



Septiembre 2018 - ISSN: 1696-8352

## MANUAL DE PROCESOS PARA EMPRESAS QUE OFRECEN SERVICIO DE RADIOGRAFÍAS

### Datos De Los Autores

#### Autor 1:

**Nombre:** Doctor Rafael Alberto Iturralde Solórzano

**Institución:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

**EMAIL:** [riturraldes@ulvr.edu.ec](mailto:riturraldes@ulvr.edu.ec)

**Cargo:** Decano Facultad De Administración

#### Autor 2:

**Nombre:** Génesis Denisse Macías Vincés

**Institución:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

**EMAIL:** [genesis\\_dmv\\_59\\_@live.com](mailto:genesis_dmv_59_@live.com)

**Cargo:** Estudiante

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rafael Alberto Iturralde Solórzano y Génesis Denisse Macías Vincés (2018): "Manual de procesos para empresas que ofrecen servicio de radiografías", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (septiembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/manual-empresas-radiografias.html>

### RESUMEN

En el Ecuador muchas empresas que se dedican a la toma de radiografías dentales y tomografías que sirven para el diagnóstico de posibles enfermedades que existan en la cavidad bucal; no cuentan con un manual de procesos lo cual implica que no haya una organización en las funciones que realizan los trabajadores ya que existe un manejo empírico de éstas, que puede ocasionar problemas en un futuro si la empresa sigue creciendo.

Por lo tanto, con esta propuesta se pretende desarrollar una normativa con la cual los trabajadores puedan llevar a cabo las actividades dentro de la organización de una manera óptima en los procesos de socialización y difusión del servicio, reclutamiento y selección del personal, compra de insumos, atención al cliente y de pago por honorarios a prestadores de servicios, desarrollando un manual de procesos que permita mejorar el desempeño organizacional de la empresa y que los trabajadores tengan conocimiento de en qué parte del proceso contribuyen las actividades que realizan a diario.

**Palabras Clave:**

Manual de procesos, Radiología, Servicios de laboratorio, Diagramas de Flujo.

**ABSTRACT**

In Ecuador, many companies that take dental x-rays and tomography that are used to diagnose possible diseases that exist in the oral cavity; they do not have a process manual which implies that there is no organization in the functions performed by the workers since there is an empirical management of these, which can cause problems in the future if the companies continue to grow.

Therefore, this proposal aims to develop a regulation with which workers can carry out activities within the organization in an optimal way in the processes of socialization and dissemination of service, recruitment and selection of personnel, purchase of supplies , customer service and payment for fees to service providers, developing a process manual that allows improving the organizational performance of the company and that workers have knowledge of where in the process contribute the activities they perform daily.

**Key Words:**

Procedure Manual, Radiology, Laboratory Services, Flowcharts.

**1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema que se presenta radica en la baja eficiencia de los procesos administrativos al interior de este tipo de organizaciones, en parte causado porque no existe un manual en el que se detalle sistemáticamente las actividades y tareas que conforman los procesos. Si bien es cierto que algunas empresas dedicadas a prestar servicio de radiografías cuentan con un manual de funciones para cada puesto de trabajo, es de gran utilidad que haya un manual de procesos que permita al empleado conocer de qué manera influyen las tareas asignadas en el desarrollo de los procesos para lograr los objetivos.

El desconocimiento por parte de los subordinados acerca de los procesos que se llevan a cabo hace que en ocasiones existan confusiones acerca de las tareas que realiza cada uno y de la importancia que conlleva realizarlas en un tiempo determinado.

Mediante la descripción e ilustración cronológica de las funciones de los diferentes puestos se logrará disponer de esta herramienta que nos aporta al alcance eficaz y eficiente de los procesos fundamentales de la organización.

**2. OBJETIVO**

Diseñar un manual de procesos para empresas que ofrecen servicios de radiología y a la vez permita mejorar la productividad del personal mediante la sistematización de las actividades que realizan.

**3. JUSTIFICACIÓN**

En toda organización debe haber un medio por el cual los trabajadores conozcan de forma clara sus funciones, actividades, responsabilidades, entre otros factores que emplean para poder realizar de una manera satisfactoria su trabajo, y es aquí en donde son de gran importancia los manuales administrativos; por ejemplo, en muchas ocasiones los jefes comunican de forma verbal las instrucciones que tiene que ejecutar los empleados y con el paso del tiempo pueden caer en el olvido o generar un malentendido entre las dos partes; en algunos casos el trabajador llega a tener dudas de cómo proceder y olvida, tergiversa o confunde sus funciones, o realiza una actividades que no le compete y para la cual no esté capacitado, generando así incertidumbre sobre lo que

tiene que realizar para cumplir con sus obligaciones y al no haber una constancia que pueda servir de guía y nos permita consultar cuales han sido las instrucciones que se han encargado al trabajador que efectúe, hace que exista una duplicidad de las actividades, pérdida de tiempo, errores en el desarrollo de procesos, omisión de actividades claves que ayudan a los procesos causando ineficacia e ineficiencia en los resultados.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados. (Rodríguez, 2012, p. 61)

El autor defiende el anterior punto de vista en cuanto a la necesidad de emplear manuales y nos dice que sirven de medio de orientación al trabajador, en la forma en que tiene que ejecutar las actividades, ya que estos manuales deben contener en detalle y sistemáticamente lo relacionado a sus funciones, dando lugar no solo al cumplimiento de metas sino también a que no existan malentendidos y exista un buen clima laboral.

### **4.2 MANUAL DE PROCESOS**

Tenemos el conocimiento de Miguel Duhalt (1990) "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo". (p. 20) en el que reitera que los manuales aportan a la sistematización de las tareas a realizar quedando estas documentadas para ser utilizadas en mejora de los resultados de la organización.

Los manuales de procesos constituyen un documento técnico que contiene información relacionada con la cronología y sucesión de actividades correlacionadas que permiten orientar de manera eficiente el desempeño de los trabajadores en la organización.

### **4.3 DIAGRAMAS DE FLUJO**

Los diagramas de proceso son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función. También se les conoce como flujogramas.

Los diagramas de proceso permiten:

- Simplificar del trabajo.
- Mejorar los procesos.
- Eliminar demoras y tiempos ociosos.

Algunos de los diagramas de proceso más usuales son:

- Flujo de operaciones
- Ubicación de equipo.
- Procedimientos.

Un procedimiento es una serie de actividades de carácter repetitivo que se realiza en forma cronológica y secuencial. (Münch, 2010, p. 72)

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Como lo manifiesta Hernández (2010) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p. 80)

Por lo tanto, el tipo de investigación realizado para el desarrollo de este proyecto es descriptivo, ya que dentro de este proceso lo que se hace es detallar los aspectos y tareas más relevantes, para poder así decretar cuáles son los procesos en los que está fallando y realizar el diagnóstico organizacional y a partir de este trabajar en las falencias que tiene la empresa al no haber un Manual de Procesos.

### **5.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación tuvo un enfoque cualitativo, de acuerdo con Hernández (2010) “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (p.7) este enfoque estudió el comportamiento de los individuos que conforman la empresa Centro Radiológico Dental CRD; a partir de lo que hacen y cómo lo hacen, las características de esta investigación comprendieron estudios centrados en los patrones de comportamiento, ejecución de actividades de los sujetos y otros aspectos relacionados.

### **5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **5.3.1 Observación directa**

Es un método de gran utilidad que permite conocer la manera en que operan las unidades modulares de las organizaciones mediante la observación directa de la dinámica del individuo en el desenvolvimiento de sus actividades para la recopilación de datos.

Esta técnica es una de las más recomendadas cuando se realizan procesos repetitivos y sencillos como los que se emplean en el centro radiológico debido a que proporciona veracidad de los datos recopilados y no interfiere en la ejecución del proceso pues el observador no se involucra en el proceso.

Se llevó a cabo esta técnica con el fin de identificar las actividades y las carencias que presentan los trabajadores debido a la ausencia de un Manual de Procesos y para definir la manera en cómo los procesos se llevan actualmente al interior de la organización.

#### **5.3.2 Entrevista**

La entrevista es una de las principales y más utilizadas técnicas que se realizan en la investigación con enfoque cualitativo, este método permite la recolección de fundamentos y datos relevantes por medio de la contestación de una serie de interrogantes ejecutada de forma directa, esta técnica no es considerada una conversación normal sino una conversación formal ya que tiene la intención de solventar las dudas del entrevistador y alcanzar los objetivos de la investigación.

Se desarrolló una entrevista enfocada en un experto en el tema a fin de determinar las consideraciones claves y relevantes que se deben tener al momento de diseñar procesos e incluirlos en un manual de procesos.

## 6. RESULTADOS

### 6.1 FICHAS DE OBSERVACIÓN

Mediante las fichas de observación que se realizaron se pudieron identificar falencias en cada uno de los procesos estudiados en empresas que realizan esta actividad y que son detallados a continuación a manera de mejora:

- Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal:
  - ✓ Se verifican los datos y referencias especificadas en la hoja de vida
  - ✓ Se realizan pruebas de psicológicas y de conocimiento para conocer qué postulante sería más apto para desempeñar las actividades y funciones que comprenden el puesto vacante y así disminuir la rotación de personal no calificado
  - ✓ Se puede contratar una empresa con expertos en reclutamiento y selección de personal en caso de que no haya un profesional experto en la empresa
  - ✓ Una vez contratado al candidato calificado para cubrir la vacante se realiza la inducción al puesto a desempeñar, evitando que surjan inconvenientes al momento de descartar un posible trabajador que no labora correctamente y no haya quien cubra el puesto
- Proceso de Socialización y Difusión del Servicio:
  - ✓ Se delegan las actividades de sectorización de mercado, elaboración de hojas de ruta, creación de usuarios en el sistema para los prestadores de servicios y revisión del cumplimiento de las hojas de ruta al Asistente de Ventas para llevar un mejor control en la base de datos para que exista un mejor control en la base de datos y se brinde una mejor atención a los prestadores de servicios
  - ✓ La elaboración de hojas de ruta será realizada por el Asistente de ventas en las cuales tiene que tomar en consideración la distancia y el tiempo que tardaría el visitador en realizarlas
- Proceso de Compra de Insumos:
  - ✓ Se toman en consideración 3 diferentes propuestas basándose en la calidad y el valor del bien o servicio que se quiere adquirir
- Proceso de Atención al Cliente:
  - ✓ Se incorpora el envío de imágenes radiográficas que serán enviadas por medios digitales ya sean estos el correo electrónico o la aplicación de WhatsApp para que el cliente pueda apreciar la radiografía en una mejor resolución, en el momento que se realiza la toma o en ocasiones en las que el paciente pierde la radiografía o ésta se daña por exposición a altas temperaturas
- Proceso de Pago de Honorarios a Prestadores de Servicios:
  - ✓ Se delega al Facturador las actividades que comprenden la elaboración de los diarios de comisiones para agilizar el proceso de pago de honorarios
  - ✓ Se indica a los Visitadores que se debe solicitar una factura por el valor que se entrega para que sirva de justificativo del pago de honorarios

### 6.2 ENTREVISTA

El papel que desempeñan los manuales es la de informar y orientar la conducta de los miembros de la empresa, de esta forma, se unifican los criterios y los cursos de acción que deben de desempeñar en la organización, para poder cumplir con los objetivos trazados.

Los manuales son un documento normativo, que contiene información del marco jurídico, funciones, visión, misión, entre otros. Estos pueden ayudar a:

- ✓ Evita pérdida de tiempo en procesos, de esta manera evita funciones de control innecesarias.
- ✓ Reduce costos, al tener una guía de lo que deben de hacer el talento humano, este hace que se incremente la eficiencia de manera general.
- ✓ Sirven para adiestrar nuevos talentos.
- ✓ No son rígidos, esto ayuda que mejoren los procesos en caso de cambios.
- ✓ Ayudan a tener resultados adecuados según los objetivos planteados, evaluar comportamientos, toma de medidas correctivas, entre otros.

## **7. CONCLUSIONES**

- Puede servir como medio de consulta, socialización para el personal que labora en la organización y como guía base en la incorporación de nuevos procesos.
- Se puede mejorar la eficiencia y eficacia en el logro de objetivos de la empresa; optimizando los procesos mediante la sistematización de actividades, eliminación de duplicidad de funciones y de la pertinente asignación de tareas a los trabajadores que intervienen en el desempeño de sus funciones.
- Identificar los procesos que actualmente ejecuta la empresa efectuando el levantamiento de la información por medio de la elaboración de fichas de observación directa en las cuales se evidenciaron las falencias que presentan los cinco procesos administrativos.
- Determinar cuáles son los procesos que debe realizar el personal de la empresa estableciendo un modelo de procesos estandarizado de fácil interpretación para todos quienes conforman la empresa.
- Determinar los beneficios que se obtendrían con la elaboración del Manual de Procesos describiendo cuales serían las mejoras en calidad del proceso en forma cualitativa.

## **8. RECOMENDACIONES**

- La socialización y difusión del manual a todos los miembros que conforman actualmente el equipo de trabajo de la empresa, así como también su utilización en la capacitación al personal que se integre en un futuro.
- Supervisión de la ejecución de los procesos documentados en el Manual de Procesos conforme a los diagramas de flujo que fueron establecidos.
- Realizar por lo menos una vez al año una evaluación del desempeño de las actividades y funciones que desarrollan los trabajadores que intervienen en cada uno de los procesos.
- Se recomienda que el proceso de reclutamiento y selección del personal sea ejecutado por profesionales en el área con el fin de atraer a personal idóneo que cubra una vacante y evitar la rotación constante de personal.
- Finalmente se recomienda que se realicen actualizaciones del manual en caso de incrementar procesos que faciliten la evolución de la organización.

## 9. REFERENCIAS

- Duhalt, M. (1990). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México D.F.: UNAM.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodriguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (Cuarta ed.). México: Cengage Learning.