámenes no codificados.
REC - 006	Protocolo para la atención de usuarios.
REM - 001	Procedimiento para la remisión interna de muestras.
REM - 002	Procedimiento para la remisión de muestras a laboratorios externos.
REP - 001	Procedimiento para la revisión, firma y entrega de reportes de consulta externa.
REP - 002	Procedimiento para el reporte de resultados internos en línea.
REP - 003	Procedimiento para el reporte de resultados por fax.
REP - 004	Procedimiento para el reporte telefónico de resultados.
SEC - 001	Procedimiento para el análisis de muestras en sección de urgencias
SEC - 002	Procedimiento para el análisis de muestras en secciones del laboratorio.
TES - 001	Procedimiento para elaborar el estado diario de tesorería.
TES - 002	Procedimiento para el giro y entrega de cheques.
TES - 003	Procedimiento para la anulación de cheques.
TES - 004	Procedimiento para la custodia de cheques y chequeras.
TOM - 001	Procedimiento para la toma de muestras a pacientes de consulta externa.
TOM - 002	Procedimiento para la toma de muestras a pacientes hospitalizados.
TOM - 003	Procedimiento para la confirmación de exámenes.
TOM - 004	Procedimiento para la asignación de citas a toma de muestras.

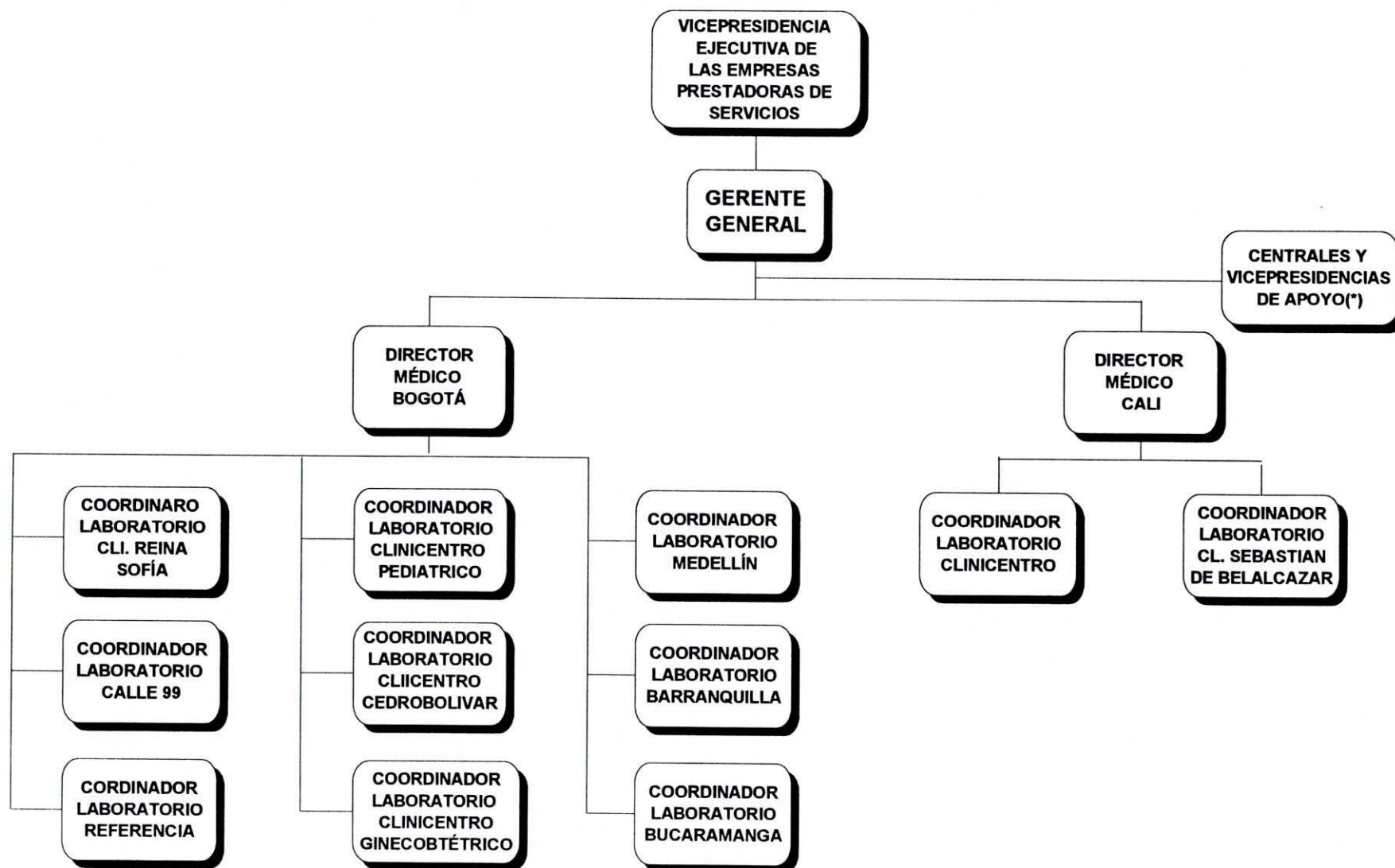
LABORATORIO CLÍNICO SANITAS LTDA.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

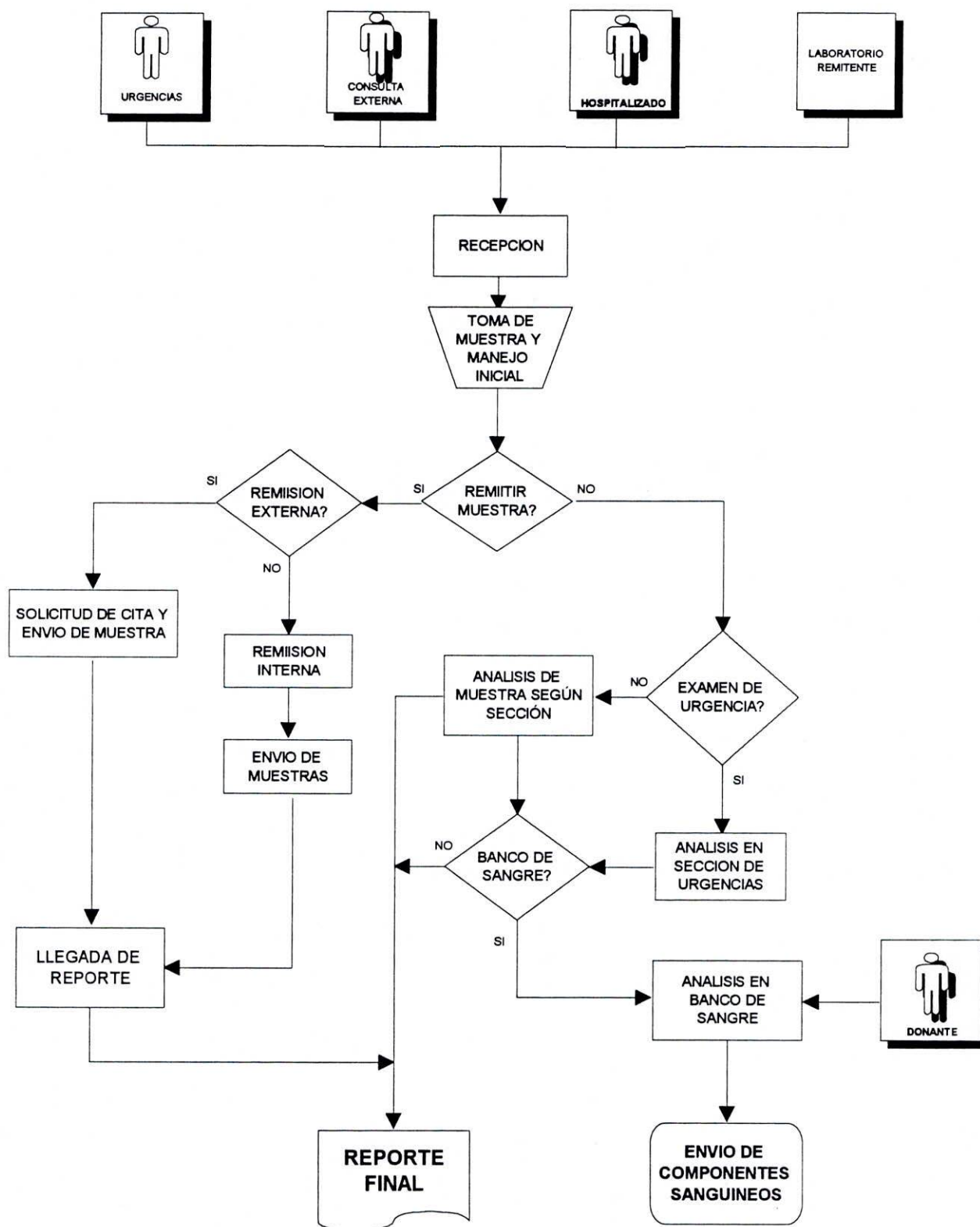


LABORATORIO CLÍNICO SANITAS LTDA.

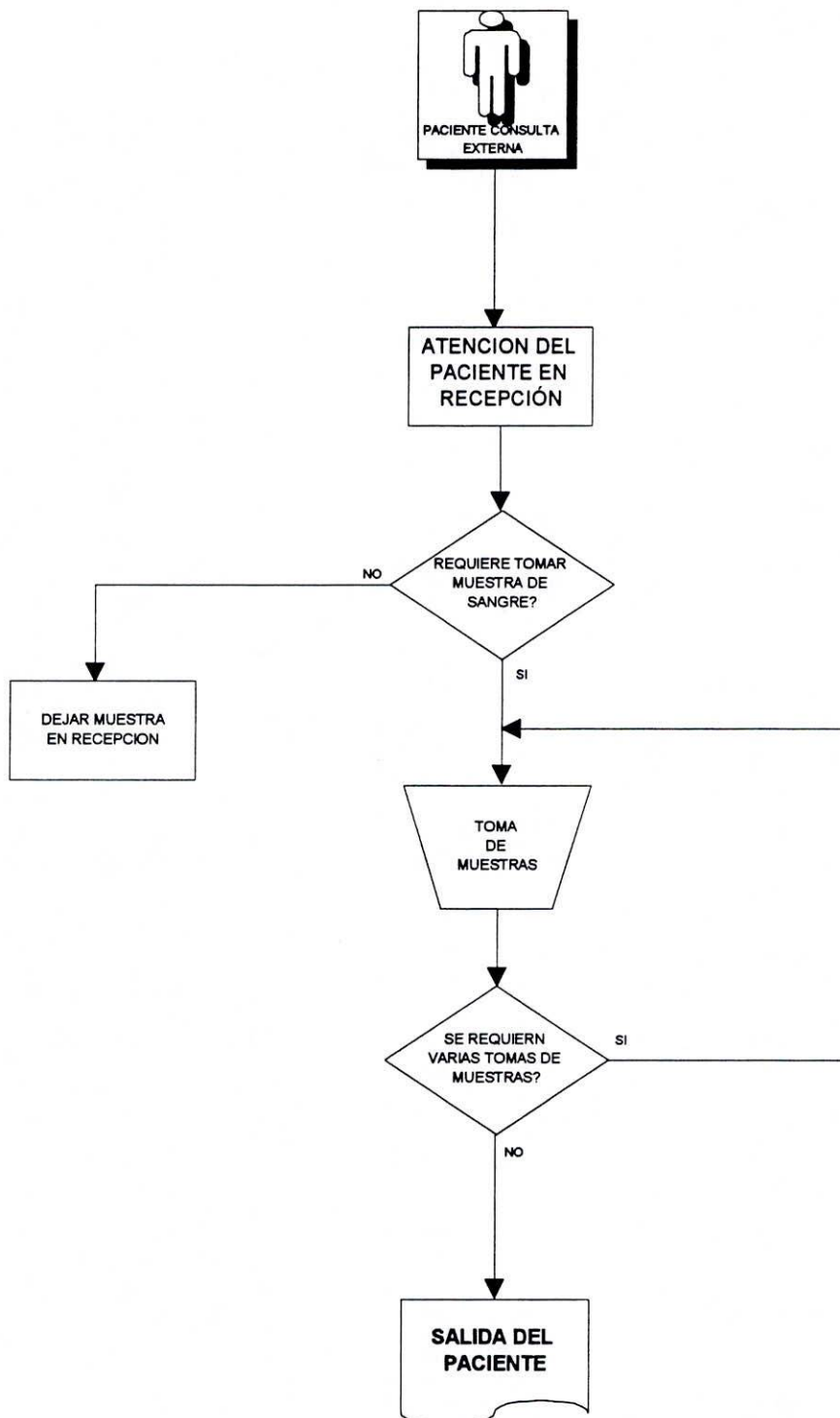
ORGANIGRAMA DEL ÁREA TECNICO-ASISTENCIAL



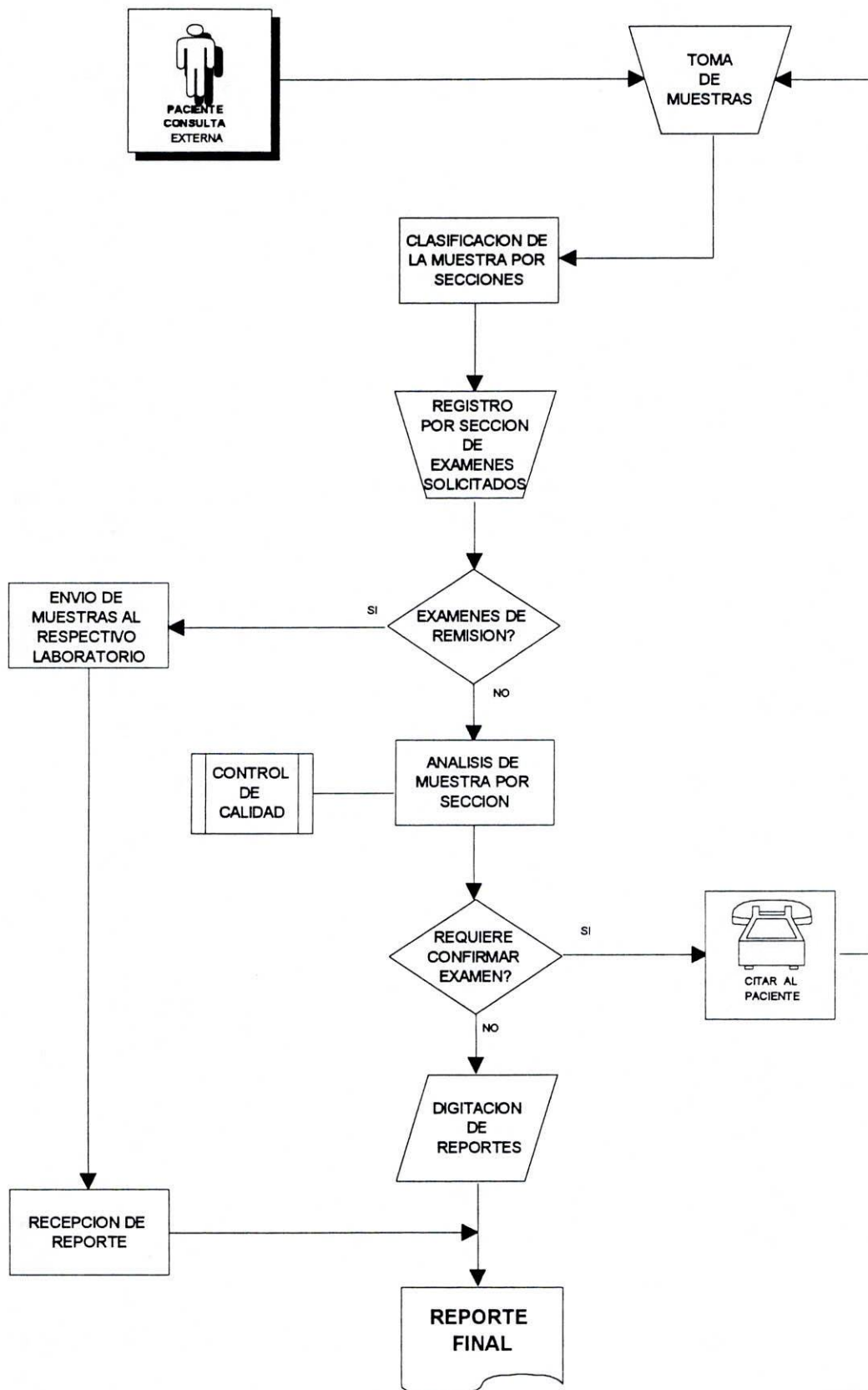
FLUJOGRAMA TECNICO LABORATORIOS CLINICOS SANITAS



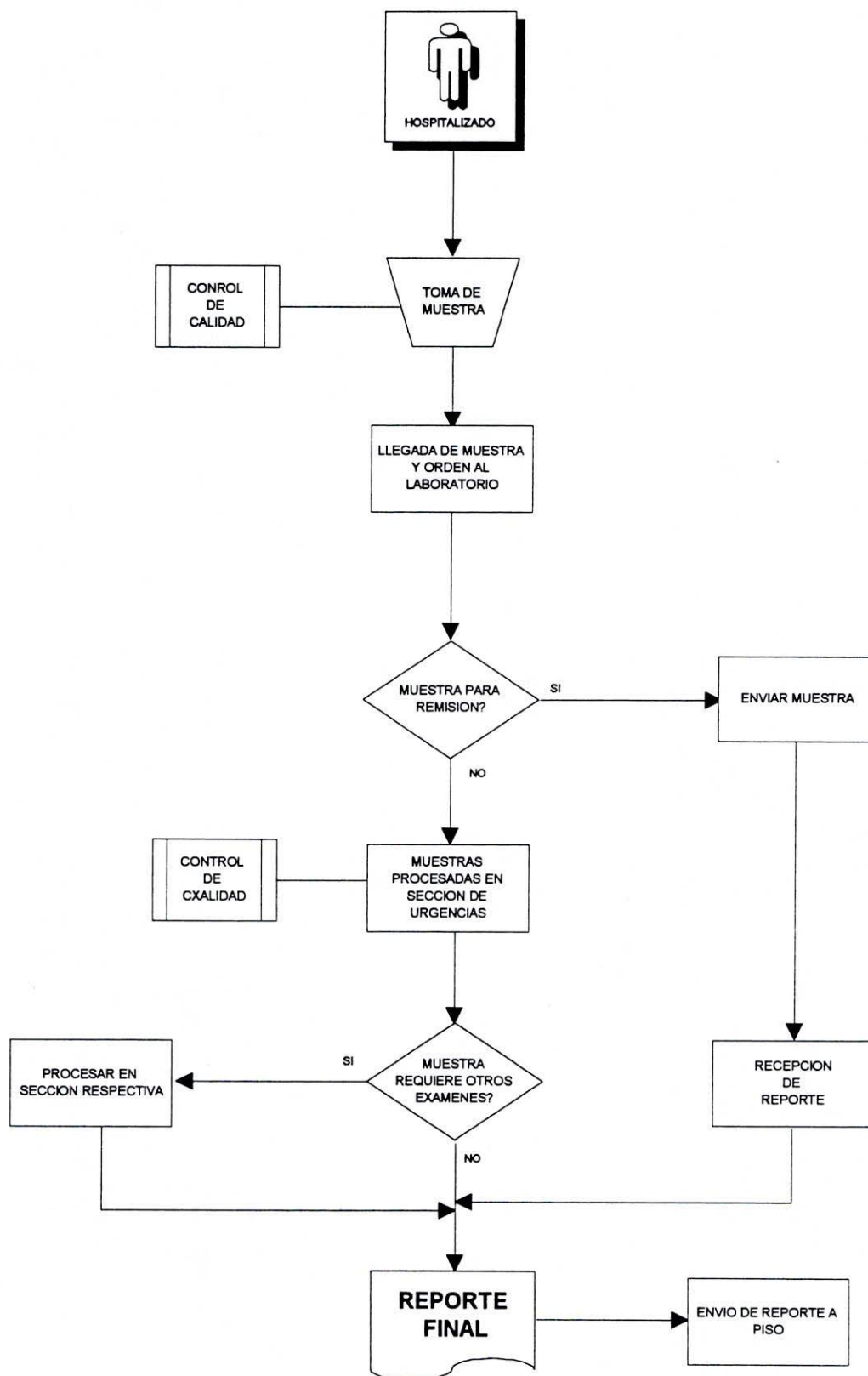
FLUJOGRAMA DE PACIENTES DE CONSULTA EXTERNA



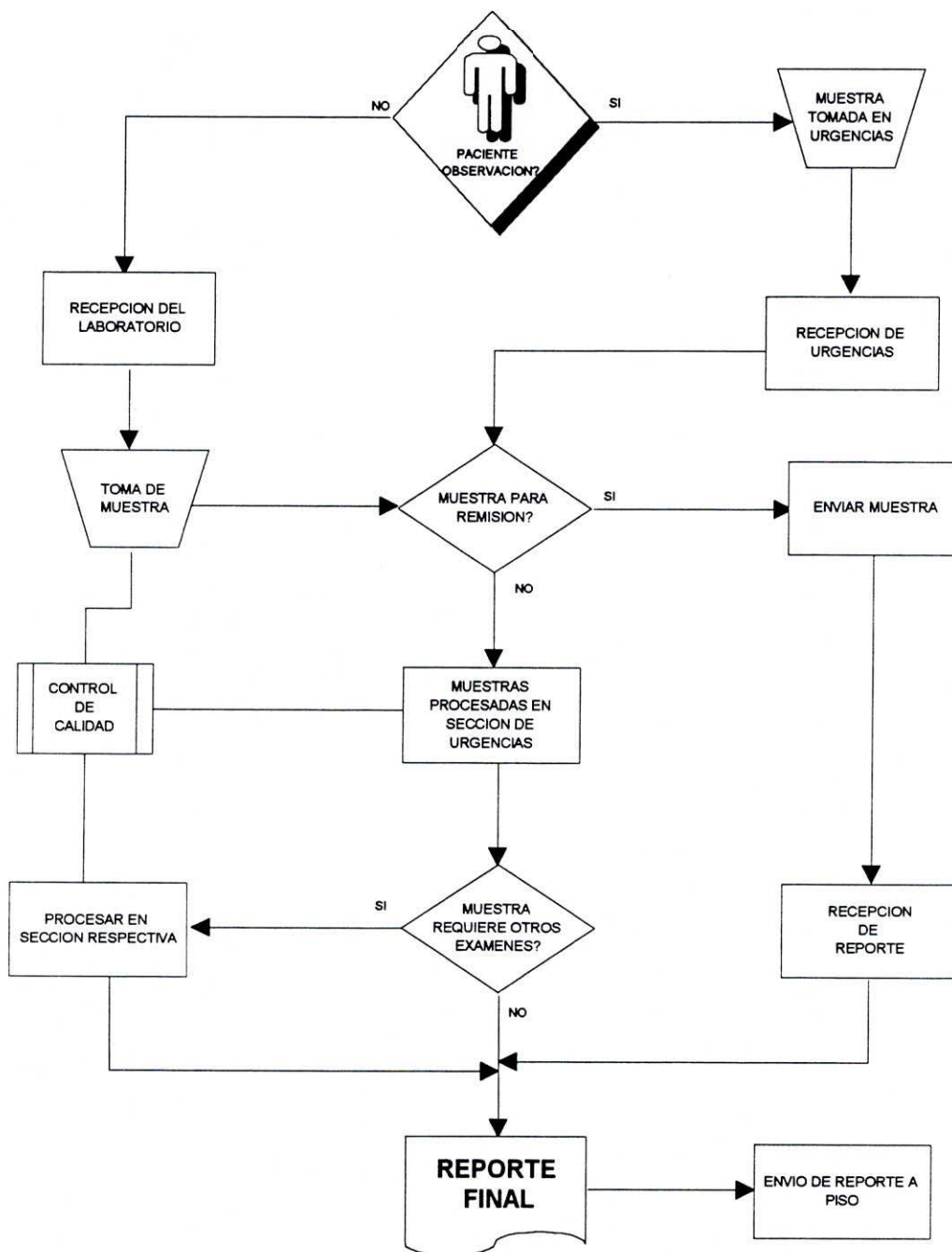
FLUJOGRAMA DE LA MUESTRA DE CONSULTA EXTERNA



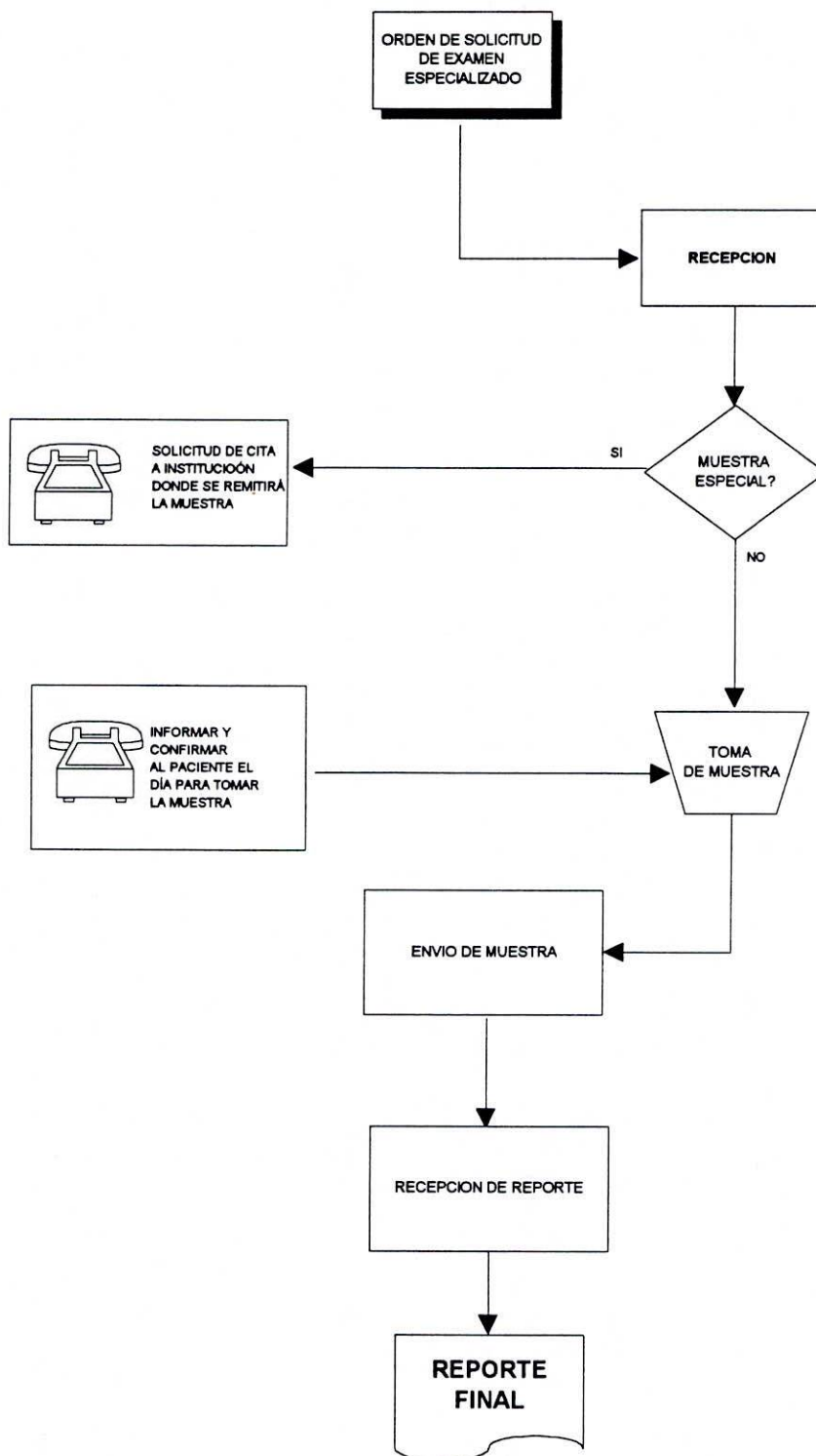
FLUJOGRAMA DE MUESTRAS DE PACIENTES HOSPITALIZADOS



FLUJOGRAMA DE MUESTRAS DE PACIENTES DE URGENCIAS



FLUJOGRAMA DE MUESTRAS A REMITIR



FLUJOGRAMA DE MUESTRAS REMITIDAS AL LABORATORIO

