

OSCAR F FOLGAR

## **LOS PROCEDIMIENTOS CURSOSGRAMAS, DIAGRAMAS DE PROCESOS Y FORMULARIOS**

RESUMEN PARA FINES DIDACTICOS

### **Capítulo II**

## **2. LOS PROCEDIMIENTOS**

### **2.1. CÓDIGOS**

Son documentos que fijan requisitos de cumplimiento obligatorio, impuestos por un sistema legislativo gubernamental (ya sea nacional, provincial o municipal).

Por lo general, se cuenta con el aporte de técnicos, expertos e industriales para la confección de un código, pero esta colaboración no implica la aplicación de un acuerdo consensual. Aquí se entiende la frase "acuerdo consensuar" como aquella conformidad a la que arriba la mayor parte de los intervinientes en una deliberación, cuando se aplica algún régimen de mayorías.

Cuando un código ha sido legislado, debe darse cumplimiento a sus requisitos como a una ley, a pesar de que un individuo o la empresa a la que representa no estén de acuerdo con él. No cumplir con el código es infringir la ley, tal como sucede con el Código Alimentario Argentino que tiene sanción de ley (ley 18.284).

### **2.2. NORMAS**

Este documento sí representa el concepto de acuerdo consensual. Como sucede con los códigos, tanto técnicos como expertos e industriales son convocados para desarrollar las normas con las que, finalmente, cada uno puede o no estar de acuerdo y proceder en consecuencia; en nuestro país tenemos el ejemplo del IRAM (Instituto Argentino de Normalización). Basado en este acuerdo, el documento consensual o norma es editado luego por el organismo promotor. En este caso, el uso de la norma puede ser impuesto por un comprador al vendedor por vía de una relación contractual o, simplemente, por imposición del mercado.

Solamente en casos particulares una norma es impuesta a la manera de una ley; tal es el caso de las normas aplicables a los matafuegos en nuestro país.

Como se ve, existen presiones para que se acepten las normas; primero, las presiones del acuerdo consensual de la industria, y segundo, la presión de la competencia en el mercado. Puede generarse la idea de que si una empresa no adopta una determinada norma es porque no tiene capacidad para cumplir con sus requisitos; en consecuencia, sus productos o servicios merecen menor confianza que los que cumplen la norma.

Cuando una empresa publicita sus productos diciendo que cumple con las normas IRAM, está creando en el mercado consumidor una preferencia, basada en la confianza que la mención del ente normalizador pueda suscitar, aun cuando la mayoría de los consumidores no conozcan las normas aplicadas. Similar situación se genera con la mención de las normas ISO 9000 e ISO 14000, o el Plan HACCP.

### 2.3. ESPECIFICACIONES

La especificación es el documento impuesto por una organización de diseño, de fabricación o de compra, en la cual se fija **qué** requisitos deben ser cumplidos. Una especificación de compra establecerá **qué** requisitos debe reunir el producto a adquirir; una especificación de fabricación establecerá **qué** parámetros deberá respetar, por ejemplo, el proceso de fabricación; una especificación sobre formulación química establecerá **qué** elementos y en **qué** proporciones y condiciones deberán combinarse.

Dado que las especificaciones se determinan dentro de una compañía, no es necesario el acuerdo consensual —salvo en algunos casos particulares en los que el cliente participa en la redacción o aprobación de la especificación—, pero, generalmente, el grado de discrecionalidad queda fijado por la misma compañía.

Una especificación, lo mismo que un procedimiento, se aplica a un artículo, a un servicio o a un proceso dados. Por ejemplo, una especificación se aplica a una caldera en particular, mientras que una norma se aplica a un tipo de calderas y un código se aplica a las calderas en general.

### 2.4. PROCEDIMIENTOS

Inicialmente, un procedimiento no es un documento, sino una **forma de proceder**, y esto siempre existe, tanto en la vida empresarial como en la vida privada. Se tiene una **forma de proceder** para fabricar o para vender un elemento, y también se tiene una **forma de proceder** para tomar el subte, para hacer compras en el supermercado, etc. La característica generalizada de estas **formas de proceder** o **procedimientos** es la transmisión oral o por vía del ejemplo y la imitación.

Por extensión, cuando a una forma de proceder se la formula por escrito, se la llama también "procedimiento".

En estos documentos fijan el **cómo** se realiza lo que hay que hacer.

Estos documentos son elaborados dentro de la empresa y allí son de aplicación obligatoria; tienen efecto fuera de la compañía cuando se los vincula a un hecho contractual, como, por ejemplo, una orden de compra, o un contrato de provisión o de servicio.

Generalmente, a los procedimientos que establecen cómo se opera un equipo (un horno, una grúa, una herramienta) se los denomina "prácticas operativas".

Como una extensión de los procedimientos y las prácticas operativas aparecen las **instrucciones de trabajo**, que son parcializaciones de los procedimientos dirigidas a operarios, operadores, etc., con el fin de suministrarles la información requerida para cada caso particular, con exclusividad. El tratamiento de las instrucciones de trabajo se somete a las mismas consideraciones que los procedimientos.

## 2.5. GENERALIDADES

Los procedimientos —y las especificaciones— representan una de las vértebras más importantes en la espina dorsal de la gestión organizacional. Por esta razón, las exigencias de un procedimiento deben ser comprendidas y apoyadas en todos los niveles de la empresa, comenzando por la dirección de la misma.

Resulta inútil tener procedimientos escritos si no son comprendidos y apoyados por aquellos que tienen el poder para hacerlos cumplir.

El convencimiento de la utilidad de los procedimientos escritos y de la necesidad de su cumplimiento, cuando éstos imponen una modalidad o una gestión nueva y no solamente se limitan a formalizar una gestión existente, debe darse "en cascada", es decir, de los niveles superiores de la organización a los inferiores. Un procedimiento que se trate de imponer desde abajo hacia arriba, "en contra de la corriente", dará muchos dolores de cabeza a sus promotores y terminará fracasando.

De manera que, si la idea de establecer y confeccionar un procedimiento no es generada por las autoridades del área de aplicación, lo primero que se debe hacer es "vender" esa idea y lograr el convencimiento y el apoyo de quienes,

como habíamos dicho, tienen el poder para hacer cumplir el procedimiento; en segunda instancia, se debe "vender" la idea a quienes tienen que aplicarla.

En caso de necesitarse un cambio en un procedimiento por imposibilidad de seguir operando como está prescrito, se deberá solicitar una demora en la aplicación de la modificación y proceder a la revisión y emisión inmediatas del procedimiento modificado, cumpliendo con el tiempo de demora comprometido, de manera que quien está esperando la modificación para seguir con su tarea no se vea perjudicado por incumplimiento del plazo. No obstante, debemos reconocer que hay casos en que la modificación de una tarea o parámetro se debe efectuar inmediatamente, sin tiempo para esperar la modificación del procedimiento o la especificación, pero estos casos deben minimizarse, y debe quedar claro que se trata de una medida excepcional.

Para la confección de un procedimiento, el redactor tiene que **analizar el proceso con cierto detenimiento**. Para describir un paso por escrito, tiene que saber cómo se inicia, cómo es conducido y cómo lleva hacia el próximo paso. Con frecuencia, este análisis saca a la luz hechos que antes no se conocían, a saber, vacíos en la cadena de comunicación, actividades faltantes o duplicación de esfuerzos.

Cuando se considera necesario cambiar un requisito, el procedimiento escrito tiene dos ventajas: el cambio se lleva a conocimiento de todos al mismo tiempo, simplemente emitiendo una revisión del procedimiento; en segunda instancia, existe una constancia exacta de cuándo entró en vigencia (información potencialmente inestable si se necesita un análisis de falla, como, por ejemplo, en un juicio por responsabilidad de producto).

Conociendo cuándo y cómo se cambió un proceso, es posible relacionar causa y efecto. Esta información puede ayudar a ajustar los parámetros de un proceso a su valor óptimo y, por lo tanto, desarrollar el proceso óptimo.

Por último, un procedimiento escrito hace posible que se efectúe un trabajo de la misma manera, repetidamente, aun cuando cambien las personas que lo llevan a cabo.

Debe cuidarse que los procedimientos sean diseñados para servir a las personas que tienen que aplicarlos. Es raro que un procedimiento sea leído íntegramente más de una vez. Después de la primera lectura, se convierte en una fuente de referencia. Por lo tanto, es importante diseñar el procedimiento de esta manera: la información deberá ser fácil de encontrar, y toda la información sobre un mismo tema deberá estar en el mismo lugar. Esto requiere una cuidadosa planificación y el cumplimiento de ciertas normas

fundamentadas en el conocimiento de redactores experimentados.

A continuación, se detallan las principales consideraciones a tener en cuenta en la elaboración de los procedimientos

#### **a) La determinación de necesidades**

La confección de procedimientos escritos tiene por objeto ordenar las gestiones, generar siempre las mismas acciones, los mismos documentos que contienen el mismo tipo de información y los mismos resultados, además de posibilitar reconstruir todo lo actuado.

Tanto la incorporación de prácticas o gestiones nuevas como los cambios en las vigentes hacen necesaria la confección o la modificación de procedimientos.

Por último, será recomendable para la capacitación del personal nuevo o el reemplazo temporal o permanente del personal capacitado.

#### **b) La exigibilidad de aplicación**

Existen organismos que elaboran y emiten normas de adopción internacional.

El cumplimiento de las normas hace que la organización que las aplica, luego de algunas gestiones ante el ente normalizador, pueda incorporar en sus productos un sello o un cuño que los identifica como normalizados.

Por la incorporación del sello se asegura que las normas de ese organismo, aplicables a un determinado producto, han sido cumplidas. De manera que el prestigio del organismo, aparte del de la empresa, está comprometido con el uso que se haga del sello, motivo por el cual es prerrogativa del organismo autorizar o no la utilización de su identificación. Esta autorización trae aparejado el derecho del organismo de efectuar auditorías a la empresa autorizada a utilizar la identificación. Este es el caso de, por ejemplo, el IRAM, el ASME (American Standard Mechanical Engineers) o el API (American Petroleum Institute), entre otros.

La consecuencia más grave de una auditoría es el retiro de la licencia por parte del ente licenciante. Dado que existen mercados que sólo admiten productos que estén avalados por determinadas licencias, la pérdida de mercado y la de prestigio afectarán profundamente a la empresa penalizada.

La aplicación de todo procedimiento es auditable una vez que entró en vigencia, pero se debe especificar claramente cuáles serán objeto de auditorías externas, por parte de organismos normalizadores, y cuáles serán objeto solamente de auditorías internas.

Dado que los procedimientos no son documentos a los cuales se les pueda aplicar el concepto del acuerdo consensual, se deberá hacer hincapié respecto del ámbito de aplicación; es decir, sobre quiénes deben cumplirlo.

Por último, se debe tener en cuenta el cuidado necesario al incorporar cláusulas que puedan resultar de cumplimiento obligatorio o discrecional.

### **c) Las consultas a efectuar**

En este punto, se deberá recomendar la realización de consultas o envío de borradores a otros departamentos distintos de aquel que confecciona un procedimiento, en vista de las interfases que se pudieran producir o la afectación de gestiones que se encuentran fuera de la órbita del departamento que confecciona el documento.

Las consultas tienen, por lo menos, seis ventajas:

1. Identificar los pasos que puedan ser difíciles de cumplimentar, o que afecten otras actividades desempeñadas por la misma área organizacional.
2. Capitalizar la experiencia de aquellos que han estado efectuando el trabajo. Estas personas pueden conocer mejores maneras de hacerlo, y generalmente saben qué se ha intentado sin éxito en el pasado.
3. Definir claramente los puntos de interfases.
4. Identificar vacíos en las comunicaciones.
5. Aumentar la probabilidad de apoyo para el procedimiento, cuando éste entre en vigencia.
6. Minimizar las modificaciones posteriores a la emisión.

Por otra parte, una lectura efectuada por otras personas identificará, con frecuencia, áreas que son ambiguas o no tan claras como se creía.

Una vez que se hayan recibido los comentarios de los revisores, es conveniente agradecerlos. Si se cambia alguna parte del procedimiento como resultado de tales comentarios, se debe agradecer al revisor por su

ayuda.

Si no se piensa utilizar un comentario, se debe comunicar al revisor el porqué. De esta manera, se conservará la buena disposición de los revisores y se obtendrá apoyo para el procedimiento.

Por último, se debe establecer la necesidad de enviar el borrador de un procedimiento a todos los involucrados, antes de su emisión, con el objeto de verificar que lo expresado responda a lo recomendado o negociado durante la consulta.

#### **d) El vocabulario recomendado**

En cada disciplina, hay palabras que tienen un significado dentro de su contexto, y otro fuera de él. A esto se suma el vocabulario aceptado dentro de la organización, impuesto por la costumbre.

Por otro lado, se han incorporado vocablos extranjeros en el lenguaje técnico (layout, data center, stock, chatear, dar enter, rack), cuyo uso tan difundido hace prácticamente imposible prescindir de ellos, e inclusive, desaconsejable reemplazarlos por sus traducciones al castellano.

Por último, hay palabras que hacen que una actividad sea obligatoria u opcional. El uso indebido de esos términos no sólo puede resultar inconveniente a la organización en cuanto a su órbita interna, sino que, como ya se dijo, la posibilidad de sometimiento a auditorías externas por parte de entes normalizadores agrava la situación. Un ejemplo de lo antedicho lo constituye el uso indiscriminado de las palabras "puede" y "debe".

Será recomendable incorporar un glosario con las palabras y conceptos técnicos relevantes.

#### **e) La estructura recomendada**

Las siguientes secciones son típicas de la mayoría de los procedimientos:

- Objeto
- Alcance
- Referencias
- Definiciones
- Procedimiento
- Responsabilidades
- Adjuntos o anexos

Este es un ejemplo de la estructura mínima. Cada sector emisor de procedimientos podrá agregar las secciones que considere necesarias, pero, una vez incorporadas, deberá mantenerlas permanentemente.

Si una sección no resulta aplicable en un procedimiento en particular, es conveniente incluirla de todas maneras, con la indicación "no aplicable".

A continuación, se describe cada una de las secciones típicas.

### ***Objeto***

En esta sección, se describen las razones que existen para redactar el procedimiento. La mayoría de las veces, las razones sirven para establecer las necesidades, las responsabilidades y los métodos para llevar a cabo una actividad.

No se debe seguir adelante con la redacción de un procedimiento si no se ha podido determinar el objeto con claridad y precisión, esto es, si el redactor no tiene una idea cabal del porqué de lo que va a redactar.

Ejemplo:

#### **1. Objeto**

Establecer el método para llevar a cabo la gestión de compras.

### ***Alcance***

Esta sección sirve para calificar el procedimiento. Si la aplicación sólo se extiende a una parte de la organización, una gestión, un grupo de documentos, etc., ésta es la sección donde debe ser establecido.

En ocasiones, un procedimiento es de aplicación temporal, hasta salvar una situación anómala. En este caso, deberán establecerse los límites temporales de aplicación del procedimiento, vale decir, se fijarán las fechas entre las cuales estará en vigencia. Por ende, habrá una fecha de entrada en vigencia y una de caducidad.

Se evitarán muchos problemas definiendo claramente el alcance de un procedimiento. Cuando los límites no están claros, existen situaciones en las que no se sabe si un procedimiento debe o no ser aplicado, y habrá responsabilidades que nadie querrá asumir.

Ejemplo:

## **2. Alcance**

El presente procedimiento se aplicará:

en la compra local de insumos médicos desde la recepción del requerimiento de materiales en compras hasta la colocación de la orden de compra al proveedor.

### ***Referencias***

En esta sección, se deben mencionar todos los antecedentes que sirvieron como base para el desarrollo del procedimiento.

En ella se incluirán los códigos, normas, especificaciones e informes que se utilizaron como antecedentes.

Al comprender códigos, normas y especificaciones, se deberán tener en cuenta el grado de aplicabilidad y la posibilidad de conflictos entre ellos.

En el caso de tener que incluir antecedentes que contengan temas o disposiciones que se contraponen en parte, se deberá establecer un orden de precedencia que indique claramente cuáles son los criterios o disposiciones que se adoptaron o deben ser aplicados en el procedimiento.

### ***Definiciones***

Cuando se trató el tema del vocabulario, se mencionó la recomendación de redactar un glosario, en el cual, además de las palabras en uso de la empresa, se debe contar también con sus significados o definiciones.

Toda referencia a las definiciones debe estar dirigida a este glosario, y se debe evitar la inclusión de definiciones en los procedimientos.

Tener la misma palabra definida en dos o más lugares distintos puede ocasionar conflictos, dado que, si se debiera modificar la definición, dicha corrección se tendría que efectuar en todos los documentos en que se ha incluido el término, corriendo el riesgo de olvidar alguno.

### ***Procedimiento***

Esta sección es la instrucción misma; es donde se dice cómo, quién, con qué, dónde, etc., se efectuará una tarea o gestión.

En los últimos años, se han desarrollado formas de redactar la instrucción misma, porque los redactores se han percatado de la necesidad de que una instrucción sea fácil de entender y un tema específico, fácil de encontrar.

La primera, y quizá la más común, es la forma secuencial narrativa. En este caso, el redactor simplemente describe lo que sucede en cada paso, uno después del otro, según ocurre en el proceso. Es efectivo, pero muchas veces requiere que se tenga que leer mucho para encontrar la parte que interesa.

Ejemplo:

### 3. Procedimiento

3.1. Una vez recibido el requerimiento de materiales, en original y copia, será numerado con sello numerador de cuatro dígitos.

3.2. La copia numerada deberá ser devuelta al remitente.

3.3. Se seleccionará, siempre que lo hubiere, un mínimo de tres proveedores para ser invitados a cotizar.

Otra forma de redactar es la secuencial sinóptica. Aquí se utilizan columnas en las cuales se consignan datos específicos; un ejemplo podría ser:

- Columna 1: sector interviniente.
- Columna 2: puesto afectado.
- Columna 3: número de paso.
- Columna 4: descripción de la tarea.

Sector	Puesto	Paso	Descripción
Compras	Comprador	01	Recepcionar requerimientos de materiales (0-1)
		02	Numerar formularios recibidos (0-1)
		03	Devolver copia (1)
		04	Seleccionar tres proveedores .....

Esta manera de redactar se puede definir como la forma literaria de un cursograma. Tiene la ventaja de que un tema específico es fácil de encontrar, pero el grado de detalle es menor que en la forma secuencial narrativa.

En el desarrollo de un procedimiento, la continuidad también es importante. Cada actividad deberá conducir naturalmente hacia la próxima; lo ideal sería que una actividad sirviera como gatillo para la siguiente. Un gatillo es el hecho que indica a una persona que debe comenzar una actividad. Por lo general, es el de recibir el documento, una pieza tangible o una señal.

Los gatillos deberán ser identificados con claridad. Cada persona que participe en efectuar el procedimiento deberá saber qué hecho da inicio a su actividad. Cuando una actividad no se lleva a cabo a tiempo, por lo general es porque la persona responsable de ello no sabía que había que hacerlo. No existía gatillo.

### ***Responsabilidades***

En esta sección, se deben incluir las definiciones precisas de todas las responsabilidades de todos los participantes en la aplicación de un procedimiento.

Dado que en toda organización debería existir un **manual de organización** —y éste debería contener un capítulo dedicado a la descripción de la estructura organizativa, donde se mostrará un organigrama y se describirían las funciones y las responsabilidades del personal—, las responsabilidades incorporadas en un procedimiento deberían estar incluidas en el manual de organización. Claro está que las responsabilidades descritas en un procedimiento serán aquellas que correspondan a la gestión regulada por el documento y no todas las que pudieran figurar en el manual de organización.

Debe tenerse presente que las responsabilidades son inherentes a las personas que ocupan un puesto, y de ninguna manera a un sector, departamento o gerencia en forma general e impersonal; por lo tanto, cuando se establezcan las responsabilidades, se hará referencia al puesto al que se le han conferido.

Ejemplo:

#### **4. Responsabilidades**

##### **4.1. Del comprador:**

- Recibir los requerimientos de materiales.
- Numerar los requerimientos.

##### **4.2. Del jefe de compras:**

- Firmar la orden de compra.
- Proceder a la apertura de los sobres con cotizaciones.

## *Adjuntos o anexos*

Generalmente, en esta sección se incluyen tablas con valores, formularios con las instrucciones para llenarlos y diagramas.

### **f) El método de identificación de secciones, párrafos y párrafos**

Es conveniente que cada párrafo de un procedimiento sea identificable con precisión. El objeto de este requerimiento es hacer posible la referenciación de las consultas, las objeciones, las modificaciones, etc., en forma puntual.

Muchas veces, los usuarios hacen consultas a las personas que elaboran el procedimiento; si no se cuenta con un método que permita ubicar rápida y acertadamente el punto en cuestión, se generan equívocos y discusiones que, finalmente, hacen que los usuarios eviten las consultas o las sugerencias y se arriesguen a tomar como cierta su propia interpretación, o no aporten sus ideas y experiencias con el objeto de mejorar el procedimiento. Lo mismo habrá de suceder con las comunicaciones escritas.

Uno de los métodos más comunes es el numérico, que utiliza únicamente números arábigos para todas las divisiones; por ejemplo:

- 1. Título o texto
  - 1.1. Subtítulo o texto
  - 1.2. Subtítulo o texto
    - 1.2.1. Texto
    - 1.2.2. Texto
    - .....
    - .....
- 2. Título o texto
  - 2.1. Subtítulo o texto
  - 2.2. Subtítulo o texto
  - .....
  - .....

También se usa el alfanumérico, que utiliza la siguiente jerarquía: números romanos, letras mayúsculas, números arábigos, letras minúsculas, números romanos (empleando letras minúsculas), guion, punto; por ejemplo:

Esta tarea se ve facilitada por el uso de una herramienta, las viñetas, en los procesadores de texto.

### **g) La forma de numeración de las hojas**

En oportunidades, este tema, en apariencia tan obvio, es tan descuidado que se llegan a emitir procedimientos sin numerar las hojas.

La persona que utiliza un procedimiento tiene que saber con certeza si el documento está completo o si le faltan las últimas hojas. De manera que deberían numerarse todas las hojas, aun las carátulas y anexos, y hacer referencia en cada una de ellas al total que compone el procedimiento. Un método sencillo es colocar, en cada hoja, su propio número, una barra y el número representativo del total de hojas. Por ejemplo, si el procedimiento constara de 32 páginas, la primera sería la 1/32, la decimocuarta sería la 14/32 y la última, la 32/32. Esto también se ve facilitado con la numeración automática con que cuentan los procesadores.

Otro método muy difundido es el que incorpora las palabras "Página" y "de", de manera que el ejemplo anterior quedaría:

Página 1 de 32

Página 14 de 32

Página 32 de 32

### **h) El método de aprobación**

En la práctica se verifican dos formas de llevar a cabo la aprobación de un procedimiento. Una es aquella en la que el documento contiene tantas aprobaciones como sectores intervinientes en su aplicación. El objeto de las múltiples aprobaciones es comprometer el apoyo de todos los involucrados para el cumplimiento de los requisitos establecidos. Esta es una forma muy utilizada cuando el sector emisor no tiene la seguridad de obtener el apoyo de la dirección de la empresa, es decir, cuando no se siente respaldado y su autoridad resulta débil. De esta manera, el procedimiento sería sometido al acuerdo consensual, con lo que podría denominárselo "norma interna", en lugar de "procedimiento".

Otra forma de aprobar un procedimiento es reservar esta prerrogativa-responsabilidad para la máxima autoridad del sector emisor, esto es, una sola aprobación. Este es el modo que generalmente adoptan los emisores que cuentan con el respaldo de la dirección, fundamentando su autoridad en el reconocimiento de su capacidad como especialistas en la materia.

Tanto en una forma como en la otra, las aprobaciones deben ser efectuadas por la máxima autoridad de cada sector.

Sea cual fuere el método adoptado —aprobaciones múltiples o única—, la responsabilidad por el cumplimiento de los requisitos establecidos en el procedimiento recaerá sobre la máxima autoridad del sector emisor.

Las aprobaciones habilitan a los documentos para ser emitidos y puestos en vigencia; deben llevarse a cabo con posterioridad a que una persona distinta de la que redactó el documento haya dado su visto bueno acerca del contenido.

Por otro lado, la persona que elaboró el documento, la que lo revisó (es decir, la que le dio el visto bueno) y la que lo aprobó suelen firmar el original; esto puede evitarse en los casos de sistemas computarizados que funcionan en red, siempre que cada persona actuante cuente con un password individual de dominio exclusivo y solamente determinadas personas puedan modificar y aprobar los documentos, los que no deberán aparecer en la pantalla de los usuarios hasta su aprobación.

#### **i) El método de revisión y distribución**

Es natural que, una vez que un procedimiento comenzó a ser aplicado, se reciban sugerencias con el objeto de optimizarlo o que el mismo emisor verifique la necesidad de algunos ajustes, que sólo se hacen visibles una vez que se probó su funcionamiento.

En ocasiones, los requerimientos cambiantes del mercado o las normas hacen que se deban efectuar modificaciones en los procedimientos.

Hay dos situaciones indeseables respecto de la frecuencia de las revisiones: una cuando se producen con mucha frecuencia, y la otra cuando no se producen nunca.

Puede haber varios motivos por los cuales las revisiones se producen muy seguido:

1. Los datos del relevamiento previo no son fidedignos.
2. El procedimiento no fue suficientemente meditado.
3. El emisor no tiene el respaldo necesario de parte de la dirección y debe ceder a las presiones de los usuarios para "aflojar" los requerimientos.

Existen por lo menos dos razones por las cuales un procedimiento no se modifica nunca:

1. El procedimiento es perfecto, razón que se descarta sin necesidad de análisis alguno.

2. El procedimiento no es utilizado, sino que es ignorado y ha caído en el olvido.

Un buen procedimiento logra un equilibrio entre el tiempo de vigencia de una emisión y la frecuencia de las revisiones, lo que no implica que se deba forzar una situación y demorar una mejora necesaria por el solo hecho de que la revisión anterior es muy reciente, y se pudiera llegar a pensar que el procedimiento no fue suficientemente meditado.

El estado de revisión debe evidenciarse claramente. Una forma de hacerlo es determinar un lugar fijo sobre el cuerpo del documento y hacer constar en ese lugar el estado de revisión, utilizando un sistema similar al siguiente:

1. Cuando el documento no ha sido emitido oficialmente y sólo se remite a otros sectores para recoger comentarios, se pueden utilizar letras; por ejemplo: a) para el primer borrador; b) para el segundo borrador, en el cual se han incorporado las modificaciones surgidas en el borrador a; y así sucesivamente con **c**, **d**, etcétera.

2. Cuando el documento ha sido aprobado y se lo emite oficialmente por primera vez, se debe evidenciar esta situación colocándole cero (0), en el lugar reservado a tal efecto.

3. Se debe colocar uno (1) para evidenciar la primera revisión, dos (2) para la segunda, tres (3) para la tercera, y así sucesivamente.

Esto permitirá mantener un control sobre los procedimientos que se están generando o utilizando en la empresa; control requerido por las normas y por las compañías de seguros ante un juicio por responsabilidad de productos, cuando la cobertura se ha fundamentado en la aplicación de los procedimientos.

Naturalmente, en las organizaciones se presentan dos criterios respecto de cómo evidenciar el estado de revisión, criterios que afectan el modo de emisión.

El primer criterio admite un solo estado de revisión sobre el documento, esto es, desde la primera hoja hasta la última figurará un único estado de revisión, por ejemplo, 1, si el procedimiento fue objeto de revisión, por pequeña que ésta haya sido. Esto obliga a emitir el procedimiento completo, por voluminoso que sea, aun cuando se haya modificado una sola palabra en una sola hoja.

El segundo criterio efectúa el cambio del estado de revisión solamente en

las hojas afectadas; en consecuencia, en un mismo documento se pueden encontrar hojas cuyo estado de revisión es 0 en unas, 1 en otras, 4 en algunas, o cualquier mezcla de estados. Esto hace que sólo se puedan emitir las hojas afectadas por la revisión, mientras el resto permanece invariable, pero obliga a tener en una carátula, o bien en una hoja ad hoc, un listado en el que figuren el estado general de revisión y cada una de las hojas modificadas con su correspondiente estado; este listado debe ser remitido a los usuarios juntamente con cada partida de hojas modificadas.

Cuando se adopta este segundo criterio, es posible realizar blanqueos, esto es, cuando se ha acumulado una cierta cantidad de hojas con estados de revisión distintos, efectuar un cambio de revisión en todo el documento, llevando el número al inmediatamente superior al de la revisión de valor más alto. Por ejemplo, si en un procedimiento se encuentran hojas con revisión

0  
1  
2  
4  
7

de acuerdo con la cantidad de revisiones o de hojas afectadas, se blanquea el estado de revisión efectuando una emisión en la cual todas las hojas consignarán la revisión 8.

#### **j) El método de control de actualización**

Dado que la aplicación de los procedimientos es auditable, es imprescindible mantener un estricto control del estado de revisión o estado de actualización.

Debe establecerse un método de control que asegure que cada usuario cuenta con la copia que se encuentra en vigencia y que se retiraron de los manuales en uso los documentos obsoletos.

El método más sencillo de efectuar el control es por medio de los remitos de documentación, en los cuales deberán figurar el código de identificación del procedimiento, el estado de revisión, la fecha de recepción y la firma del destinatario, como mínimo.

Existen dos criterios para eliminar los ejemplares obsoletos: el primero es hacer que el mismo usuario, al reemplazar el documento obsoleto, proceda a su destrucción; el segundo es hacer que el documento obsoleto

sea devuelto al emisor juntamente con el remito de la nueva revisión.

En ambos casos, resulta conveniente agregar un sello destacado, de manera de no enmascarar los datos del documento, en el cual se diga cuál es la revisión superada por el nuevo documento.

#### **k) El establecimiento de fechas de emisión y vigencia**

Debe tenerse en cuenta que cuando se emite un procedimiento, ya sea nuevo o revisado, las personas que deben aplicarlo necesitan efectuar ajustes en el desarrollo de sus tareas, acostumbrándose a la nueva gestión o al nuevo formulario, por ejemplo.

Es lícito, entonces, que al principio se cometan errores; éstos, hasta cierto grado, deben ser tolerados.

Por otro lado, cuando la modificación afecta a los registros, se debe tener en cuenta que, por un período, podrán convivir los formularios utilizados antes de la modificación con los nuevos, ya sea porque se debe agotar el stock de los viejos formularios o porque el proceso de ejecución y cierre de un registro insume un tiempo, haciendo que los formularios que se empezaron a utilizar antes de la revisión del procedimiento no estén completos al tiempo de recibida ésta.

Por lo antedicho, se impone la necesidad de establecer dos fechas, una de emisión y otra de vigencia.

Es conveniente que la fecha de emisión corresponda a la de remisión a los destinatarios.

En cuanto a la fecha de entrada en vigencia, debe considerarse tanto el período de capacitación como el necesario, si es que ello corresponde, para concluir el uso de los viejos formularios.

Un procedimiento caduca cuando ese otro entra en vigencia.

En consecuencia, la aplicación de un procedimiento es auditable a partir de su entrada en vigencia y no a partir de su emisión.

#### **l) La utilización de pruebas piloto**

En oportunidades, cuando no se conocen los efectos de un nuevo procedimiento o se considera necesario realizar ajustes una vez que su funcionamiento haya sido puesto a prueba, se efectúan pruebas piloto, las

que tienen un carácter experimental y no son auditables.

En estos casos, la gestión o sección afectada por la prueba piloto debe ser claramente acotada en el alcance de los procedimientos, así como también el tiempo de duración de las pruebas.

## **2.6. REDACCIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

En la medida en que resulte aplicable, todo procedimiento debería responder a los siguientes interrogantes:

- Qué: fijar las tareas que se deben desarrollar.
- Quién: definir claramente las personas (mencionando el puesto) que deben desarrollar las tareas (no resulta válido referirse a un sector).
- Cómo: establecer el método para la ejecución de cada tarea.
- Cuándo: definir la oportunidad y la secuencia en que cada tarea debe ser llevada a cabo.
- Dónde: determinar el lugar físico o etapa del proceso en que se realizará cada tarea; en qué registros o sistema registrar la información resultante; dónde buscar la información necesaria para ejecutar las tareas; dónde proveerse de instrumentos y materiales.
- Con qué: establecer con qué instrumentos, herramientas y/o equipos desarrollar las tareas.
- A quién: decidir a qué personas se deberá informar o proveer algo (mencionando el puesto).

Tan importantes como el contenido de un procedimiento son la claridad y la precisión de la redacción. Cuando se está trabajando en un procedimiento, no siempre se puede anticipar el nivel intelectual de las personas que deben aplicarlo o las circunstancias bajo las cuales harán referencia al mismo. La única alternativa es que cada parte del procedimiento sea absolutamente clara.

El principal requisito es la claridad en la redacción. Las palabras deben decir exactamente lo que se quiere decir y no dar lugar a ser mal interpretadas. Se deben utilizar términos con significados específicos en lugar de otros que puedan ser interpretados de diferentes maneras por distintas personas (por ejemplo, se debe llamar "durazno" al durazno y no "fruta"). Asimismo, se deben evitar palabras que requieran una interpretación subjetiva. Por ejemplo, si se dice que el funcionamiento de una máquina debe ser "satisfactorio", se

está pidiendo a muchas personas diferentes que decidan qué quiere decir "satisfactorio". Sería conveniente definir el criterio a utilizar al efectuar esta determinación.

Deben utilizarse palabras generalmente aceptadas, de conocimiento usual, y desechar aquellas que, si bien son correctas, sólo están demostrando los conocimientos semánticos del redactor. Deben evitarse los términos que tengan dos o más significados.

Una causa de confusión es el uso variable de palabras como "**será**", "**deberá**", "**debe**", "**puede**", entre otras. Para asegurar mejor la naturaleza directiva del documento, una palabra simple —tal como "debe"— será utilizada para indicar una directiva absoluta. Otra palabra —tal como "puede"— deberá emplearse para indicar una actividad discrecional por parte del usuario del documento. Ambas palabras deben, entonces, emplearse debida y consistentemente en todos los documentos.

Con frecuencia, se utilizan iniciales y siglas, para evitar la repetición de títulos largos que tienden a hacer las frases pesadas y difíciles de seguir. Esta práctica es aceptable siempre que no se exagere. Considérense las siguientes pautas:

- Hacer una lista de todas las siglas por orden alfabético, seguidas del significado completo.
- No utilizar iniciales para títulos de una sola palabra; emplear iniciales para títulos de dos palabras sólo si éstas son largas (14 letras como mínimo entre ambas).
- No utilizar iniciales que pudieran tener significados múltiples
- No utilizar iniciales para un título si aparece sólo una o dos veces en el procedimiento.

Las palabras y las frases largas hacen que un procedimiento sea difícil de leer y comprender.