



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE ATENCIÓN  
AL CLIENTE EN EL LABORATORIO CLÍNICO AUTOLAB EN EL PERIODO DE  
ENERO – MAYO DE 2024

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS  
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

Profesor:

Ronnal Patricio Vargas

Autor:

Vladimir David Bazante Riofrio

2024

## RESUMEN

**Objetivo:** El presente estudio tiene como objetivo proponer una mejora integral en los procesos del área de atención al cliente en el Laboratorio Clínico Autolab, realizando un análisis del primer trimestre del año 2024. Se pretende optimizar la experiencia del cliente identificando y abordando posibles deficiencias en los procedimientos de atención al cliente.

**Método:** Se llevó a cabo un análisis del área de atención al cliente mediante 518 encuestas ya realizadas por parte del laboratorio y 30 entrevistas realizadas en la recopilación de datos.

**Resultados:** El análisis y recopilación de datos reveló áreas críticas de mejora en la atención al cliente. Se identificaron preocupaciones sobre el tiempo de espera y la claridad de la información en recepción, así como la necesidad de mejorar la comodidad y limpieza en áreas específicas del laboratorio. Los usuarios elogiaron el profesionalismo del personal durante la toma de muestras y la puntualidad en la entrega de resultados, aunque se destacaron algunos problemas en la recepción de los mismos. Estos hallazgos destacan la importancia de implementar medidas para optimizar la eficiencia operativa, mejorar la capacitación del personal y fortalecer la comunicación con los clientes para garantizar una experiencia satisfactoria.

**Palabras clave:** Atención al cliente, laboratorio clínico, mejora continua, satisfacción al cliente, gestión gerencial.

## **ABSTRACT**

**Objective:** The present study aims to propose a comprehensive improvement in the customer service processes at Autolab Clinical Laboratory, conducting an analysis of the first quarter of the year 2024. The goal is to optimize the customer experience by identifying and addressing potential deficiencies in customer service procedures.

**Method:** An analysis of the customer service area was carried out using 518 surveys already conducted by the laboratory and 30 interviews conducted during data collection.

**Results:** The analysis and data collection revealed critical areas for improvement in customer service. Concerns regarding wait times and clarity of information at reception were identified, along with the need to enhance comfort and cleanliness in specific areas of the laboratory. Users praised the professionalism of the staff during sample collection and the punctuality in result delivery, although some issues were highlighted in result reception. These findings underscore the importance of implementing measures to optimize operational efficiency, enhance staff training, and strengthen communication with customers to ensure a satisfactory experience.

**Keywords:** Customer service, clinical laboratory, continuous improvement, customer satisfaction, managerial management.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I: REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1 INTRODUCCIÓN.....	5
1.2 Análisis ambiental situacional Actual de Gestión Gerencial .....	6
1.2.1 Estructura administrativa, financiera y operativa.....	7
1.2.2 Análisis Geoespacial y Geopolíticos .....	9
1.2.3 Oferta de servicios .....	11
1.2.4 Población atendida.....	12
1.2.5 Demanda de servicios insatisfecha .....	12
1.3 Planteamiento del problema .....	12
1.4 Justificación del planteamiento del problema .....	13
1.5 Objetivos.....	15
1.5.1 Objetivo General .....	15
1.5.2 Objetivos Específicos .....	15
1.6 Matriz de evaluación de alternativas .....	15
CAPÍTULO II: JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	17
2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	17
2.2 DIAGNÓSTICO DE LAS EVALUACIONES PRE EXISTENTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE. ....	17
2.3 ENTREVISTAS A LOS CLIENTES DEL LABORATORIO.....	21
CAPITULO III: PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	24
3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO .....	24
3.1.1 Análisis del Entorno Social .....	24
3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter).....	25
3.1.3 Análisis FODA.....	26
3.1.4 Cadena de Valor de la Organización .....	27
3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	29
CAPITULO IV: EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL.....	30
4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	30
4.2 Conclusiones y Recomendaciones .....	31
4.2.1 Conclusiones:.....	31
4.2.2 Recomendaciones:.....	31
4.3 Glosario .....	32

BIBLIOGRAFÍA.....	34
ANEXOS.....	36
Anexo 1: Encuesta a los 518 pacientes .....	36
Anexo 2: Formato de Entrevista a los 30 pacientes .....	37
Anexo 3: Guía de Capacitación para el Personal de Atención al Cliente .....	39
Anexo 4: Plan de Acción para la Mejora del Servicio al Cliente .....	40
Anexo 6: Programa de Capacitación para el Personal.....	43
Anexo 7: Carta de Consentimiento para las Entrevistas .....	45
Anexo 8: Petición de resultados de encuestas del área de atención al cliente del primer trimestre.....	46

# **CAPITULO I: REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

La gestión empresarial se fundamenta en una adecuada planeación, la cual marca la pauta de las funciones de la organización, define la dirección y control que deben llevarse a cabo, además, permite identificar los cursos de acción para alcanzar las metas establecidas (Barrios León, 2011). Este enfoque cobra mayor relevancia en el ámbito de la salud, donde las instituciones deben estar comprometidas con la eficiencia de los servicios, considerando desafíos como la población, nuevas tecnologías y presiones presupuestarias, así como las crecientes expectativas de los pacientes (Barrios León, 2011).

En este contexto, diseñar un modelo de gestión adecuado se vuelve fundamental para garantizar el éxito de la unidad de atención médica y mejorar la calidad de servicio. Como señalan Hellriegel y Slocum (citado en Barrios León, 2011), "las organizaciones consiguen sobrevivir solo si logran simultáneamente administrar el cambio, mantener el adecuado grado de estabilidad, reducir al mínimo la confusión y establecer el sentido de control". Es esencial definir un modelo de gestión que considere todos los elementos del sistema de salud, establezca las bases para el mejoramiento continuo, la calidad del servicio y justifique la inversión realizada con resultados satisfactorios (Barrios León, 2011).

En la actualidad, la calidad del servicio al cliente se ha convertido en un elemento crucial para la competitividad y la reputación empresarial en cualquier sector. La diferenciación ya no se limita únicamente a la calidad del producto o servicio ofrecido, sino que se extiende al modo en que se atiende y se cuida al cliente durante todo el proceso de interacción con la empresa. Esta premisa es especialmente relevante en el ámbito de los laboratorios clínicos, donde la atención al cliente no solo influye en la experiencia del paciente, sino que también puede afectar la confianza en los resultados médicos y la percepción global de la calidad del servicio.

En este contexto, los laboratorios clínicos desempeñan un papel crucial en el diagnóstico, pronóstico, tratamiento y prevención de enfermedades. Son responsables de proporcionar resultados de pruebas y análisis que guían decisiones clínicas cruciales, lo que subraya la importancia de una atención al cliente eficiente y efectiva. La atención al cliente en estos entornos no solo implica el proceso de obtención de muestras y la

entrega de resultados, sino que abarca todo el espectro de interacciones, desde la recepción del paciente hasta el seguimiento post servicio.

La importancia de una atención al cliente de calidad en los laboratorios clínicos se ve reflejada en diversos aspectos. Por un lado, la comunicación efectiva y la empatía por parte del personal pueden reducir el estrés y la ansiedad del paciente durante procedimientos médicos como la venopunción, lo que contribuye a una experiencia más positiva y satisfactoria (Guevara & Tangarife, 2016). Además, una atención al cliente deficiente puede afectar negativamente la percepción del laboratorio en el mercado de la salud y la lealtad del paciente (León, 2023). Por lo tanto, es fundamental que los laboratorios clínicos implementen estrategias efectivas de atención al cliente que aborden las necesidades y expectativas de los pacientes.

A pesar de los avances tecnológicos y las mejoras en la calidad de los servicios de laboratorio, muchos establecimientos aún enfrentan desafíos en la estandarización de procesos y procedimientos en la atención al cliente. Esto se manifiesta en problemas en la recepción, la toma de muestras y el seguimiento post servicio, lo que puede resultar en quejas o insatisfacción por parte de los pacientes. La falta de atención a la experiencia del cliente puede tener repercusiones significativas en la reputación y la competitividad del laboratorio en el mercado de la salud (Calderón, 2018).

Ante esta problemática, surge la necesidad de realizar una evaluación exhaustiva de los procesos de atención al cliente en el Laboratorio Clínico Autolab. Esta evaluación tiene como objetivo identificar áreas de oportunidad y deficiencia en la atención al cliente, así como desarrollar estrategias efectivas de mejora.

## **1.2 Análisis ambiental situacional Actual de Gestión Gerencial**

El Laboratorio Clínico Médico AUTOLAB, con más de 18 años de experiencia, se especializa en análisis clínicos. Como una empresa privada, está clasificada como un prestador de servicios de alta complejidad (LAC-3) por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP). Esta clasificación le permite realizar análisis cualitativos y cuantitativos de muestras biológicas de pacientes en áreas de baja y mediana complejidad, así como en áreas especializadas que incluyen microbiología de alta complejidad, biología molecular, toxicología y genética. (Acuerdo ministerial 428, 2015)

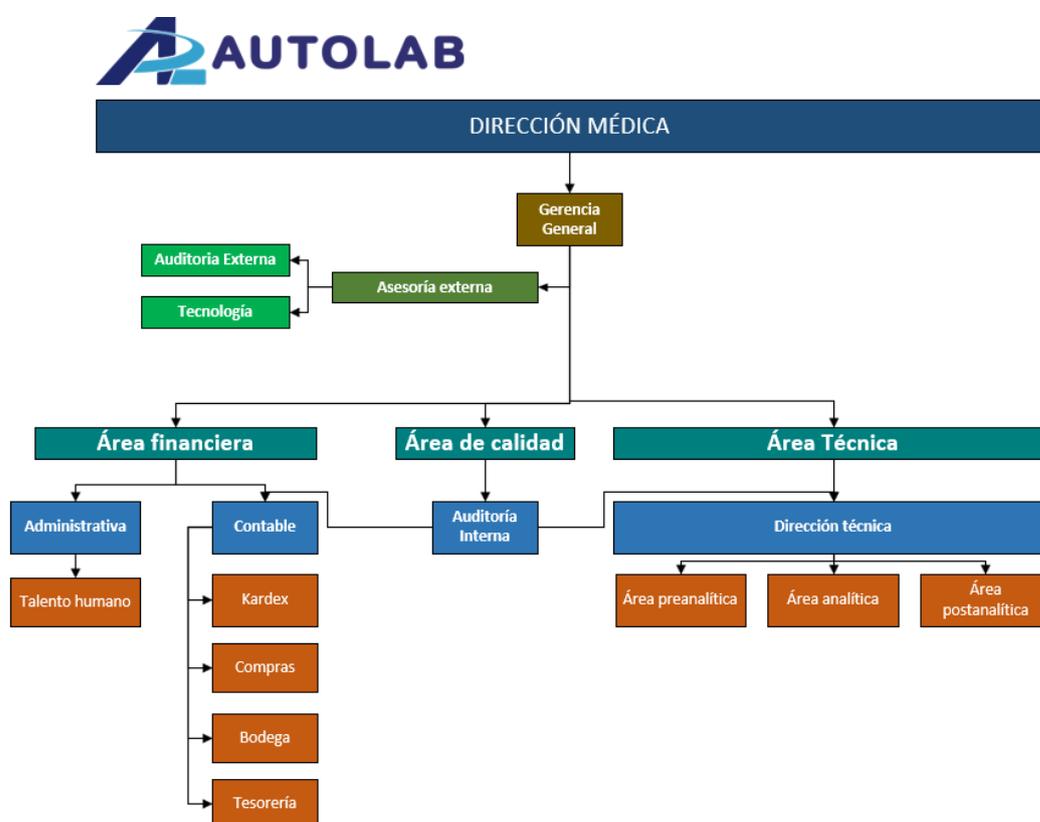
Autolab se caracteriza por una búsqueda constante de la excelencia en los procesos analíticos, es decir, destacar por su excelencia en servicios de laboratorio clínico y la optimización de los procesos por su certificación con la norma ISO 9001:2015. El equipo

de trabajo está comprometido con la mejora continua y la innovación en los servicios ofrecidos por el laboratorio.

### 1.2.1 Estructura administrativa, financiera y operativa

Autolab cuenta con una estructura administrativa sólida y eficiente, compuesta por departamentos funcionales dedicados a áreas como: Dirección, gerencia general, asesoría externa, jefes de departamentos de las áreas financieras, calidad y área técnica que se encuentran a cargo de sus respectivas subáreas como se detallan en el gráfico 1.

**Gráfico 1.** Organigrama Autolab.



**Fuente.** Tomado de la página web de Autolab.

La gestión financiera o contable se caracteriza por una política de inversión responsable y un enfoque en la sostenibilidad a largo plazo. En cuanto a la operativa, se destaca la implementación de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y precisión en los análisis clínicos.

El laboratorio clínico se divide en tres áreas fundamentales: pre análisis, análisis y post análisis. Cada una de estas áreas comprende diferentes etapas y procedimientos que

aseguran la calidad y precisión de los resultados obtenidos. A continuación, se describen cada una de estas áreas:

#### **a. Pre análisis**

El área de pre análisis abarca todos los procedimientos y actividades que se realizan antes de la ejecución del análisis propiamente dicho. Es una fase crítica, ya que muchos errores en los resultados de laboratorio pueden originarse en esta etapa. Las actividades típicas incluyen:

- **Solicitud del examen:** Recepción y verificación de las solicitudes de pruebas de laboratorio, incluyendo la correcta identificación del paciente y la prueba solicitada.
- **Preparación del paciente:** Instrucciones al paciente sobre la preparación necesaria para la prueba (por ejemplo, ayuno, suspensión de medicamentos).
- **Recolección de muestras:** Obtención de muestras biológicas (sangre, orina, saliva, etc.) siguiendo procedimientos estandarizados para evitar contaminación o deterioro de la muestra.
- **Etiquetado y transporte de muestras:** Correcto etiquetado de las muestras para asegurar la trazabilidad y el transporte adecuado al laboratorio para su análisis.

#### **b. Análisis**

El área de análisis incluye todas las actividades relacionadas directamente con la realización de los exámenes y pruebas en las muestras recolectadas. Esta fase debe realizarse con alta precisión y exactitud. Incluye:

- **Recepción y registro de muestras:** Comprobación de la integridad y el correcto etiquetado de las muestras, y registro en el sistema de gestión del laboratorio.
- **Preparación de muestras:** Procesamiento inicial de las muestras, como centrifugación, dilución o extracción.
- **Ejecución de pruebas:** Realización de las pruebas diagnósticas según protocolos establecidos, utilizando equipos y reactivos específicos.

- **Control de calidad:** Implementación de controles de calidad internos y externos para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

### c. Post análisis

El área de post análisis incluye todas las actividades que se realizan después de que los resultados de las pruebas han sido obtenidos. Esta fase asegura que los resultados sean correctamente interpretados y comunicados al solicitante de la prueba.

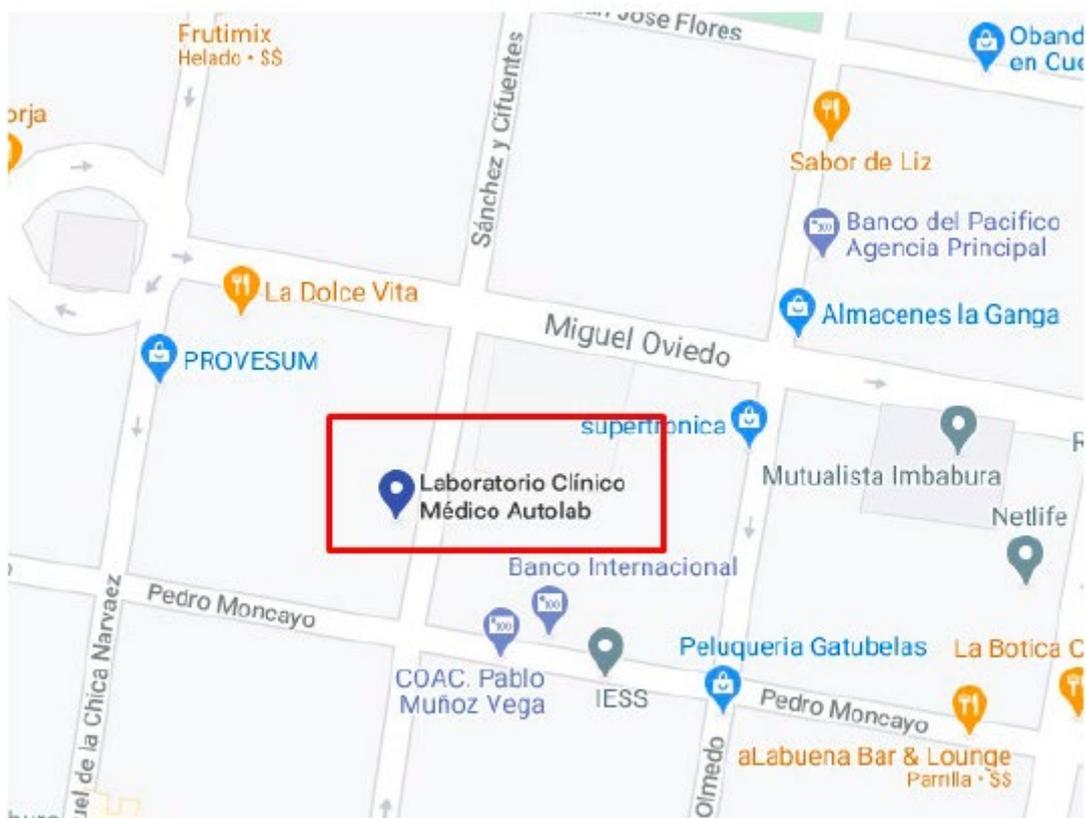
- **Revisión de resultados:** Verificación y validación de los resultados obtenidos para identificar posibles errores o discrepancias.
- **Interpretación de resultados:** Análisis e interpretación de los resultados por parte de profesionales capacitados para proporcionar información clínica relevante.
- **Informe de resultados:** Elaboración y emisión de informes de resultados, asegurando claridad y precisión en la comunicación de los mismos.
- **Entrega de resultados:** Distribución de los informes a los médicos solicitantes y/o a los pacientes, siguiendo normas de confidencialidad y privacidad.
- **Almacenamiento y conservación de muestras:** Gestión adecuada de la conservación y eliminación de las muestras biológicas según normativa vigente.

Cada una de estas áreas es esencial para asegurar la calidad y confiabilidad de los resultados de laboratorio, y requiere la colaboración de un equipo multidisciplinario de profesionales de la salud. (Fonttis, 2022)

### 1.2.2 Análisis Geoespacial y Geopolíticos

Desde una perspectiva geoespacial, la ubicación estratégica de Autolab en el centro de la ciudad (Gráfico 2) lo que facilita el acceso para los pacientes y la captación de clientes de áreas circundantes. En términos geopolíticos, el laboratorio opera dentro de un marco regulatorio estable y cumple con las normativas de calidad y seguridad exigidas por las autoridades de salud. Sin embargo, se deben considerar factores externos como cambios en las políticas de salud pública y regulaciones gubernamentales que puedan impactar en la operación del laboratorio.

**Gráfico 2.** Ubicación Autolab.



**Fuente.** (Google maps, 2023)

De acuerdo con los datos proporcionados por el laboratorio, se atiende a una media mensual de 1193 pacientes. En la tabla 1 se detalla el flujo de pacientes correspondiente al primer trimestre del año 2024, desglosando la distribución mensual y destacando cualquier variación significativa en el número de pacientes atendidos. Esta información permite un análisis detallado de la afluencia de pacientes.

Tabla 1. Flujo de pacientes del primer trimestre del año 2024

	Enero	Febrero	Marzo
Flujo de pacientes semanal	245	286	321
Flujo de pacientes mensual	952	1236	1392

### **1.2.3 Oferta de servicios**

El Laboratorio Clínico Autolab ofrece una amplia gama de servicios diseñados para satisfacer las diversas necesidades de sus clientes, empleando tecnología de punta para garantizar resultados precisos y rápidos.

Análisis Clínicos Generales:

Autolab realiza hemogramas, análisis de orina y perfiles bioquímicos básicos, fundamentales para el monitoreo de la salud general de los pacientes.

Pruebas Especializadas:

Ofrece estudios avanzados como análisis hormonales, pruebas genéticas y análisis moleculares. Estos servicios están respaldados por los más recientes avances tecnológicos, asegurando la precisión y fiabilidad de los resultados.

Servicios a Empresas y Convenios:

Autolab provee exámenes ocupacionales para la evaluación de la salud de los empleados y mantiene convenios con otras instituciones de salud para el procesamiento de muestras especializadas. Estos acuerdos permiten que Autolab sirva como laboratorio de referencia para otros establecimientos de menor complejidad.

Tecnología y Equipamiento:

El laboratorio está equipado con analizadores automáticos y equipos de PCR, lo que permite ofrecer servicios con la más alta calidad y precisión en los análisis.

Atención al Cliente y Servicios Adicionales:

Gestiona las citas y la toma de muestras de manera eficiente y cómoda para el paciente. Los resultados se entregan a través de plataformas en línea, correo electrónico y aplicaciones móviles, facilitando el acceso rápido y seguro a la información. Además, ofrece servicios de asesoría y consultoría para ayudar a los pacientes.

Horarios y Disponibilidad:

Autolab atiende en horarios extendidos para la conveniencia de sus pacientes y ofrece servicios de urgencias para casos que requieran atención inmediata fuera del horario habitual.

Certificaciones y Acreditaciones:

Autolab cumple con todas las normativas locales y nacionales de salud, y cuenta con la certificación ISO 9001:2015, lo que asegura la calidad y confiabilidad de sus servicios. Esta acreditación garantiza que sus procesos están estandarizados y orientados a la mejora continua.

#### **1.2.4 Población atendida**

El Laboratorio Clínico Autolab atiende a una amplia y diversa población de pacientes de consulta externa, red de seguros privados/públicos, empresas y otras instituciones de salud.

#### **1.2.5 Demanda de servicios insatisfecha**

El Laboratorio Clínico Autolab ha identificado varias áreas de demanda de servicios insatisfecha que representan oportunidades para mejorar y expandir su oferta. A pesar de la gama de servicios actualmente disponibles, existen ciertas necesidades de los pacientes y de la comunidad que no se están cubriendo adecuadamente.

- Atención Personalizada y Seguimiento Post-Servicio
- Insatisfacción de precios en pruebas especiales.
- Mejora en la Experiencia del Paciente.
- Comunicación post servicio y acceso a resultados.

### **1.3 Planteamiento del problema**

El Laboratorio Clínico Autolab es una empresa de salud certificada por las normas ISO 9001:2015 y un laboratorio de alta complejidad, por ende, posee procesos estandarizados en el área técnica los cuales se encuentran muy bien estructurados, pero no ha existido un seguimiento o actualización en la atención al cliente por lo que es un área desatendida.

Autolab, no solo brinda servicios a pacientes privados o de consulta externa, sino también a laboratorios de baja y mediana complejidad sirviendo como laboratorio referente en el envío de muestras para procesamiento de analitos, además de empresas en la provincia de Imbabura con las que posee convenios de exámenes ocupacionales anualmente o periódicamente.

A pesar de existir una satisfacción alta por los resultados de calidad, se identificó falencias en el área de atención al cliente que afecta la experiencia y satisfacción de los

usuarios, como es: deficiencia en la atención al cliente en secretaría, no existe una evaluación o calificación en la toma de muestras, no hay un seguimiento del cliente post servicio y a las empresas o laboratorios asociados por lo que no se da una fidelización o fortalecimiento de marca.

Además, se ha observado una disminución por parte del cliente en escoger en primera instancia a Autolab como laboratorio de preferencia, por otra parte, existe el crecimiento de competencia que implementa estrategias de atención más efectivas, relegando a Autolab a un segundo plano.

Ante esta situación, resulta imperativo identificar las causas subyacentes de estas deficiencias y proponer estrategias específicas de mejora. Esto garantizará una atención al cliente eficiente, personalizada y satisfactoria, fortaleciendo así la posición del Laboratorio Clínico Autolab en el mercado y promoviendo la fidelización de los usuarios.

#### **1.4 Justificación del planteamiento del problema**

En un entorno donde la calidad del servicio al cliente desempeña un papel crucial en la competitividad y la reputación empresarial, las dificultades enfrentadas por Autolab en este aspecto representan una preocupación significativa. La capacidad de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes no solo impacta en la retención de estos, sino que también influye en la percepción general del laboratorio en el mercado de la salud. Por lo tanto, es fundamental abordar estas deficiencias mediante un análisis exhaustivo de los procesos de atención al cliente, ya que ello no solo mejorará la experiencia del cliente, sino que también fortalecerá la posición competitiva de Autolab y contribuirá a su sostenibilidad a largo plazo.

Se han identificado una serie de problemas que afectan directamente la experiencia del cliente desde el primer contacto con el laboratorio. Uno de los aspectos críticos es el déficit en las estrategias de marketing, ya que Autolab carece de una estructura dedicada específicamente a la difusión efectiva de sus servicios, promociones e información de interés. La falta de una estrategia de marketing robusta limita la capacidad de Autolab para comunicar adecuadamente su propuesta de valor a los clientes potenciales y retener a los existentes. En un mercado tan competitivo como el de la salud, donde la elección del proveedor de servicios es crucial, una estrategia de marketing efectiva puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un negocio.

La atención al cliente en el ingreso al laboratorio también presenta desafíos significativos que deben abordarse de manera urgente. El personal técnico capacitado es

fundamental, pero la falta de carisma y amabilidad en su trato con los pacientes puede afectar negativamente la percepción del servicio. Además, la necesidad de proporcionar una atención más personalizada es evidente, ya que cada paciente tiene necesidades y preocupaciones únicas que deben ser abordadas de manera individualizada. La calidad de la atención al cliente en esta etapa no solo impacta en la experiencia inmediata del paciente, sino que también influye en su disposición para volver en el futuro y recomendar el laboratorio a otros.

En cuanto al proceso de toma de muestras, si bien se nota una mejora en la atención, se carece de un sistema para que los pacientes califiquen esta experiencia, lo que dificulta la retroalimentación y la mejora continua. La retroalimentación directa de los pacientes es esencial para identificar áreas de mejora y realizar ajustes en los procesos operativos y de atención al cliente. Sin esta retroalimentación, Autolab corre el riesgo de estancarse en prácticas obsoletas o ineficientes que podrían afectar su capacidad para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y mantener su competitividad en el mercado.

Además de pacientes ambulatorios, Autolab cuenta con una clientela de laboratorios asociados, es decir, otros laboratorios que envían muestras a Autolab. Existe una falta de claridad en los servicios, tiempos de respuesta y una persona encargada de estos convenios, lo que puede generar confusiones y malentendidos en la gestión de muestras, afectando la satisfacción de los clientes indirectos. La falta de una comunicación clara y eficiente con los laboratorios asociados puede tener repercusiones negativas en la reputación y la relación comercial de Autolab con estos clientes clave. La mejora de la comunicación y la claridad en los servicios ofrecidos a los laboratorios asociados no solo fortalecerá las relaciones comerciales existentes, sino que también abrirá nuevas oportunidades de colaboración y crecimiento para Autolab en el mercado.

En el área post analítica, la comunicación de los resultados a los pacientes presenta deficiencias importantes. Aunque Autolab cuenta con diversas herramientas para este fin, como el envío por WhatsApp, correo electrónico y descarga desde la plataforma web, no se difunde adecuadamente esta información, lo que resulta en una experiencia insatisfactoria. La falta de una comunicación clara y oportuna de los resultados puede generar confusión y ansiedad en los pacientes, así como socavar la confianza en la precisión y fiabilidad de los servicios de Autolab. Además, puede dificultar el seguimiento adecuado de los resultados por parte de los pacientes y los profesionales de la salud, lo que podría tener implicaciones negativas en la atención y el tratamiento de los pacientes.

Además, no se lleva a cabo un seguimiento de la experiencia del paciente post servicio ni la implementación de estrategias efectivas de fidelización para los clientes recurrentes. Esta falta de atención a la fidelización limita las oportunidades de mantener una base de clientes sólida y comprometida con Autolab. La retención de clientes recurrentes es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier negocio, ya que estos clientes tienden a referir a otros clientes y proporcionar retroalimentación valiosa sobre los servicios ofrecidos. Sin una estrategia efectiva de fidelización, Autolab corre el riesgo de perder clientes ante la competencia del mercado en el sector de la salud.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo General

Realizar una propuesta de mejora en el área de atención al cliente del Laboratorio Clínico Autolab analizando la información obtenida durante el primer trimestre del año 2024.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de las encuestas pre existentes de atención al cliente del primer trimestre del 2024.
- Identificar oportunidades de mejora en el área de atención al cliente.
- Diseñar una propuesta de mejora en los procesos de atención al cliente.

## 1.6 Matriz de evaluación de alternativas

Tabla 2. Matriz de evaluación de alternativas

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Ineficiencias en la atención al cliente	Falta de capacitación del personal en habilidades de atención al cliente	Insatisfacción de los usuarios, disminución en la fidelización de clientes	Resistencia al cambio por parte del personal, limitaciones presupuestarias	Capacitación periódica del personal en habilidades de atención al cliente, implementación de sistemas de retroalimentación del cliente	Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Atención al Cliente
Falta de estrategias de marketing personalizadas	Ausencia de un departamento o personal dedicado a las	Pérdida de oportunidades comerciales, baja atracción de nuevos clientes	Falta de recursos humanos especializados, falta de	Contratación de un equipo de marketing interno o externo, implementación	Departamento de Marketing, Gerencia General

	estrategias de marketing		presupuesto asignado para el marketing	de estrategias de marketing digital	
Comunicación ineficiente de resultados	Falta de claridad en los medios de comunicación disponibles para que los pacientes obtengan sus resultados de análisis	Confusión y retrasos en la entrega de información crucial para el paciente	Falta de capacitación del personal en el uso de sistemas de comunicación, falta de un sistema establecido de entrega de resultados	Implementación de un sistema de comunicación claro y eficiente para la entrega de resultados, capacitación del personal en su uso	Departamento de Tecnología de la Información, Departamento de Atención al Cliente
Ausencia de seguimiento post-servicio	No se realiza un seguimiento sistemático de la experiencia del paciente después de recibir los resultados de sus análisis	Dificultad para identificar áreas de mejora y fidelizar clientes	Falta de recursos humanos dedicados, falta de un sistema establecido de seguimiento	Implementación de un sistema de seguimiento post-servicio automatizado, asignación de personal dedicado para gestionar el seguimiento	Departamento de Atención al Cliente, Gerencia General
Falta de capacitación en el manejo de quejas y reclamos	El personal no está debidamente capacitado para gestionar eficazmente las quejas y reclamos de los pacientes	Atención deficiente a los pacientes, pérdida de confianza por parte de los clientes	Falta de programas de capacitación específicos, resistencia al cambio por parte del personal	Implementación de programas de capacitación regulares sobre manejo de quejas y reclamos, establecimiento de protocolos claros para su gestión	Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Atención al Cliente
Problemas en la gestión de asociados	Dificultades en la comunicación y coordinación con los laboratorios asociados que envían muestras al laboratorio	Errores en la gestión de muestras, afectación de la calidad de los resultados	Falta de claridad en los procesos y regulaciones, falta de una comunicación efectiva	Establecimiento de canales de comunicación claros con los laboratorios asociados, revisión y actualización de los procedimientos de gestión de muestras	Departamento de Logística, Departamento de Atención al Cliente

**Nota:** Elaboración propia.

## **CAPÍTULO II: JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

### **2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR**

Como fase inicial se procederá con la implementación del plan realizando un análisis exhaustivo de los datos proporcionados por el laboratorio correspondientes al periodo de enero a marzo de 2024.

Durante estos meses, el laboratorio ha recopilado 518 calificaciones del servicio, además, se realizó de instrumento encuestas a 30 pacientes aleatorios en el transcurso de una semana. Posteriormente, se analizarán estos datos, tabulando y examinando los resultados para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora potenciales.

Finalmente, se elaborará una propuesta de mejora detallado los hallazgos y las recomendaciones derivadas del proceso de evaluación, con el fin de orientar la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas y de mejora por parte del Laboratorio Clínico Autolab.

### **2.2 DIAGNÓSTICO DE LAS EVALUACIONES PRE EXISTENTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE.**

Para llevar a cabo la primera fase del análisis de datos del área de atención al cliente, se solicitó al departamento responsable las 518 calificaciones correspondientes al primer trimestre de 2024, almacenadas en el sistema interno del laboratorio Autolab. Las preguntas de la encuesta fueron las siguientes:

1. ¿Cómo fue la atención en recepción?
2. ¿Cómo sintió su estancia en el laboratorio?
3. ¿Qué le pareció el servicio en general?

El objetivo de esta fase inicial fue identificar las percepciones y experiencias de los clientes para establecer una línea base sobre la cual desarrollar estrategias de mejora. En cada pregunta los usuarios calificaron en cinco niveles de satisfacción, los mismos fueron analizados y se obtuvieron los siguientes resultados:

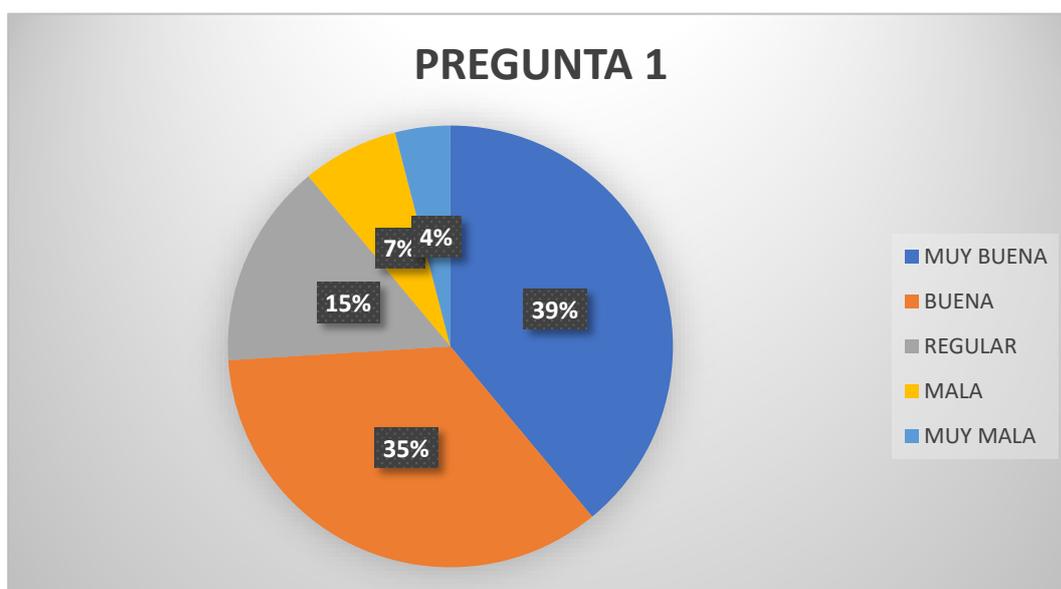
**Tabla 3:** Pregunta 1: ¿Cómo fue la atención en recepción?

	<b>TOTAL CALIFICACIONES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>MUY BUENA</b>	202	39%
<b>BUENA</b>	182	35%
<b>REGULAR</b>	78	15%
<b>MALA</b>	38	7%
<b>MUY MALA</b>	18	4%
<b>TOTAL</b>	518	100%

**Nota:** Elaboración propia en base de las calificaciones del usuario del primer trimestre del 2024

**Análisis:** La mayoría de los usuarios (74%) calificaron la atención en recepción como "Muy buena" o "Buena". Sin embargo, un 19% de los usuarios consideraron la atención como "Regular", y un 11% la calificaron como "Mala" o "Muy mala". Esto indica que, aunque la mayoría de los usuarios están satisfechos, existe una proporción significativa que experimenta problemas en esta área.

**Gráfico 2:** Análisis de pregunta 1.



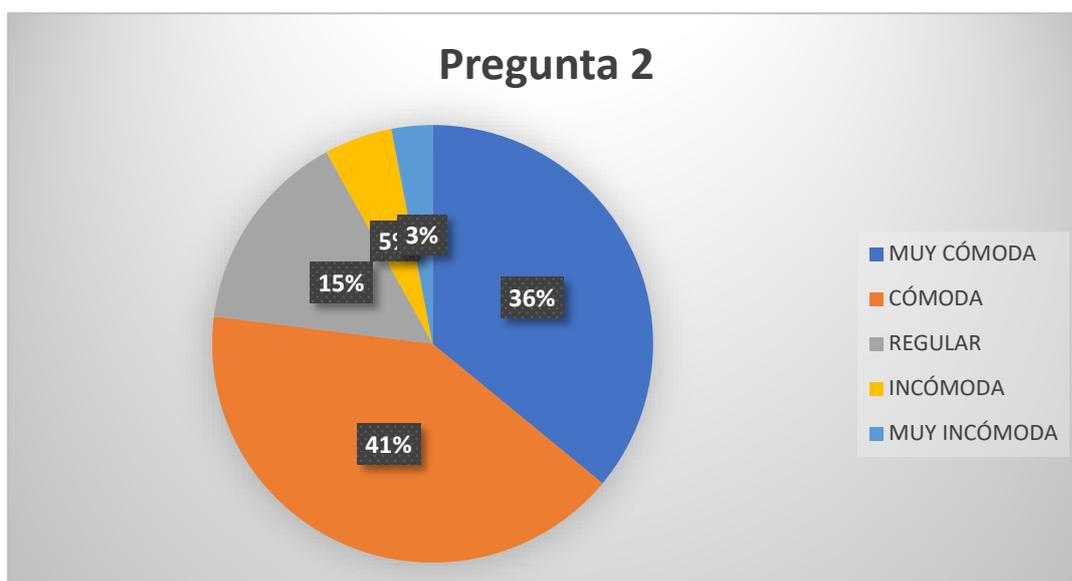
**Tabla 4:** Pregunta 2: ¿Cómo sintió su estancia en el laboratorio?

	<b>TOTAL CALIFICACIONES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>MUY CÓMODA</b>	118	36%
<b>CÓMODA</b>	211	41%
<b>REGULAR</b>	79	15%
<b>INCÓMODA</b>	27	5%
<b>MUY INCOMODA</b>	13	3%
<b>TOTAL</b>	518	100%

**Nota:** Elaboración propia en base de las calificaciones del usuario del primer trimestre del 2024

**Análisis:** Un total del 77% de los usuarios calificaron su estancia en el laboratorio como "Muy cómoda" o "Cómoda". Sin embargo, un 18% de los usuarios encontraron su estancia "Regular" y un 8% la encontraron "Incómoda" o "Muy incómoda". Esto sugiere que, aunque la mayoría de los usuarios se sienten cómodos, hay una necesidad de mejorar el ambiente y la comodidad del laboratorio para reducir el porcentaje de experiencias negativas.

**Gráfico 3:** Análisis pregunta 2.



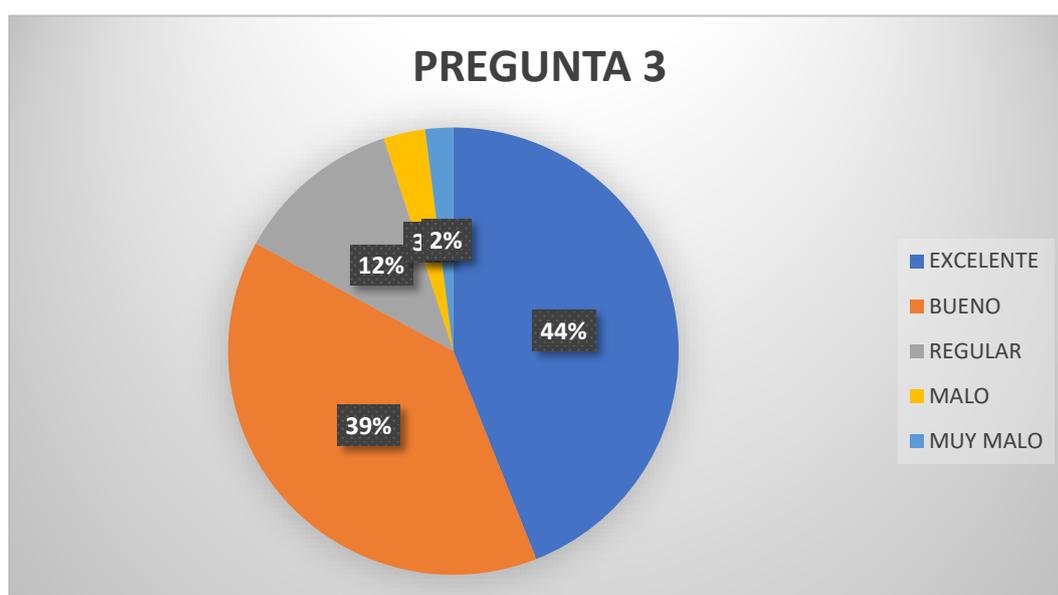
**TABLA 5:** Pregunta 3: ¿Qué le pareció el servicio en general?

	<b>TOTAL CALIFICACIONES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EXCELENTE	226	44%
BUENO	203	39%
REGULAR	64	12%
MALO	15	3%
MUY MALO	10	2%
<b>TOTAL</b>	<b>518</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Elaboración propia en base de las calificaciones del usuario del primer trimestre del 2024

**Análisis:** En general, el servicio fue calificado como "Excelente" o "Bueno" por el 83% de los usuarios, lo cual es un indicador positivo del desempeño global del laboratorio. No obstante, el 12% de los usuarios calificaron el servicio como "Regular", y el 5% lo calificaron como "Malo" o "Muy malo", lo que señala áreas donde se pueden realizar mejoras para aumentar la satisfacción del cliente.

**Gráfico 4:** Análisis pregunta 3.



El análisis de las 518 calificaciones de usuarios revela que, aunque una mayoría significativa está satisfecha con la atención en recepción, la estancia en el laboratorio y el servicio en general, hay un porcentaje notable de usuarios que han tenido experiencias menos positivas. Las áreas de atención en recepción y la comodidad durante la estancia tienen oportunidades de mejora, así como la necesidad de abordar cualquier problema que lleve a calificaciones de servicio bajas en general. Investigar las razones específicas de la insatisfacción del cliente es importante para implementar estrategias de mejora y así incrementar la satisfacción general de los usuarios del Laboratorio Clínico Autolab.

## 2.3 ENTREVISTAS A LOS CLIENTES DEL LABORATORIO

Se entrevistó a 30 clientes aleatorios de Autolab durante una semana. Las entrevistas se enfocaron en identificar puntos de mejora en tres áreas de atención, que fueron: recepción, toma de muestras y entrega de resultados. Los resultados se analizaron para identificar tendencias y patrones en las respuestas.

### Área 1: Recepción

#### Comentarios Recibidos:

- **Tiempo de Espera:** 17 clientes mencionaron que el tiempo de espera en la recepción era prolongado y sugirieron un sistema de turnos o agendamiento, mientras que los 13 restantes manifestaron que están acostumbrados a tener paciencia en las horas picos de atención.
- **Actitud del Personal:** 19 clientes destacaron la amabilidad y profesionalismo del personal de recepción, mientras que 11 mencionaron que en ocasiones se mostraban desinteresados o poco atentos.
- **Claridad en la Información:** 23 clientes señalaron que la información proporcionada en recepción sobre los procedimientos y tiempos de espera no siempre era clara.
- **Precios:** 19 pacientes indicaron que los precios eran razonables a diferencia de otros establecimientos de salud, por otra parte, 11 pacientes indicaron que podrían mejorar precios.

## Área 2: Toma de Muestras

- **Profesionalismo y Destreza:** 25 clientes elogiaron la destreza y profesionalismo del personal encargado de la toma de muestras, destacando la rapidez y el poco dolor del procedimiento, por otra parte, 5 clientes mencionaron que tuvieron mucho dolor en la venopunción, pero el analista fue muy amable y profesional.
- **Ambiente:** 7 clientes indicaron que el área de toma de muestras podría ser más cómoda y menos estresante, el resto de encuestados no mostraron insatisfacción.
- **Higiene y Seguridad:** 24 clientes mencionaron que el laboratorio se veía limpio y seguro, lo cual les daba confianza, en cambio, 6 pacientes mencionaron que podría mejorar la limpieza en áreas como baños y en general recepción.

## Área 3: Entrega de Resultados

- **Tiempo de Entrega:** 22 clientes expresaron que los resultados fueron entregados en el tiempo prometido, pero 8 mencionaron retrasos en la hora ofrecida.
- **Medios de Entrega:** 17 clientes apreciaron la disponibilidad de múltiples métodos de entrega (WhatsApp, correo electrónico, plataforma web), 5 clientes tuvieron problemas en la recepción de resultados debido a falta de destreza en el uso de tecnologías y 8 clientes mencionaron que no conocían todos los medios electrónicos en los que podían descargar sus resultados.

El análisis de los comentarios recibidos de 30 clientes aleatorios del Laboratorio Clínico Autolab revela varias áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en tres áreas críticas: recepción, toma de muestras y entrega de resultados. En el área de recepción, 17 clientes mencionaron que el tiempo de espera era prolongado y sugirieron la implementación de un sistema de turnos o agendamiento, aunque 13 clientes se mostraron resignados a esperar durante las horas pico. En cuanto a la actitud del personal, 19 clientes destacaron su amabilidad y profesionalismo, aunque 11 percibieron ocasiones en las que el personal parecía desinteresado. La claridad en la información proporcionada en recepción fue un área de preocupación para 23 clientes, quienes indicaron que no siempre era clara. Respecto a los precios, 19 pacientes los consideraron razonables en comparación con otros establecimientos de salud, mientras que 11 sugirieron que podrían ser más competitivos.

En el área de toma de muestras, 25 clientes elogiaron la destreza y profesionalismo del personal, resaltando la rapidez y la mínima incomodidad del procedimiento. Sin embargo, 5 clientes experimentaron dolor significativo durante la venopunción, aunque reconocieron la amabilidad y profesionalismo del analista. Siete clientes sugirieron que el área de toma de muestras podría ser más cómoda y menos estresante, mientras que los demás no expresaron insatisfacción al respecto. En términos de higiene y seguridad, 24 clientes señalaron que el laboratorio se veía limpio y seguro, lo que les brindaba confianza, aunque 6 clientes sugirieron mejoras en la limpieza de áreas específicas como los baños y la recepción.

Para la entrega de resultados, 22 clientes informaron que recibieron sus resultados en el tiempo prometido, pero 8 mencionaron retrasos ocasionales. La mayoría, 17 clientes, valoraron la disponibilidad de múltiples métodos de entrega (WhatsApp, correo electrónico, plataforma web), aunque 5 clientes tuvieron problemas debido a la falta de destreza en el uso de tecnologías, y 8 no estaban al tanto de todos los medios electrónicos disponibles para descargar sus resultados.

## **CAPITULO III: PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

### **3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

#### **3.1.1 Análisis del Entorno Social**

El entorno social en el que se desenvuelve el laboratorio clínico Autolab está caracterizado en sus operaciones y en la percepción de sus servicios por parte de la comunidad. Algunos de los aspectos relevantes de este entorno son los siguientes:

##### **Diversidad Demográfica:**

La zona de influencia del laboratorio presenta una diversidad demográfica significativa, con una mezcla de diferentes grupos étnicos, edades y niveles socioeconómicos. Esta diversidad demográfica influye en las necesidades de atención médica de la población y en la demanda de servicios de laboratorio.

##### **Cultura de la Salud:**

La cultura de la salud en la comunidad juega un papel crucial en la búsqueda y utilización de servicios médicos, incluidos los servicios de laboratorio. Las creencias culturales, las prácticas de autocuidado y la confianza en el sistema de salud pueden influir en la frecuencia con la que las personas recurren a los servicios de Autolab para pruebas y análisis clínicos.

##### **Educación y Conciencia de Salud:**

El nivel de educación y la conciencia de salud de la población impactan en su comprensión de la importancia de los análisis clínicos y en su disposición para realizar pruebas preventivas o de diagnóstico. La promoción de la salud y la educación continua por parte del laboratorio pueden ayudar a aumentar la conciencia sobre la importancia de estos servicios.

##### **Acceso a la Atención Médica:**

La accesibilidad geográfica y económica a la atención médica es un factor determinante en la utilización de los servicios de laboratorio. Aquellos que tienen dificultades para acceder a centros de salud o que enfrentan barreras financieras pueden tener una menor probabilidad de utilizar los servicios de Autolab, a menos que se implementen medidas para abordar estas barreras.

## **Tecnología y Digitalización:**

La adopción de tecnología y la digitalización de los servicios de salud están transformando la forma en que las personas acceden a la atención médica y gestionan su salud. La comunidad puede estar cada vez más receptiva a servicios en línea, como la programación de citas y la entrega de resultados de pruebas a través de plataformas digitales, lo que presenta oportunidades para mejorar la experiencia del cliente de Autolab.

### **3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter)**

#### **1. Rivalidad entre Competidores Existentes:**

- La industria de servicios de salud es altamente competitiva, con numerosos laboratorios clínicos y hospitales que ofrecen servicios similares.
- La competencia se basa en factores como la calidad del servicio, el tiempo de respuesta, la precisión de los resultados y la atención al cliente.

#### **2. Amenaza de Nuevos Entrantes:**

- La entrada de nuevos competidores está moderada por barreras como el alto costo de establecer un laboratorio, la necesidad de cumplir con regulaciones estrictas y la inversión en tecnología avanzada.
- Sin embargo, la creciente demanda de servicios de salud y la innovación tecnológica pueden facilitar la entrada de nuevos jugadores en el mercado.

#### **3. Poder de Negociación de los Proveedores:**

- Los proveedores de equipos médicos, reactivos y tecnología tienen un poder de negociación significativo debido a la negociación de precios que interviene en el producto final.
- La dependencia de insumos de alta calidad para garantizar resultados precisos aumenta el poder de los proveedores.
- Costos de validación de métodos a ser usados en el laboratorio.

#### **4. Poder de Negociación de los Clientes:**

- Los clientes (pacientes y laboratorios asociados) tienen un poder de negociación considerable, ya que pueden elegir entre múltiples proveedores de servicios de salud.
- La satisfacción del cliente y la lealtad son cruciales para retener a los clientes en un mercado tan competitivo.

#### **5. Amenaza de Productos Sustitutos:**

- La amenaza de productos sustitutos es relativamente baja, ya que los servicios de laboratorio clínico son esenciales y no tienen sustitutos directos.
- Sin embargo, avances tecnológicos y nuevos métodos de diagnóstico pueden alterar la demanda de ciertos tipos de pruebas y análisis.

### **3.1.3 Análisis FODA**

#### **Fortalezas:**

- Alta calidad y precisión en los resultados.
- Certificación ISO 9001:2015, lo que garantiza estándares de calidad.
- Posición estratégica en el centro de la ciudad.
- Equipo técnico altamente capacitado.

#### **Oportunidades:**

- Creciente demanda de servicios de salud y diagnósticos.
- Posibilidad de expansión y colaboración con más laboratorios y empresas.
- Integración de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y precisión.
- Desarrollo de estrategias de marketing para aumentar la visibilidad y atraer más clientes.

#### **Debilidades:**

- Falta de seguimiento y actualización en la atención al cliente.
- Deficiencias en la comunicación y fidelización post servicio.
- Falta de una estrategia de marketing robusta.

- Deficiencias en la atención personalizada y carisma del personal.

#### **Amenazas:**

- Aumento de la competencia con estrategias de atención más efectivas.
- Cambios en las políticas de salud pública y regulaciones gubernamentales.
- Dependencia de proveedores específicos para insumos de calidad.
- Posibles impactos económicos que puedan reducir la demanda de servicios de salud.

### **3.1.4 Cadena de Valor de la Organización**

#### **1. Actividades Primarias:**

- **Recepción de Pacientes:** Primer punto de contacto, registro y orientación.
- **Toma de Muestras:** Procedimientos de extracción de sangre y otras muestras biológicas.
- **Análisis Clínicos:** Procesamiento y análisis de las muestras en el laboratorio.
- **Comunicación de Resultados:** Envío de resultados a través de múltiples plataformas (WhatsApp, correo electrónico, web).
- **Seguimiento Post Servicio:** Evaluación de la satisfacción del cliente y seguimiento de resultados.

#### **2. Actividades de Apoyo:**

- **Gestión de Recursos Humanos:** Capacitación y desarrollo del personal.
- **Tecnología y Sistemas de Información:** Uso de software y tecnologías avanzadas para la gestión de datos y análisis.
- **Compras y Gestión de Proveedores:** Adquisición de equipos y reactivos de alta calidad.
- **Infraestructura:** Mantenimiento y actualización de instalaciones y equipos.

### 3.1.5 Planificación Estratégica

**Misión:** Es un laboratorio de análisis clínico de carácter privado que tiene como misión primordial cumplir con las expectativas tecnológicas y humanas de toda la región norte del país, brindando a los médicos de la provincia la mejor tecnología y excelencia de los procesos del laboratorio al consumidor maximizando el desarrollo profesional y personal de nuestro talento humano. (Laboratorio Clínico Médico AUTOLAB, 2021).

**Visión:** En los próximos cinco años “AUTOLAB” seguir siendo el mejor Laboratorio de Análisis Clínico con reconocimiento, en calidad y servicio, dispuestos a ser líderes en tecnología avanzada. El mejoramiento continuo de nuestro personal y equipamiento orienta a satisfacer las necesidades y demandas del mercado, contribuyendo así con el mejoramiento de la salud de nuestra comunidad. (Laboratorio Clínico Médico AUTOLAB, 2021).

#### **Valores:**

- **Calidad:** Compromiso con la precisión y exactitud en los resultados.
- **Empatía:** Trato humano y comprensivo hacia los pacientes.
- **Innovación:** Adopción de tecnologías avanzadas para mejorar nuestros servicios.
- **Integridad:** Honestidad y ética en todas nuestras prácticas.
- **Trabajo en Equipo:** Colaboración y respeto mutuo entre todos los miembros del equipo.

#### **Objetivos Institucionales:**

- Mejorar continuamente la calidad de los servicios de atención al cliente.
- Incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes.
- Adoptar nuevas tecnologías para optimizar procesos y resultados.
- Expandir la colaboración con otros laboratorios y empresas.
- Fortalecer la capacitación y desarrollo del personal.

#### **Principios Éticos:**

- **Confidencialidad:** Protección de la información de los pacientes.
- **Transparencia:** Claridad y honestidad en la comunicación de resultados.

- **Responsabilidad:** Cumplimiento de las normativas y estándares de calidad.
- **Respeto:** Trato digno y respetuoso hacia todos los pacientes y colaboradores.

**Políticas:**

El compromiso de AUTOLAB es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes garantizando resultados confiables por sus altos estándares de calidad, manteniendo y mejorando continuamente nuestros procesos, apoyados en la utilización eficaz y eficiente de recursos tecnológicos de última generación y talento humano guiado por elevada ética y honestidad, dentro del marco legal vigente y de mejoramiento continuo. (Laboratorio Clínico Médico AUTOLAB, 2021)

### **3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **3.2.1 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización**

Objetivo: Optimizar los servicios para mejorar la calidad en el área de atención y la satisfacción del cliente.

Acciones:

1. Implementar protocolos de atención clínica y hospitalaria.
2. Capacitar al personal en mejores prácticas clínicas.
3. Monitorear y evaluar la calidad de los servicios prestados.

Indicadores de Gestión Clínica y Hospitalaria por Áreas de Atención (Proyección a Cinco Años)

Calidad de la Atención Clínica:

- Índice de satisfacción del paciente.
- Tasa de errores en las tres áreas.
- Tiempo promedio de estancia.

Eficiencia Operativa:

- Reducción de tiempos de espera para atención.
- Mejora en la productividad del personal clínico.

Innovación y Tecnología:

- Implementación de nuevas tecnologías en atención.
- Eficacia de los protocolos de atención adoptados.

## **CAPITULO IV: EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL**

### **4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial**

1. Recursos Financieros Limitados: La disponibilidad de recursos financieros puede restringir la capacidad de inversión en nuevas tecnologías, capacitación y expansión de servicios.
2. Resistencia al Cambio: La implementación de nuevas estrategias y tecnologías puede enfrentar resistencia por parte del personal, afectando la eficacia de la gestión del cambio.
3. Normativas y Regulaciones: El cumplimiento de las normativas y regulaciones en el sector salud puede limitar la flexibilidad en la toma de decisiones y en la implementación de nuevas prácticas.
4. Capacidad Operativa: Las limitaciones en la capacidad operativa, como el espacio físico y la infraestructura, pueden restringir la expansión de servicios y la mejora de procesos.
5. Competencia en el Mercado: La presencia de competidores fuertes en el mercado puede limitar el crecimiento y la participación de mercado del laboratorio.
6. Falta de Personal Calificado: La disponibilidad de personal calificado y capacitado puede ser una restricción significativa, afectando la calidad del servicio y la eficiencia operativa.
7. Dependencia de Proveedores: La dependencia de proveedores externos para insumos y tecnología puede generar vulnerabilidades.

## **4.2 Conclusiones y Recomendaciones**

### **4.2.1 Conclusiones:**

El Laboratorio Clínico Autolab ha identificado áreas clave donde puede mejorar significativamente su eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido a los clientes. A través de la implementación de una gestión gerencial robusta y estratégica, basada en indicadores de rendimiento, el laboratorio puede monitorear de manera efectiva y continua el desempeño de sus operaciones, especialmente en el área de atención al cliente. Las encuestas realizadas a 518 usuarios revelaron que, aunque una mayoría aprecia la amabilidad y el profesionalismo del personal, hay preocupaciones significativas respecto al tiempo de espera en recepción y la claridad de la información proporcionada sobre los procedimientos y tiempos de espera. Además, entrevistas con 30 clientes aleatorios indicaron que la toma de muestras es generalmente bien recibida en términos de profesionalismo y destreza, aunque algunos clientes encontraron el procedimiento doloroso. También se destacó la necesidad de mejorar la comodidad del área de toma de muestras y la limpieza en áreas como los baños y la recepción. En cuanto a la entrega de resultados, mientras que la mayoría de los clientes están satisfechos con el tiempo de entrega y los métodos disponibles para recibir sus resultados, hay problemas relacionados con retrasos y falta de familiaridad con los medios electrónicos de entrega.

Es evidente que la capacitación y el desarrollo del personal son esenciales para superar la resistencia al cambio y fomentar una cultura de mejora continua dentro del laboratorio. Las limitaciones financieras y operativas deben ser abordadas estratégicamente para garantizar que los esfuerzos de mejora sean sostenibles a largo plazo. Además, la adopción de nuevas tecnologías y la mejora en la gestión de la información pueden incrementar significativamente la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido, haciendo el proceso más transparente y accesible para los clientes.

### **4.2.2 Recomendaciones:**

Para abordar las áreas de mejora identificadas y maximizar el potencial del Laboratorio Clínico Autolab, se recomienda implementar una serie de acciones estratégicas. Primero, elaborar un plan financiero que permita la asignación eficiente de recursos al área de atención al cliente y marketing es crucial. Esto garantizará que se disponga de los fondos necesarios para implementar mejoras y promover los servicios del laboratorio.

En segundo lugar, es vital implementar programas de capacitación continua para el personal. Establecer equipos de mejora involucrará a todos los empleados en el proceso de atención al cliente, creando una cultura de excelencia y compromiso. Para reducir el tiempo de espera en recepción, se sugiere implementar un sistema de turnos o agendamiento y mejorar la claridad de la información proporcionada sobre procedimientos y tiempos de espera.

Adicionalmente, se recomienda establecer puntos de calificación en las distintas áreas de atención, como secretaría y toma de muestras, para obtener retroalimentación continua de los clientes. Fomentar la participación de los clientes en la calificación del servicio mediante incentivos, como premios o chequeos gratuitos, puede aumentar el compromiso y proporcionar datos valiosos para mejoras futuras.

Promocionar los exámenes especiales que realiza Autolab y realizar promociones periódicas de exámenes a precios bajos pueden atraer a una mayor clientela y evitar que los pacientes busquen servicios en otros centros de salud. Implementar canales de atención dedicados para los laboratorios asociados y colocar información visible en la cartelera de secretaría sobre los distintos medios para recibir resultados ayudará a mejorar la comunicación y la satisfacción del cliente.

Se recomienda también incentivar a los pacientes a inscribirse en suscripciones para el envío de información relevante por correo electrónico, aumentando así la comunicación efectiva y la lealtad del cliente. Contratar una empresa especializada en marketing en salud puede proporcionar estrategias y herramientas avanzadas para promocionar los servicios de Autolab de manera más efectiva.

Finalmente, utilizar indicadores de gestión para monitorear el desempeño de todas las áreas permitirá realizar ajustes estratégicos basados en los resultados obtenidos. Esto asegurará una mejora continua y sostenida en la calidad del servicio del Laboratorio Clínico Autolab, fortaleciendo su posición en el mercado y aumentando la satisfacción y lealtad de sus clientes.

### **4.3 Glosario**

- **Análisis Clínicos:** Procedimientos realizados en laboratorios para obtener información sobre la salud de un paciente a través de muestras biológicas.
- **Cadena de Valor:** Conjunto de actividades que una organización lleva a cabo para crear valor para sus clientes.

- **Capacidad Operativa:** La capacidad máxima que tiene una organización para producir bienes o servicios.
- **Eficiencia Operativa:** Medida de la capacidad de una organización para usar sus recursos de manera óptima para producir bienes o servicios.
- **Gestión Administrativa:** Conjunto de actividades y procesos administrativos necesarios para dirigir y gestionar una organización.
- **Gestión Financiera:** Área de la administración que se ocupa de la planificación, organización, control y dirección de los recursos financieros.
- **Indicadores de Gestión:** Métricas utilizadas para evaluar el desempeño y la eficiencia de los procesos dentro de una organización.
- **ISO (Organización Internacional de Normalización):** Organización no gubernamental que desarrolla y publica estándares internacionales.
- **Mejora Continua:** Proceso constante de perfeccionamiento de productos, servicios o procesos mediante innovaciones y ajustes incrementales.
- **Normativas y Regulaciones:** Conjunto de reglas y leyes que rigen el funcionamiento de las organizaciones, especialmente en sectores regulados como el de la salud.
- **Planificación Estratégica:** Proceso de definir la dirección y las decisiones de una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo.
- **Recursos Humanos:** Departamento de una organización encargado de la gestión del personal y de las políticas relacionadas con los empleados.
- **Satisfacción del Cliente:** Medida que evalúa cómo los productos o servicios de una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente.
- **Sistema de Gestión de la Calidad:** Conjunto de políticas, procesos y procedimientos requeridos para planificar y ejecutar las funciones principales de una organización, en cumplimiento de normativas de calidad.
- **Tasa de Retención:** Medida de la capacidad de una organización para mantener a sus empleados a lo largo del tiempo.
- **Tecnologías de la Información:** Herramientas y sistemas utilizados para procesar y gestionar información, incluyendo software, hardware y redes de comunicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo ministerial 428 de 2015 [Ministerio de Salud Pública del Ecuador]. Se expide la tipología sustitutiva para homologar los establecimientos de salud por niveles de atención y servicios de apoyo al sistema nacional de salud. 30 de enero de 2015.
- Arthy, Y. E., Ogony, J., Oyugi, B., Mambo, F., Omoro, G., & Omondi, K. (2021). Assessment of Pre-Analytical Quality Indicators and the Associated Errors in Clinical Laboratory Testing at Kombewa Sub County Hospital, Kenya. A descriptive study. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 8(1)
- Carrasco Fernández, S. (2013). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Escudero Serrano, M. J. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Fonttis, L. C. (2022). Trabajo Acadèmico Realizado en el Laboratorio de Anàlisis Clínicos Luis Pasteur - Tacna enero a diciembre 2016. Universidad Nacional de San Agutin de Arequipa., 1 (1), 1–37. <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/c93908f2-3d23-40ed-a41c-270fef979c68>
- Godoy, J. N. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio laboral revista venezolana*, 4(8), 23-35.
- González, C., Esteve, S. & Ortuño, M. (2015). La acreditación en Latinoamérica con la norma 15189 para los laboratorios clínicos. *Revista del Laboratorio Clínico*, 12(4), 1-15.
- Google Maps. (2022, abril 19). Laboratorio Clínico Médico Autolab sede Ibarra. <https://www.google.com.ec/maps/place/Laboratorio+Clínico+Médico+Autolab/@0.3497395,-78.1212922,18z/data=!4m5!3m4!1s0x8e2a3cb7bf5caa37:0x244c70f6665884a2!8m2!3d0.3496161!4d-78.120509>
- Organización Internacional de Normalización. (2012). *Sistemas de Gestión de la Calidad en Laboratorios Clínicos (ISO 15189)*.
- Laboratorio Clínico Médico Autolab. (2021, abril 16). Quiénes somos, misión, visión y políticas de calidad. [https://autolab.ec/?page\\_id=30](https://autolab.ec/?page_id=30)
- Salazar, N. L. V., Martínez, C. P. B., Gomez, L. A., & Sánchez, V. V. (2019). La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios. *Revista GEON (gestión, organizaciones y negocios)*, 6(2), 18-24.

Sciacovelli, L., Lippi, G., Sumarac, Z., del Pino, I. G., Ivanov, A., De Guire, V., Coskun, C., Aita, A., Padoan, A., & Plebani, M. (2019). Pre-analytical quality indicators in laboratory medicine: Performance of laboratories participating in the IFCC working group “Laboratory Errors and Patient Safety” project. *Clinica Chimica Acta*, 497, 35–40. <https://doi.org/10.1016/J.CCA.2019.07.007>

Yépez, W. S., & Cabrera-Vallejo, M. (2016). Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo-Ecuador. *Industrial data*, 19(2), 13-20.

# ANEXOS

## Anexo 1: Encuesta a los 518 pacientes

### Encuesta de Satisfacción del Cliente en el Laboratorio Clínico Autolab

**Instrucciones:** Por favor, marque la opción que mejor refleje su experiencia en cada área del laboratorio.

**1. ¿Cómo fue la atención en recepción?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

**2. ¿Cómo sintió su estancia en el laboratorio?**

- Muy cómoda
- Cómoda
- Incómoda
- Muy incómoda

**3. ¿Qué le pareció el servicio en general?**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

**Gracias por su tiempo y retroalimentación. Su opinión es muy valiosa para nosotros.**

## **Anexo 2: Formato de Entrevista a los 30 pacientes**

### **Entrevista de Evaluación de la Atención al Cliente en el Laboratorio Clínico Autolab**

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Paciente:** \_\_\_\_\_

#### **1. Recepción:**

- ¿Qué tan satisfecho está con el tiempo de espera en recepción?
  - \_\_\_\_\_
- ¿Cómo describiría la actitud del personal de recepción?
  - \_\_\_\_\_
- ¿La información proporcionada en recepción fue clara y suficiente?
  - \_\_\_\_\_
- ¿Qué le parecen los precios en comparación con otros establecimientos de salud?
  - \_\_\_\_\_

#### **2. Toma de Muestras:**

- ¿Cómo evaluaría la destreza y profesionalismo del personal encargado de la toma de muestras?
  - \_\_\_\_\_
- ¿Cómo describiría el ambiente en el área de toma de muestras?
  - \_\_\_\_\_
- ¿Se sintió seguro y satisfecho con la higiene del laboratorio?
  - \_\_\_\_\_

#### **3. Entrega de Resultados:**

- ¿Se entregaron los resultados en el tiempo prometido?
  - \_\_\_\_\_

- ¿Qué tan fácil fue recibir sus resultados mediante los diferentes métodos disponibles (WhatsApp, correo electrónico, plataforma web)?

- \_\_\_\_\_

- ¿Conocía todos los medios electrónicos disponibles para recibir sus resultados?

- \_\_\_\_\_

**4. Sugerencias y Comentarios:**

- ¿Qué sugerencias tiene para mejorar nuestra atención al cliente?

- \_\_\_\_\_

**Gracias por su tiempo y colaboración. Su opinión es muy valiosa para nosotros.**

### **Anexo 3: Guía de Capacitación para el Personal de Atención al Cliente**

**Objetivo:** Mejorar las habilidades y conocimientos del personal para proporcionar una atención al cliente de alta calidad.

#### **Contenido:**

##### **1. Introducción al Servicio al Cliente**

- Importancia del servicio al cliente en el ámbito de la salud.
- Impacto de una buena atención al cliente en la percepción y fidelidad del paciente.

##### **2. Comunicación Efectiva**

- Técnicas de comunicación verbal y no verbal.
- Escucha activa y empatía.

##### **3. Manejo de Situaciones Difíciles**

- Estrategias para manejar quejas y reclamaciones.
- Resolución de conflictos y manejo del estrés.

##### **4. Procedimientos y Protocolos**

- Protocolo de recepción y registro de pacientes.
- Proceso de toma de muestras y entrega de resultados.
- Medidas de higiene y seguridad.

##### **5. Tecnología y Herramientas de Gestión**

- Uso de sistemas internos para la gestión de citas y resultados.
- Capacitación en el uso de plataformas electrónicas para la entrega de resultados.

#### **Evaluación y Seguimiento:**

- Evaluación continua del desempeño del personal.
- Feedback regular y sesiones de mejora.

## **Anexo 4: Plan de Acción para la Mejora del Servicio al Cliente**

**Objetivo:** Implementar mejoras en la atención al cliente basadas en los resultados del análisis de encuestas y entrevistas.

### **Plan de Acción:**

#### **1. Reducción del Tiempo de Espera en Recepción:**

- Implementar un sistema de turnos automatizado.
- Ofrecer agendamiento de citas en línea para reducir la cantidad de pacientes sin cita.
- Reasignar personal durante las horas pico para mejorar la eficiencia.

#### **2. Mejora de la Actitud del Personal de Recepción:**

- Capacitación en servicio al cliente y habilidades interpersonales.
- Implementar un sistema de incentivos basado en la retroalimentación positiva de los pacientes.
- Establecer un programa de reconocimiento mensual para el personal destacado.

#### **3. Claridad en la Información Proporcionada:**

- Desarrollar guías claras y concisas para los pacientes sobre los procedimientos y tiempos de espera.
- Entrenar al personal en la comunicación efectiva y la entrega de información.
- Colocar señalización y materiales informativos en áreas visibles de la recepción.

#### **4. Mejoras en la Toma de Muestras:**

- Revisión y mejora de las prácticas de venopunción para minimizar el dolor y la incomodidad.

- Mejorar el ambiente de la sala de toma de muestras con música relajante y decoración agradable.
- Realizar auditorías regulares de higiene y seguridad en todas las áreas.

#### **5. Optimización en la Entrega de Resultados:**

- Asegurar que todos los resultados se entreguen dentro del tiempo prometido.
- Proporcionar formación adicional para los pacientes en el uso de medios electrónicos.
- Promover los distintos métodos de entrega de resultados para aumentar la familiaridad.

## **Anexo 5: Formulario de Feedback de los Empleados**

### **Formulario de Retroalimentación para el Personal del Laboratorio Clínico Autolab**

**Nombre del Empleado:**

**Fecha:**

**Preguntas:**

**1. ¿Cómo evalúa el ambiente de trabajo en general?**

○ \_\_\_\_\_

**2. ¿Qué tan satisfecho está con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional proporcionadas?**

○ \_\_\_\_\_

**3. ¿Considera que los recursos disponibles (equipos, tecnología, personal) son suficientes para realizar su trabajo de manera eficiente?**

○ \_\_\_\_\_

**4. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar los procesos de atención al cliente?**

○ \_\_\_\_\_

**5. Comentarios adicionales:**

○ \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración. Su retroalimentación es valiosa para mejorar nuestro servicio.**

## **Anexo 6: Programa de Capacitación para el Personal**

### **Programa de Capacitación en Atención al Cliente para el Personal del Laboratorio Clínico Autolab**

**Objetivo:** Proporcionar al personal las herramientas y habilidades necesarias para ofrecer un servicio al cliente de alta calidad.

#### **Módulos de Capacitación:**

##### **1. Introducción al Servicio al Cliente:**

- Importancia del servicio al cliente en la industria de la salud.
- Cómo el servicio al cliente impacta en la satisfacción del paciente.

##### **2. Habilidades de Comunicación:**

- Técnicas de comunicación efectiva.
- Escucha activa y empatía.

##### **3. Manejo de Situaciones Difíciles:**

- Estrategias para manejar quejas y reclamaciones.
- Resolución de conflictos y manejo del estrés.

##### **4. Protocolo de Recepción:**

- Proceso de registro de pacientes.
- Procedimientos de admisión y manejo de citas.

##### **5. Prácticas de Higiene y Seguridad:**

- Normas de higiene en el laboratorio.
- Protocolos de seguridad para la toma de muestras.

##### **6. Uso de Tecnologías y Sistemas Internos:**

- Capacitación en el uso de sistemas de gestión de pacientes.
- Uso de plataformas electrónicas para la entrega de resultados.

#### **Evaluación y Seguimiento:**

- Evaluaciones periódicas del desempeño.
- Retroalimentación continua y sesiones de mejora.

## **Anexo 7: Carta de Consentimiento para las Entrevistas**

### **Carta de Consentimiento para Participación en Entrevistas**

Estimado/a [Nombre del Participante],

Nos dirigimos a usted para solicitar su participación en una entrevista como parte de un estudio para mejorar los servicios del Laboratorio Clínico Autolab. La entrevista tiene como objetivo recopilar opiniones y sugerencias sobre la atención recibida en nuestro laboratorio.

#### **Detalles de la Entrevista:**

- **Duración:** Aproximadamente 3-5 minutos.
- **Temas a Tratar:** Experiencia en la recepción, toma de muestras, y entrega de resultados.
- **Confidencialidad:** Todas las respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de mejora de los servicios.

**Consentimiento:** Al firmar este documento, usted consiente participar voluntariamente en esta entrevista.

**Firma del Participante:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Agradecemos de antemano su colaboración y tiempo.

Atentamente,

[Nombre del Investigador]

## **Anexo 8: Petición de resultados de encuestas del área de atención al cliente del primer trimestre**

**Ibarra, 04 de abril de 2024**

Dr. Modesto Bazante

Director del Laboratorio Clínico Autolab

Presente.-

Estimado Dr. Bazante:

Me dirijo a usted con el propósito de solicitar la información referente a las encuestas realizadas en el área de atención al cliente de Autolab durante el primer trimestre del año 2024. Esta información es crucial para llevar a cabo un análisis detallado y proponer mejoras en los procesos de atención al cliente.

Agradezco de antemano su colaboración y quedo atento a su pronta respuesta.

Atentamente,

Bioq. Vladimir Bazante