ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE. CASO CELILAB

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETENCIA SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Jorge Luis León Yánez

Director:

Ing. Marco Jacobo Cisneros Martínez

Ambato – Ecuador

Octubre 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JORGE LUIS LEÓN YÁNEZ**, con cédula de ciudadanía **0504263732**, autor del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE. CASO CELILAB", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2023



Jorge Luis León Yánez
CC. 0504263732

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE. CASO CELILAB

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETENCIA SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Jorge Luis León Yánez

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg. f._____
CALIFICADOR

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg. f._____
CALIFICADOR

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Lcdo. Mg. f._____
CALIFICADOR

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. Mg. f._____
DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f._____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Septiembre 2023

DEDICATORIA

A mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificio incansable. Gracias por haberme dado las alas para volar y la base sólida sobre la cual construir mis sueños.

A mi familia y amigos, por el aliento constante y las risas compartidas que son un tesoro que valoro profundamente.

A todos los que de una u otra manera contribuyeron a este logro, su apoyo ha sido fundamental en mi camino hacia la culminación de mi carrera.

Esta tesis está dedicada a todos ustedes con gratitud y cariño.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sobre todas las cosas.

Agradezco a quienes forman parte de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, en especial a mis profesores y a mi director de tesis, por su sabiduría, paciencia y dedicación.

Gracias a mis amigos y compañeros de estudio por compartir conmigo los desafíos y por brindarme palabras de aliento y apoyo.

A quienes forman parte de Celilab por su apoyo y su tiempo, sin los cuales no habría sido posible realizar el presente estudio.

RESUMEN

La gestión de procesos permite establecer una estructura de trabajo dentro de las organizaciones. Este método de optimización de la administración de actividades conduce en última instancia a una mejora continua. Además, una gestión de procesos bien diseñada se centra en la satisfacción del cliente y en la mejora del servicio, ya sea para clientes internos o externos.

Los laboratorios clínicos tienen una gran importancia en los servicios de atención médica debido a su papel en el diagnóstico y análisis de muestras clínicas para obtener resultados de los pacientes. La criticidad de estos servicios hace que sea crucial mantener un control constante y oportuno de los procesos operativos y administrativos. Estos requisitos rigurosos hacen que los laboratorios clínicos sean candidatos ideales para la implementación de la gestión de procesos.

En cumplimiento de su compromiso con la satisfacción del cliente, CELILAB tiene como objetivo mejorar la calidad de los servicios proporcionados por los laboratorios clínicos. Buscan optimizar procesos, aumentar la eficiencia y mejorar los costos. A su vez, este proyecto recomienda un modelo de gestión de procesos para mejorar el servicio al cliente de CELILAB. Para lograrlo, se emplea una metodología descriptiva basada en un enfoque mixto. El diseño de la investigación es no experimental y transversal. El resultado esperado de esta investigación es ayudar a minimizar los errores que ocurren en los procesos de laboratorio y fomentar una mayor confianza por parte de los clientes.

Palabras clave: gestión por procesos, atención al cliente, laboratorio clínico, gestión de calidad

ABSTRACT

Process management enables the establishment of work structure within organizations. This method of optimizing the administration of activities ultimately leads to continuous improvement. Additionally, a well-designed process management is centered around customer satisfaction and service improvement, whether for internal or external customers.

Clinical laboratories hold great significance to healthcare services due to their role in diagnosing and analyzing clinical samples to obtain patient results. The criticality of these services makes it crucial to maintain constant and timely control of operational and administrative processes. These stringent requirements make clinical laboratories ideal candidates for process management implementation.

Honoring their commitment to customer satisfaction, CELILAB aims to enhance the quality of services provided by clinical laboratories. They seek to optimize processes, increase efficiency, and improve costs. In turn, this project recommends a process management model to enhance CELILAB's own customer service. In order to achieve this, a descriptive methodology based on a mixed approach is employed. Research design is non-experimental and cross-sectional. The expected outcome of this research is to help minimize errors occurring within laboratory processes, fostering greater customer confidence.

Keywords: *Process management, customer service, clinical laboratory, quality management*

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 8
1.1. Gestión por procesos y su importancia en las empresas 8
1.2. Análisis de la gestión de calidad en el sector salud 23
1.3. Servicio de atención al cliente en el sector salud 25
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 28
2.1. Definición de enfoque, diseño y alcance de la investigación 28
2.2. Análisis e interpretación de resultados 30
2.3. Análisis de los problemas más altos 35
CAPÍTULO III. DETALLAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES DEL LABORATORIO CELILAB 36
3.1. Caracterización de la empresa 36
3.2. Guía administrativa de la ISO 15189. 37
3.3. Proceso actual y propuesto de las distintas áreas de CELILAB 47
3.4. Factores necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos en el laboratorio clínico 57
CONCLUSIONES 62
RECOMENDACIONES 63
ANEXOS 68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pregunta 1 de la encuesta..... 30
Tabla 2. Condensado de los servicios generales de CELILAB 31
Tabla 3. Pregunta 7 de la encuesta..... 32
Tabla 4. Resultados sobre atención al cliente..... 33
Tabla 5. Resultados sobre clínica 34

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Proceso Preanalítico para Laboratorio Clínico CELILAB 40
Cuadro 2. Proceso Analítico para Laboratorio Clínico CELILAB 43
Cuadro 3. Proceso Postanalítico para Laboratorio Clínico CELILAB 46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Esquema de la estructura y contenidos de la norma ISO 15189 22
Gráfico 2. Estructura de la norma ISO 15189:2009..... 23
Gráfico 3. Proceso Pre analítico..... 39
Gráfico 4. *Proceso Analítico*..... 42
Gráfico 5. Proceso Postanalítico 45
Gráfico 6. Proceso actual de Atención al cliente 47
Gráfico 7. Proceso propuesto de Atención al cliente..... 48
Gráfico 8. Proceso actual de Atención en el área clínica 49
Gráfico 9. Proceso propuesto de Atención en el área clínica..... 50
Gráfico 10. Proceso actual de Tiempo de entrega 51
Gráfico 11. Proceso propuesto de Tiempo de entrega..... 52
Gráfico 12. Proceso actual de Brindar información 53
Gráfico 13. Proceso propuesto de Brindar información..... 54
Gráfico 14. Proceso actual de Asignación de horarios y turnos 55
Gráfico 15. Proceso propuesto de Asignación de horarios y turnos..... 56

INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos se ha convertido en una herramienta fundamental en la administración moderna, la mejora de la eficiencia y eficacia de las organizaciones implica una forma de ver como un conjunto de sucesos interrelacionados. Esta metodología se enfoca en la optimización de las etapas de la empresa, con el fin de maximizar la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. En contexto, la administración juega un papel fundamental para garantizar que el usuario reciba un servicio de calidad, que cumplan con sus expectativas y necesidades.

Para el caso de estudio, CELILAB, es un laboratorio clínico que brinda servicios de química sanguínea, hematología, microbiología, electrolitos, hormonas, uro análisis, papanicolaou y demás pruebas especiales, actualmente en busca de ampliar su mercado, se expande con una sucursal en Ficoa, sin embargo, sus procesos aún resultan deficientes entre los que se menciona demasiados tiempos de espera para entrega de resultados, lo que genera molestias en sus clientes, inconsistencias de resultados de exámenes, errores en los análisis de laboratorio, producto de un mal manejo de procesos, además existe demoras por parte de laboratorios asociados en la entrega de resultados de análisis más complejos.

En cuanto a la idea a defender planteada se tiene que con el desarrollo de la gestión por procesos se mejorará la calidad de servicios brindados por el laboratorio CELILAB, debido a que se encuentra ante el desafío de optimizar la calidad de atención al servicio del cliente, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, y lograr su fidelización. Por lo tanto, se hace necesario implementar estrategias y metodologías que permitan perfeccionar los procesos relacionados con la administración al usuario, con el fin de mejorar su eficiencia y eficacia, y brindar un servicio excelente que permita destacarse en el mercado. Los estudios previos ayudan a conocer como temas similares han mejorado la relación de la empresa con el cliente y sus metodologías planteadas.

La gestión por procesos y la calidad de atención en el campo de la salud es un problema que no solo se limita en la región (Martín, 2021). El objetivo principal de esta investigación fue determinar cómo se relaciona la gestión por procesos con la calidad de atención a los usuarios del laboratorio. Para ello, se llevó a cabo un estudio descriptivo transversal de tipo correlacional retrospectivo, se utiliza una muestra de 104 pacientes que acudieron al laboratorio. Los resultados indican la relación de las dos variables estudiadas, por lo que se concluye que existe una relación positiva entre la gestión por procesos y la empatía hacia los usuarios del laboratorio en el Hospital Regional Daniel Alcides Carrión de Huancayo durante el año 2021. Se ha observado que un aumento en la implementación de la gestión por procesos se correlaciona con un incremento moderado en la empatía hacia los usuarios del laboratorio.

La Gestión por procesos ayuda a mejorar la atención en instituciones de la salud según Matute (2021). El objetivo principal se ha centrado en analizar la viabilidad con la que las políticas públicas actúan frente a la emergencia sanitaria COVID-19. Metodológicamente fue de tipo descriptiva no experimental, con una muestra de 150 usuarios que reciben atención médica, quienes presentaron la necesidad de incrementar especialidades nuevas y mejora en la calidad de la atención. En base a las entrevistas realizadas a los pacientes nace la necesidad de implementar un modelo de gestión por procesos que lograría la relación integral interna ágil en gestión, lo que deja cimientos de éxito, confiabilidad y calidad, se capta la mayor atracción al libre acceso que demande las necesidades del usuario en el instante que surgen la emergencia.

En la investigación realizada por Espinel (2020), denominada Gestión de la calidad en los servicios de atención al cliente. Caso Cooperativa, El propósito principal de este estudio fue evaluar cómo la gestión del servicio de atención al cliente contribuye a mejorar la calidad. La investigación fue diseñada desde una perspectiva descriptiva, enfocada en un análisis cuantitativo, cualitativo y de campo. Los resultados indicaron que la satisfacción del cliente con la calidad de los servicios recibidos era alta, gracias a factores como el confort de las instalaciones, la funcionalidad de los equipos, la intervención adecuada en problemas financieros,

la capacitación de los empleados, la amabilidad en el trato, la probidad y diligencia en la gestión documental. En conclusión, una gestión adecuada del servicio de atención al cliente contribuye a mejorar la calidad en la Cooperativa Chone Ltda.

El tiempo de espera es un problema en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín, de acuerdo a la investigación realizada por Gómez (2019), para solucionar la situación. El método utilizado en esta investigación consistió en recopilar información a través de fuentes primarias, como personal encargado del proceso de agendamiento de citas médicas y pacientes, así también, fuentes secundarias como agendas de pacientes, encuestas de satisfacción, procesos documentados y documentos oficiales. Los resultados de la investigación indicaron que existen problemas dentro de los procesos relacionados con la consulta externa en el Hospital Carlos Andrade Marín. En respuesta a estas demostraciones, se presentaron propuestas que incluyen estrategias, actividades, riesgos y sus correspondientes contramedidas, con el objetivo de solucionar los problemas en el proceso de exposición de turnos y mejorar el tiempo de espera para recibir una atención efectiva por un especialista.

La gestión por procesos en la fiscalización electoral descentralizada tiene relación con la calidad de servicio según Vite (2019). Se obtuvo un enfoque metodológico que involucró el uso de dos cuestionarios de encuesta que contenían cinco alternativas según la escala de Likert. Para medir la confiabilidad del instrumento de gestión por procesos y calidad de servicio, se aplicó la estadística de Alfa de Cronbach, se tiene en cuenta que el instrumento contenía respuestas politónicas en una escala ordinal. Los resultados se evaluaron mediante el coeficiente de correlación de Spearman (Rho), que determinaron que no existe una relación directa y significativa entre la gestión por procesos y la calidad del servicio.

Existen guías brindadas por organismos internacionales que acreditan la calidad de un producto o servicio, entre las cuales se encuentra la *International Standarization Organization (ISO)*, esta ha generado la normativa ISO 15189, que representa los Sistemas de Gestión de la Calidad en Laboratorios Clínicos y contiene lineamientos técnicos y ambientales para proceder en esta área de salud. Cabe resaltar que esta

normativa pretende ser una guía para la gestión de calidad de laboratorios clínicos, sin embargo, es posible que existan países que apliquen otros sistemas de calidad pegados a su contexto cultural.

En el contexto de los países americanos se encuentra la Organización Panamericana de la Salud, que es un organismo aliado a la OMS, el cual se encarga de cooperar con instituciones nacionales de salud pública, de esta manera auxilia con información técnica para la gestión de laboratorios clínicos y existen ciertos mandatos que serían cumplidos, como son: bioseguridad, Reglamento Sanitario Internacional, Prevención y control de enfermedades emergentes en las Américas y La Salud Pública en la Américas. Por otro lado en América latina la Asociación de Laboratorios de Diagnostico de Latinoamérica (ALADIL), es otra institución encargada de mejorar los estándares de calidad, además de convertirse en apoyo para los laboratorios miembros. Impulsar el desarrollo científico y tecnológico.

Es interesante como estos organismos e instituciones promueven el conocimiento científico, a través de distintos espacios, lo cual se traduce a una mejor gestión de procesos dentro del laboratorio clínico con mayor calidad lo que permite que haya un mejor diagnóstico en el paciente. Por otra parte, que estos organismos gestionen la integración de distintos países, facilita a que ciertos descubrimientos lleguen de un punto del mundo a otro, por lo que el conocimiento se hace universal, y se promueve mejoras en la salud pública de cada país.

En el Ecuador, existen organismos que se encarga de controlar la calidad y los procesos de los laboratorios clínicos llamada Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACESS), pues su principal función es vigilar la calidad de los servicios que brindan estas entidades de salud, tanto públicas como privadas y en caso de incumplir, las sanciones pertinentes se impondrán de acuerdo a la ley orgánica de salud. De igual forma, la acreditación de estas entidades de salud en el país, se realiza a través de la norma ISO 15189, por lo que asegura la calidad técnica, los correctos procedimientos y criterios técnicos, con resultados de alta confiabilidad (ACCES, 2022).

Hoy en día, uno de los objetivos primordiales en toda empresa es relacionarse con la implementación de un sistema de gestión con énfasis en procesos, para obtener una mayor eficacia y eficiencia, por lo mismo mejores resultados. Por tanto, es importante crear una cultura organizacional adecuada, de tal manera que incite a una mejor gestión de los procesos de la empresa, así como la participación activa por los miembros de la organización para llevar adecuadamente los procesos de la empresa. También la creación de procesos que respondan a los objetivos propios de la empresa.

La gestión por procesos permite a la organización llevar un mejor manejo de las actividades propias de la empresa, además de controlar a la misma y ver qué aspectos requieren correcciones, medir cuanto se ha mejorado a partir del último diagnóstico de la empresa y encamina los rumbos para sacar el máximo provecho de la organización. Automatizar los procesos de la empresa es también una forma de mejora continua, pues promueve a que existan actualizaciones importantes, capaces de optimizar los recursos de la empresa y por tanto, mejores resultados.

La norma ISO 9001 se concentra en siete lineamientos que son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso del personal, enfoque basado en procesos, mejora continua, toma de decisiones basada en hechos de gestión de relaciones. Este lineamiento hace referencia a la mejora continua con base en mediciones objetivas. Existen ciertos parámetros de la norma que permiten que la información recopilada dé soluciones para que los procesos garanticen calidad; y de igual manera exista un debido control y dirección en los procesos del laboratorio clínico.

Los laboratorios clínicos han cumplido un rol importante debido a la pandemia, en Ecuador cada laboratorio clínico tiene la capacidad de ejecutar hasta 2000 pruebas para Covid-19, sin embargo, se requiere aún de mayor tecnología para agilizar los procesos, con análisis más precisos. Los avances en investigación molecular, hace que los laboratorios clínicos tomen otra perspectiva a futuro, por lo que estos deben apostarle a la modernización y actualización en conocimiento, para que brinden un

mejor servicio y al mismo tiempo los diagnósticos médicos en Ecuador sean más eficientes.

Para ello es necesario establecer como objetivo general: proponer un modelo de gestión por procesos para la mejora del servicio de atención al cliente de CELILAB.

A su vez, es necesario dividirle en los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar teórica y científicamente sobre la importancia de la gestión por procesos en los servicios de salud.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos de laboratorio CELILAB,
- Detallar los procesos administrativos y operacionales del laboratorio CELILAB.

La metodología de esta investigación se basa en un enfoque mixto, por lo que de manera cualitativa se realizara una revisión bibliográfica sobre el tema de estudio y posteriormente un análisis exhaustivo de la información recolectada. Y cuantitativa porque se analizará los errores.

El proyecto de investigación se justifica como un aporte a la literatura para futuras investigaciones en cuanto a la gestión por procesos de laboratorios clínicos, puesto que la información sobre este tema suele ser reducida y el impacto que genere en estas entidades de salud será muy positivo. Los laboratorios clínicos se benefician al contar con un modelo de gestión por procesos que ayude a optimizar la parte estratégica, clave y de soporte, de esta manera se mejora los tiempos de entrega de resultados, la validez de los mismos y por tanto, la satisfacción del cliente.

Si bien es cierto que los procesos operativos suelen encontrarse detallados en las guías dispuestas por la OMS, como se mencionó al inicio, la adaptabilidad a laboratorios clínicos de la región, así como los procesos estratégicos y de soporte, requieren de un modelo de gestión por procesos para laboratorio clínico, el cual sea capaz de dotar de las herramientas suficientes para el mejor desempeño de estas entidades de salud. Los procesos estratégicos serán clave al momento de captar

clientes y generar impacto en la atención al cliente, este modelo de gestión pretende implicarse mucho en ellos.

Al encontrarse en el sector salud, es de suma importancia que se garantice calidad en los procesos, pues estos a su vez garantizan resultados correctos, lo que permite que los pacientes no corran peligro por posibles errores. A su vez que un manual permite que la información sea recibida de manera precisa para todo el personal del laboratorio clínico, quien tendrá cada vez mayor responsabilidad y liderazgo en su respetivo proceso. El manual también permitirá al laboratorio desarrollar un mayor control de los procesos, optimizar los tiempos y por tanto, un mejor manejo del laboratorio.

El propósito de la presente investigación es mejorar la calidad del servicio de atención al cliente en CELILAB a través de la implementación de una gestión por procesos. Esto permitiría una mayor eficiencia y eficacia en el servicio.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Gestión por procesos y su importancia en las empresas

La gestión por procesos es la manera en que se administra la organización a través de actividades que se realiza en la empresa en busca de la calidad. En su ejecución es posible que se requieran de ciertos elementos para mejorarlas, o a su vez necesite desprenderse de factores que no suman a la eficiencia de la organización o no satisfacen las necesidades de los clientes, por tanto, es primordial realizar un análisis de los procesos a nivel estratégico, operativo y de soporte, para realizar los cambios respectivos.

La gestión es una herramienta que una empresa utiliza para obtener eficiencia dentro de los procesos productivos que la organización desarrolla (Robles & Díaz, 2017). Para esto es necesario que la organización determine las entradas de sus recursos y su respectivo proceso de producción, lo cual ayuda a que exista una estructura en las actividades y que estas se interrelacionen y se obtenga mejores salidas.

Una definición se enfoca a que la gestión por procesos está encaminada a alcanzar excelentes niveles de eficacia y eficiencia, por tanto, estimula la mejora continua y la productividad. Además, mira a la empresa como un sistema interrelacionado en busca de mejores resultados, aplicable en cualquier empresa. De tal manera que pretende la diferenciación del producto o servicio para la supervivencia en el mercado, esto en un entorno empresarial muy variable, competitivo, activo y globalizado.

El objetivo principal de la gestión basada en procesos es mejorar el sistema, al priorizar actividades que se consideran críticas para la supervivencia de la organización; además, es importante considerar los mejores procesos relacionados para contribuir a las metas del programa de la organización (Méndez, 2019). El uso del proceso implica una comprensión clara de varios elementos esenciales para su funcionamiento, tales como:

a) Clientes de la organización
b) Necesidades existentes en la organización
c) Objetivo que se enfoca al cumplimiento con sus necesidades.

La gestión de procesos proporciona una orientación y herramientas para progresar y transformar el flujo de trabajo, mejorar la eficiencia y responder a las necesidades del cliente. Es la tarea de adaptar e integrar las diferentes prácticas y culturas de las distintas unidades de negocio, mediante la implementación de sistemas que se utilizan de forma coherente en toda la organización. Por lo tanto, se considera un método para gestionar y mejorar los procesos organizacionales (Gómez, Gestión por procesos para la disminución del tiempo de espera en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín, 2019).

Los procesos tienen características como: alcance, participantes y sus actividades, reportes documentados, evaluación y mejora continua, los cuales se detallan a continuación:

a) Persona responsable en monitorear el cumplimiento.
b) Tener un alcance definido.
c) Cada miembro tiene interacción y responsabilidad.
d) Documentar los procedimientos y requisitos para los participantes o grupos de participantes.
e) Recibir retroalimentación oportuna.
f) Sus acciones y objetivos están orientados a la satisfacción del cliente.
g) Tiempo de ciclo conocido: predictibilidad (Padilla, 2021).

Planificación: puede describirse como un proceso estructurado y metódico dirigido a lograr objetivos concretos. Desde una perspectiva más amplia, un plan tendrá múltiples propósitos, de modo que el mismo plan organizado logrará múltiples objetivos al realizar tareas idénticas o complementarias. Cabe señalar que esto debe hacerse de manera clara, estructurada y planificada, al desarrollar diversas actividades y pasos complementarios, así como fijar y asignar plazos en relación al tiempo a realizar.

Organización: mecanismo social formado por un conjunto de actores que trabajan por un fin común en un tiempo, espacio y cultura determinado. Toda organización tiene lineamientos, metas y métodos para lograr su misión. Algunos signos se caracterizan por organizaciones como cantidad, alcance, finanzas, personas, tecnología y medios naturales. Los miembros de las organizaciones generalmente están organizados a nivel y determinan las normas y regulaciones. Para que una organización funcione, tiene que haber comunicación y la intención de trabajar en conjunto para lograr objetivos alcanzables.

Mejora continua: tiene como objetivo mejorar y elevar el nivel de calidad de un servicio. La mejora continua es útil no solo para las empresas de producción en masa, sino también completamente válido y útil para las empresas de servicios, sobre todo porque el sistema de mejora continua es un elemento integral y es utilizado por todos en la empresa que lo implementa. La mejora continua de procesos es una herramienta para la mejora continua y periódica.

Estrategias: involucran al equipo directivo y marcan el rumbo de otros procesos, es decir, brindan los objetivos, políticas y estrategia que definen la misión, visión y valores de la organización en la medida en que influyen en ellos. Es un mecanismo que posibilita la toma de decisiones y/o acción en un contexto específico. Juega un papel en todos los aspectos, ya sea educación, salud, cultura, sociedad, negocios, etc. Así, la estrategia es un proceso de propuesta y la estrategia es una forma de ejecución (Juárez, 2021).

Operatividad: son aquellos que trabajan directamente con los clientes y brindan los servicios necesarios, al agregar valor a los clientes externos al satisfacer sus necesidades y expectativas, al tener en cuenta los siguientes procesos esenciales: conocimiento, desarrollo y estrategia. Soporte y servicio al cliente. Durante las operaciones, se cree que esto ocurre en el proceso de búsqueda de objetivos y búsqueda de operaciones de alta calidad que garanticen una buena experiencia.

Soporte: considerado crítico en una organización o negocio porque facilita el desarrollo de los procesos de negocio y crea valor para los clientes internos. El buen funcionamiento de una empresa u organización no solo es responsabilidad del jefe, gerente o supervisor, sino que también depende en gran medida del apoyo de los demás participantes, se tiene en cuenta que el trabajo sea comprometido, responsable, profesional y eficiente, para funcionar plenamente y proporcionar a los usuarios servicios de alta calidad. Es importante que, en la gestión de calidad, los responsables e involucrados en el proceso identifiquen claramente los elementos que lo componen, para que sean evaluados y mejorados continuamente (Padilla, Políticas Públicas para mejorar la calidad de servicios de salud, 2021). Su descripción es la siguiente:

- Entradas: insumos. información necesaria para obtener un servicio.
- Salida: el desempeño final.
- Mecanismos: los medios (personas, máquinas, métodos y herramientas) utilizados para lograr un objetivo.
- Control: limitaciones a las actividades involucradas.

Para comprender la estructura del proceso, es importante revisar los factores que permiten medir la calidad. Este último es el resultado de una combinación de tecnología y factores humanos. Por lo general, se asocian con una variedad de causas para resolver el mecanismo técnico, el problema suele ser un conjunto de errores. Para lograr ejecutar correctamente el control de procesos, es necesario seguir los siguientes pasos:

- Responsabilidades de gestión: el responsable será consciente de la importancia de este sistema de gestión de procesos. En este caso, el requisito básico es la formación y la educación para lograr la transformación necesaria.
- Capacitación: los gerentes están capacitados en procedimientos de gestión y son un agente de cambio para quienes confían en estos procedimientos. La dirección por objetivos se basa en que todos los empleados de la empresa participen del proceso y no se sientan presionados.

- Identificación de procesos: crea una lista de procesos basada en la interpretación de todas las actividades realizadas en la organización con empleados y clientes externos.
- Clasificación: se refiere a los procesos mapeados para ser identificados como centrales, estratégicos y de apoyo.
- Relaciones entre procesos: es necesario crear una matriz de relaciones entre procesos que permitan intercambiar instrucciones, información, recursos, dispositivos, etc. entre procesos.
- Diagrama de flujo: es necesario comprender las relaciones entre los procesos, por lo que todos los procesos requeridos para un sistema de gestión de la calidad utilizan un diagrama de flujo.
- Resultados en el proceso: las decisiones deben basarse en datos y objetivos de desempeño, se explica la eficacia de los procesos y sistemas, se comprende qué tan bien esperan las partes interesadas y se compara el desempeño de su organización con el resto.
- Enfoque de procesos para la gestión: la orientación a procesos es un principio central de gestión en la serie ISO 9000 y el modelo de excelencia EFQM. Actualmente, este conjunto de estándares del sistema de gestión de calidad se ha incorporado a varios cambios que afectan significativamente la calidad del servicio brindado a los clientes (Soriano, Situación actual de la comunicación interna en el sistema de gestión de calidad de los trabajadores del laboratorio Roberto Cáceres Flores S.R.L. Primer Semestre, Año 2021., 2021).

Calidad significa asegurar que los servicios brinden un equilibrio adecuado entre beneficios y riesgos, investigar para obtener la atención adecuada la primera vez y luego mejorarla. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) afirma que el servicio de salud es capaz de identificar las necesidades de los usuarios externos, reservar los recursos necesarios de manera adecuada y eficiente donde el conocimiento lo permita y esforzarse por beneficiar a los usuarios. Usuarios, es decir, cuando se trata de la calidad de los servicios médicos. Modelo de control de procesos (Padilla, 2021).

Calidad de atención es la prestación de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y justa, a un nivel profesional óptimo, se tiene en cuenta el balance de beneficios, riesgos y costos, con el fin de lograr el cumplimiento y satisfacción de estos servicios a los usuarios. Cabe mencionar que la derivación para atención médica debe entenderse como la atención prestada por cualquier persona que interviene en la atención de un usuario de un servicio de salud. Por tanto, el término "medicina" no se refiere únicamente al ejercicio profesional de los médicos. Además, cuando se habla de “usuarios”, no solo se refiere a los pacientes, sino también a sus compañeros e incluso a los profesionales sanitarios.

Los responsables directos tendrán una visión positiva de la calidad de la atención y abrazar los diferentes modelos que ofrecen las necesidades y los marcos teóricos. Un acto que permite el desarrollo de un gran número de instrumentos, métodos y recogida de datos, experiencias de evaluación y forma de evaluación. No es suficiente hacer cambios, es una forma de mejorar la atención a la instrucción de evaluación. Lograr resultados ayuda a señalar el desempeño que se mejorará en la planificación de la calidad, en lugar de confundir los medios con el fin y cometer errores en el proceso de cambio, se insiste en mejorar la calidad. Los servicios y sistemas de atención de la salud, y el establecimiento de la "Garantía de calidad" como meta, una meta idealista, no es muy realista, pero impulsa todos los pensamientos y acciones en este sentido.

La calidad de atención determinará la vida o la muerte de los usuarios que usan los servicios de salud, por lo que es importante establecer una gestión de calidad. El encargado dirige y controla sistemáticamente el proceso de atención en este servicio. La gestión de la calidad significa cambiar la organización a través del aprendizaje y la mejora continua en respuesta a las necesidades y expectativas de todos los usuarios.

La calidad del servicio se define como una combinación de varios elementos o características de calidad (cortesía, prontitud o rapidez en la entrega, producto sin defectos en el momento de la entrega, precio justo, etc.) que los clientes evalúan el

servicio de acuerdo con la satisfacción de sus necesidades, y se cumplen las expectativas. Por ello, un gran servicio se adapta no solo a los deseos, sino también a los requerimientos del cliente. Quienes brindan servicios, a pesar de los intentos por ser competitivos, no toman en cuenta estos puntos y no brindan servicios de alta calidad. Las bases por los cuales se reconoce y juzga la calidad son:

Eficacia: es la capacidad de lograr mejoras en la salud y el bienestar. Esto significa el mejor desempeño posible en las condiciones más favorables, de acuerdo con la condición del paciente y en condiciones constantes.

Efectividad: es la mejora de la salud lograda o esperada en las condiciones normales de la práctica diaria. En la definición y evaluación de la calidad, la efectividad puede definirse con mayor precisión como el grado en que la atención evaluada por la calidad alcanza el nivel de mejora de la salud que los estudios de eficacia muestran como alcanzable.

Eficiencia: la eficiencia no es más que mejorar los costos de salud. Si hay dos estrategias de ayuda igualmente efectiva o eficiente, la más efectiva es la de menor costo.

Optimización: la optimización se convierte en un problema cuando el impacto de la atención no es absoluto sino relativo al costo de la atención.

Aceptabilidad: se supone que la atención se adapta a los deseos, expectativas y valores de los pacientes y sus familiares. Está claro que los pacientes tienen expectativas sobre cómo afectará la atención a su salud y bienestar y cómo se lograrán. Por tanto, es válido afirmar que la aceptación depende en gran medida de la valoración subjetiva del paciente sobre la eficiencia, la eficacia y la optimización, aunque no de forma absoluta.

Legitimidad: en una sociedad democrática, se espera que todas las cualidades de atención importantes para el individuo sean socialmente relevantes. Eso es todo lo que es. Sin embargo, en un contexto social, además de la atención individual, existe

una preocupación por el bienestar general. Por lo tanto, algunas personas o sus médicos creen que la mejor atención no es lo mismo que el bien general.

Equidad: la equidad es el principio que determina cuál es la justa distribución de los cuidados y beneficios entre la población. La equidad es parte de hacer que el cuidado sea aceptable para los individuos y legítimo en la sociedad. La equidad es tan importante como atributo del cuidado que sería catalogada como un pilar junto a la calidad (Machaca, 2021).

La importancia de la gestión por procesos radica en ser instrumento para la mejora continua de las empresas, para lo cual sus estos estarán alineados a la estrategia, misión y visión de la organización. El logro de los objetivos está vinculado con la satisfacción del cliente. En la actualidad las empresas resaltan la relevancia de la de esta herramienta en sus actividades, pues este les permite estar vigentes a través de los años. Es necesario que las organizaciones sepan identificar los errores para que los corrijan y así brindar una mejor experiencia al cliente.

Las empresas suelen fracasar al ser manejadas de manera empírica, sin un correcto control de sus actividades y mala administración de las mismas, por lo que, si las empresas manejaran una mejor gestión por procesos, los resultados serían positivos. Implementar esta herramienta ayuda a que se genere mejores salidas, por tanto, su producto final o servicio sería de deleite para el cliente, a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas. La gestión por procesos permite a las organizaciones fidelizar al cliente, debido a que su experiencia es placentera y su tiempo es aprovechado.

En la actualidad, para optimizar los procesos se los gestiona bajo distintas herramientas informáticas como Bizagi, que permite realizar simulaciones para en lo posterior ser ejecutadas. De esta manera se busca la eficiencia, lo cual genera mayores ganancias para la empresa, de forma automatizada. Así es como se moderniza, junto a nuevas tecnologías que son aplicadas a los procesos, para llevar un mejor control de los documentos, esto ha permitido una adaptación al entorno y

estar atentos al cambio continuo de las organizaciones. El equilibrio entre la estructura y los procesos son parte del éxito.

La gestión por procesos permite a la empresa resolver ciertos problemas, como la falta de estrategia, falla en las conexiones en sus actividades operacionales y administrativas y falta de liderazgo, por lo cual constituye una promesa única dentro de las organizaciones, ejerce un control de las actividades internas y externas. Por lo que busca que exista mayor coordinación, planificación e involucramiento de parte de los trabajadores y responsables de cada fase, con el fin de la satisfacción de las partes interesadas. La mejora continua de todos los aspectos de la organización, está ligada a la eficiencia.

Lo dicho hasta aquí, conviene hablar de la vasta cantidad de emprendimientos en Ecuador, sin embargo, la mayoría no supera los tres años, pues la falta de planificación y organización en sus actividades, hace que estos negocios cierren. De ahí la necesidad por contar con herramientas para controlar los procesos y mejorar cada vez más los mismos. Por tanto, no solo es importante en empresas ya constituidas, también lo es en emprendimientos que quieran perdurar en el tiempo y estos serán de cualquier tipo, pues la utilidad de la gestión por procesos es vigente para todo tipo de empresas.

Para llevar de buena forma de gestión por procesos es necesario influir positivamente en los integrantes de la organización, en que ellos estén comprometidos con la empresa, con vocación de servicio y alineados con los objetivos. Con líderes que sepan fortalecer a su equipo y motivar al personal y que las estructuras respondan a la estrategia, por tanto, poseer una buena estructura en los procesos ayuda al éxito de la empresa, de igual forma el correcto liderazgo garantiza la eficiencia y eficacia, así se consigue los resultados deseados.

Introducir en la empresa la gestión por procesos, es una tarea compleja, pues se trata de generar valor, mejorar y transformar fases eficientes, en cambio, muchas veces es difícil que el personal, en especial el más antiguo, adopte posturas de renovación en la empresa y sus actividades. Esta herramienta es un tipo de

gerencia de los procesos empresariales que reemplaza a la gestión tradicional. Por lo que busca vincular los procesos a la estrategia y objetivos de la empresa, con el fin de mejorar la satisfacción del cliente (Medina , Nogueira , Hernández, & Comas , 2019).

En cuanto a la importancia de la gestión por procesos en los servicios de salud, estudios afirman que esta herramienta reduce la variabilidad innecesaria que suele ocurrir en la práctica clínica, además de minimizar la repetitividad de las acciones y el despilfarro de recursos. Por tanto, contribuye a la satisfacción de los pacientes, al implementar estrategias que crea mejor flujo de trabajo entre departamentos, personal médico, por lo que aumenta la eficacia, eficiencia, calidad de servicio y mejores resultados para la empresa. Las empresas deben involucrarse más en sus procesos para tener éxito en las mismas (Hernández A., 2021).

La gestión por procesos en las instituciones de salud plantea una reestructuración de las actividades, optimización de recursos con la finalidad de mejorar el desempeño, mediante un enfoque estratégico y sistemático. La introducción de esta herramienta en el sector salud, corresponde a un cambio de cultura en el aspecto organizacional, pues están acostumbrados a una administración más vertical y reorientar esta idea es complejo, pues el personal suele tener conflictos al momento de aplicar una gestión horizontal, orientada en los procesos, esto lograría generar equipos de trabajo y unidades integradas por profesionales de distintas disciplinas para generar un servicio superior.

Las instituciones de salud requieren optimizar sus resultados y satisfacer las necesidades del paciente, por lo que suelen implementar sistemas de gestión de calidad, donde pretenden superar sus propios estándares. Una de las bases de la calidad es la gestión por procesos, la cual busca mejores resultados, a través de gestionar las actividades y los recursos como un proceso. De igual forma, añadir valor agregado a las entradas, ayuda a que la aprobación del cliente siga en aumento, por lo que esta herramienta constituye un factor de éxito para las empresas vinculadas con la salud.

La gestión por procesos brinda un panorama más claro del tránsito del paciente en la casa de salud, frente a sus necesidades y excluye todas las actividades que no generan valor agregado. Por tanto, para el logro de objetivos, esta herramienta posee cinco principios que se ocupa en la estructuración de los procesos: diseño de los procesos centrados en los pacientes, implicar a los profesionales, práctica clínica adecuada, incorporar un sistema de información, La continuidad de la asistencia. Estos principios integran todas las actividades de la empresa, lo que se traduce en mejores resultados.

Los servicios de salud requieren de una reestructuración, donde se deje atrás el tradicional enfoque funcional a uno basado en la gestión por procesos. Esta herramienta hace que las casas de salud pasen de estructuras hospitalarias funcionales y verticales a una gestión horizontal, donde se produce mejores servicios. Esto, junto a mecanismos de control, propios de este sistema, que posibilita corregir ciertas desviaciones, antes de que se genere un resultado defectuoso. Por tanto, produce mejora continua en la calidad y así consigue resultados propicios.

Estudios recomiendan la inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias, pues se afirma que existe una mejora continua de procesos y perfeccionamiento de la gestión hospitalaria. También existen aumentos en el nivel de servicio, satisfacción de los pacientes, sin embargo, incrementar esta herramienta puede tornarse complejo, pues de no suplir todas las necesidades que genera el introducir el instrumento, puede verse afectado ciertos procesos, lo cual genera problemas. De todas formas, se requiere de un liderazgo y compromiso de alta dirección, para tener éxito con la gestión de procesos. (Hernández, Nogueira, Medina, & Marqués, 2013)

El modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM), colabora a la transformación en las organizaciones, permite que estas trabajen a partir de datos y consigan mejores resultados. Este modelo garantiza a la empresa una estructura básica para optimizar su sistema de gestión integral, evaluar donde se encuentra y hacia dónde se dirige, trabajar con un lenguaje en común lo que facilita la

comunicación e integrar la planificación estratégica. Una vez completada la autoevaluación, existen diferentes enfoques, las organizaciones solicitarán ciertas insignias de aprobación e incluso posibilidad de nominar a varios reconocimientos de calidad para lo cual, se requiere un proceso de revisión.

Cabe resaltar que EFQM es una organización sin ánimo de lucro, que a través del conocimiento basado en datos, el aprendizaje y entendimiento busca la excelencia y la competitividad en las empresas, por medio de capacitadores como el liderazgo en la dirección para mejorar todos los procesos. La EFQM proporciona un marco completo para la correcta implantación del sistema de gestión de calidad, para conseguir buenos resultados. Este modelo brinda distintos indicadores, con respecto a la evaluación de los resultados, se incluye los de tipo económico-financiero.

El modelo EFQM tiende a ser no prescriptivo, basado en nueve criterios que direccionan a la implementación de la gestión de calidad. A su vez, estas nueve dimensiones se resumen en cinco factores clave de implantación, los cuales son: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos y, procesos; y cuatro tipos de resultados para medir la excelencia: resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave para la organización. Los resultados son el efecto de los factores clave de la implantación, por tanto, su mejora depende de los resultados.

Modelo EFQM de calidad y excelencia, es la vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos. Tiene como conceptos fundamentales de Excelencia utilizados como referencia por el modelo: añadir valor a los clientes; crear un futuro sostenible; desarrollar la capacidad de la organización; aprovechar la creatividad y la innovación; liderar con visión inspiración e integridad; gestionar con agilidad; alcanzar el éxito mediante el talento de las personas; y, mantener en el tiempo resultados sobresalientes (Fernández, 2012).

Las principales funciones que componen el modelo EFQM son:

- Orientación a los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y Coherencia
- Administrar por proceso y evento
- Desarrollo Humano y Compromiso
- Un proceso de aprendizaje, innovación y mejora continua
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social organizacional

El modelo EFQM busca una gestión más eficiente y eficaz a través de la autoevaluación. Identificar las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas de la organización es el punto de partida para un proceso de mejora continua (EFQM, 2019).

El Modelo Malcolm Baldrige se construye en torno a 11 valores que representan su base y forman un conjunto de variables y criterios de calidad:

- Basado en la calidad del cliente.
- Liderazgo.
- Mejorar y organizar la formación.
- Implicación y desarrollo de los empleados.
- Respuesta rápida.
- Diseño y calidad de la prevención.
- Una visión a largo plazo para el futuro.
- Gestión basada en datos y hechos.
- Desarrollar contactos entre las partes interesadas.
- Responsabilidad social.
- Orientado a los resultados (Soriano, 2021).

El modelo utilizado para la autoevaluación tiene siete criterios principales enumerados:

Liderazgo: incluye comunicación y fortalecimiento de los valores institucionales, expectativas de resultados y un enfoque en el aprendizaje y la innovación.

Planificación estratégica: la organización plantea la dirección estratégica de la empresa y determina los principales ejes de actuación, así como la ejecución de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.

Enfoque al usuario: cómo la organización entiende las necesidades y expectativas de los clientes y sus mercados. Asimismo, todos los procesos de la empresa, pero absolutamente todos, están encaminados a lograr la satisfacción del cliente.

Información y análisis: es la examinación de la gestión, la contratación eficaz, el análisis de datos e información que respaldan los procesos centrales de la organización y el desempeño organizacional.

Centrarse en los recursos humanos: examina cómo la organización permite que su fuerza laboral desarrolle su potencial y cómo los recursos humanos se alinean con los objetivos de la organización.

Proceso administrativo: examina aspectos como factores clave en los procesos de producción, abastecimiento y apoyo. Además, se basa en cómo diseñar, gestionar y mejorar estos procesos.

Desempeño del negocio: examina el desempeño de la organización y su mejora en áreas clave del negocio: satisfacción del cliente, indicadores financieros y de mercado, recursos humanos, proveedores e indicadores de desempeño. Esta categoría también examina cómo se desempeñan las organizaciones en relación con los competidores (Flores, 2022).

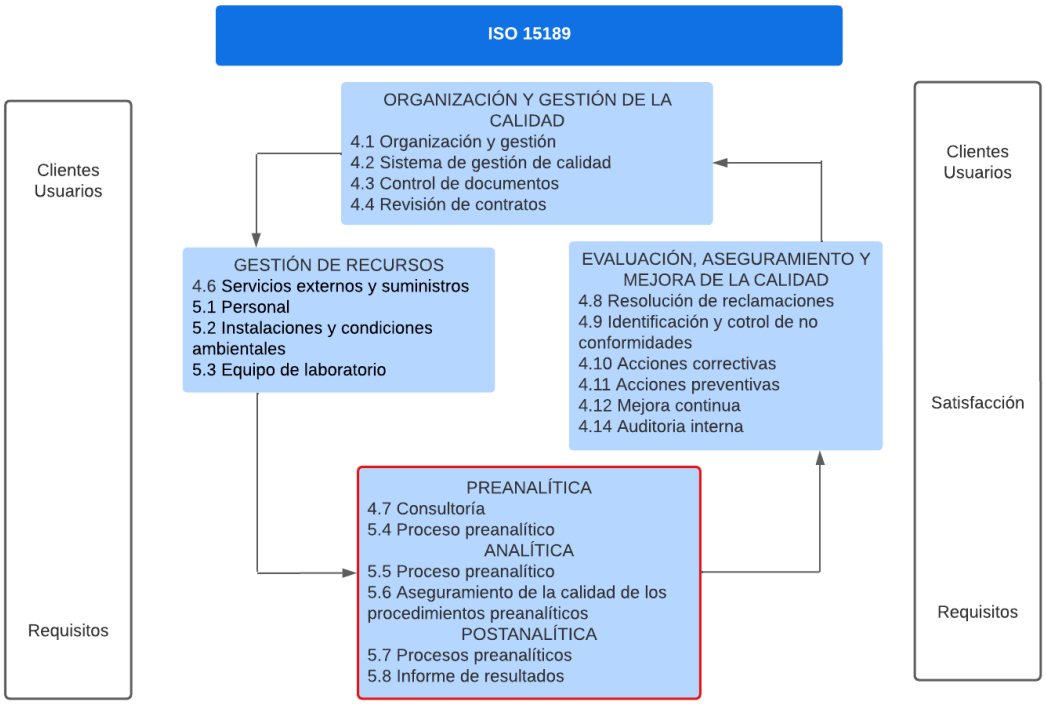
Modelo ISO 15189: esta norma internacional se basa en ISO/IEC 17025 e ISO 9001 y proporciona requisitos de competencia y calidad para laboratorios clínicos. Se reconoce que un país tiene sus propias reglas o requisitos específicos que se

aplican a algunos o todos los profesionales y sus actividades y responsabilidades en este campo con la norma técnica ecuatoriana NTE, INEN-ISO 15189:2012

Laboratorios Clínicos: Requisitos Específicos de Calidad y Competencia establece los parámetros que cumplirán los laboratorios clínicos si desean implementar un sistema de gestión de calidad y demostrar que tienen competencia técnica y obtener resultados confiables. Se divide en dos secciones principales: una es proporcionar los requisitos del sistema de gestión de la calidad y la mejora continua, y la otra es proporcionar los requisitos técnicos para las capacidades técnicas del laboratorio (Choez, 2022). El esquema de la estructura y contenidos de la norma ISO 15189 se encuentra en el Gráfico 1.

Gráfico 1.

Esquema de la estructura y contenidos de la norma ISO 15189



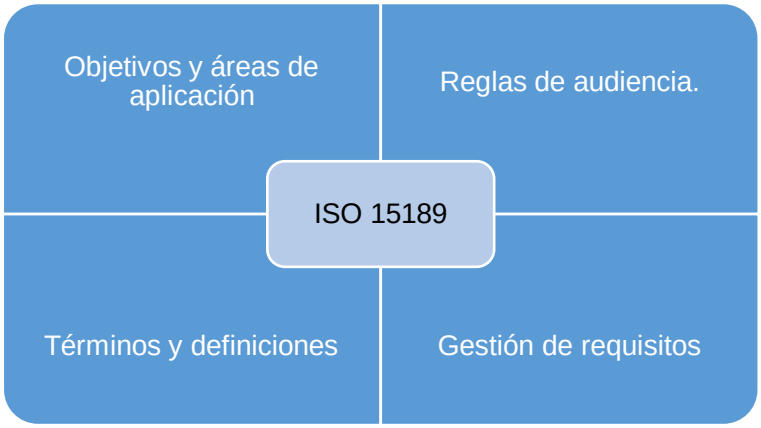
Fuente: tomado a partir de (Bernabeu & Izquierdo)

El objetivo principal de la norma ISO 15189 es mejorar la calidad del tratamiento del paciente. Estos requisitos se utilizan como una herramienta para que los profesionales de laboratorio comprendan mejor cómo se desempeña el laboratorio y monitorean sus operaciones, identifican problemas y desarrollan acciones

apropiadas para resolverlos y prevenirlos (Chavez, 2019). La estructura de la norma ISO 15189:2009 se incluye en el Gráfico 2:

Gráfico 2.

Estructura de la norma ISO 15189:2009



Fuente: tomado a partir de Chávez, 2019

- Gestión de requisitos: organización y gestión, sistema de gestión de la calidad, control documental, revisión de contratos, análisis en laboratorios de referencia, servicios y suministros externos, servicios de consultoría, resolución de requisitos, identificación y control de desviaciones, acciones correctivas, acciones preventivas, mejora continua, calidad y documentos técnicos, auditorías internas, inspecciones de gestión.
- Requisitos técnicos: personal, instalaciones y condiciones ambientales, equipo de laboratorio, procedimientos preanalíticos, procedimientos analíticos, garantía de calidad de los procedimientos analíticos, procedimientos postanalíticos, informes de laboratorio (Choez, 2022).
- Utilidad de implementar la norma ISO 15189
- Reduce el riesgo al permitir que el laboratorio determine si realiza su trabajo correctamente de acuerdo con los estándares apropiados.

1.2. Análisis de la gestión de calidad en el sector salud

Con el rápido desarrollo de la gestión de la calidad, se ha abandonado la noción de que la calidad que significa una entrega casi perfecta de un servicio, y ahora la

calidad no puede separarse de la competitividad y el servicio. No basta con brindar servicios de laboratorio clínico eficientes y exitosos, es necesario alcanzar un estatus superior que permita a la región diferenciarse de la competencia y atender adecuadamente las necesidades de los pacientes, quienes analizarán su nivel de servicio y en tiempo y forma de entrega de sus resultados.

Cabe señalar que la gestión de la calidad es un conjunto de tareas para verificar, garantizar el progreso de la calidad de acuerdo con el marco establecido y las obligaciones determinadas por el método de control de calidad. El área de laboratorio clínico garantizará su buen desempeño de acuerdo con los lineamientos establecidos en su política de calidad, y se comprometerá con las actividades que realiza mediante una gestión activa de sus instructivos y procedimientos de trabajo.

La atención de calidad es el camino hacia un excelente servicio, el control integrador y la gestión de tareas en el proceso. Por lo tanto, es necesario encontrar un encargado en el área de laboratorio que responda y guíe al grupo de trabajo. Para una amplia gestión de calidad, como la ideología de la gestión, tiene como objetivo proporcionar un cierto grado de prestación de servicio de calidad para lograr la satisfacción del cliente y el incentivo y el gusto del personal para mejorar permanentemente la cooperación entre los procedimientos organizacionales y todas las personas integradas en el laboratorio clínico.

La gestión de calidad significa que el área de laboratorio proporciona servicios que enfatizan esta calidad. Para este propósito, se seguirá el proceso de mejorar su proceso organizacional para estar satisfecho con los clientes internos y externos. La gestión eficaz de la calidad está relacionada con el entorno que rodea a la empresa, por lo que identificará lo que la diferencia de otras empresas, no permanecerá estática porque se actualiza a medida que cambia el entorno.

La teoría comprende una revisión y reconocimiento de las características del campo del laboratorio clínico, se tiene en cuenta su competencia, referente a la gestión de procesos, gestión profesional y gestión técnica, para transformarlo de acuerdo a las

necesidades del mercado, para mejorar y lograr mejores resultados de acuerdo a necesidades de la demanda (Méndez, 2019).

La norma ISO 15189 ha sido adaptada por el laboratorio clínico CELILAB como guía de referencia en el proceso de evaluación del laboratorio, con fines de acreditación, por lo que se convierte en una herramienta para brindar los principios básicos de las expectativas de SGC en el mercado actual. Cabe mencionar que la respectiva norma no está certificada, pero para sus labores diarias se sigue los respectivos parámetros para brindar un servicio de calidad (Choez, 2022).

1.3. Servicio de atención al cliente en el sector salud

La calidad del servicio en la atención al cliente se refiere a la percepción que se crea para que el usuario logre el mayor bienestar durante y después del transcurso del servicio médico. La calidad del servicio varía según la percepción del cliente porque depende de la personal de cada individuo. Cualquier acto o beneficio ofrecido por una parte a otra parte es esencialmente intangible y no crea propiedad sobre nada (Tahua, 2018).

El servicio prestado al cliente dependerá de la satisfacción del cliente. La satisfacción del usuario es un factor particularmente importante en la evaluación de los servicios de salud. Primero, tiene un valor indiscutible por su conexión con el bienestar que la salud busca promover; en segundo lugar, promueve una atención óptima porque es probable que los pacientes participen de manera más eficaz; en tercer lugar, la satisfacción y la insatisfacción forman una valoración individual de la calidad de la atención recibida (Zavala, 2018).

La importancia de la calidad se considera como el objetivo de la estabilidad del mercado, lo que refleja los cambios provocados por la globalización económica, los mercados competitivos, las crecientes demandas de los clientes, los cambios tecnológicos. Por lo tanto, es fundamental medir y mejorar el comportamiento organizacional relacionado con la calidad basada en el cliente, será guiado por la empresa proveedora de servicios.

Al conocer lo que los clientes piensan sobre el servicio, la empresa agrega valor a los servicios prestados, y logra así la lealtad del cliente y la atracción de nuevos clientes, haciéndola estable en el mercado competitivo. Depende del tipo de servicio prestado, la medición efectiva de las percepciones y expectativas creadas por el servicio crea la necesidad de herramientas efectivas y confiables; por ello, se prueba la confiabilidad y efectividad de los instrumentos existentes, o se crean nuevos instrumentos para recolectar información que les permita convertirse en una prioridad de investigación (Garzón, 2018).

La importancia de la calidad del servicio no solo está relacionada con la satisfacción del cliente, sino que también ayuda a lograr dos objetivos: atraer y retener clientes en condiciones altamente competitivas y brindar un nivel de plataforma optimizado al menor precio posible. Tampoco hay que olvidar que el principal objetivo de cualquier empresa es conseguir la satisfacción del usuario, porque sin ella no hace nada (Tinoco, 2021). Un sistema de gestión de la calidad eficaz proporciona muchos beneficios, entre ellos:

- Mejorar la organización de la empresa: se basa a que la gestión de la calidad permite la organización de todas las actividades y permite que la empresa logre efectivamente sus objetivos, también permite que la organización ahorre costos y tiempo, porque ayuda a identificar herramientas o recursos que pueden realizarse sin aportar ningún valor adicional.

- Controlar el desempeño organizacional y de procesos: facilitan y agilizan el logro de los objetivos, brindan indicaciones cuando no se han logrado los objetivos y ayudan a comprender la razón.

- Promover el aprendizaje organizacional y mejorar la formación de los empleados de la empresa: al obtener información sobre todos los procesos, es posible identificar algunos recursos adicionales que los empleados utilizarán para hacer su trabajo lo mejor posible y lo más importante para dar

lo mejor de sí. Además, facilita su aprendizaje a través de una formación beneficiosa para su trabajo.

- Fomentar la innovación, nuevas ideas, nuevos métodos: la mejora continua es un proceso organizado encaminado a lograr mayores beneficios para la organización a través de la calidad al menor costo posible.

- Mejorar la imagen del laboratorio: los clientes sienten calidad en todo lo que se les ofrece, de tal manera que se optimice la imagen del servicio prestado. Implementar este sistema significa asumir la responsabilidad del aseguramiento de la calidad y vivir siempre en la mejora continua.

- Mejorar la competitividad de los laboratorios: las organizaciones se vuelven más competitivas y ganan estabilidad en el mercado. Un sistema de gestión de calidad está orientado al cliente, lo que significa conocer y comprender sus requerimientos para satisfacerlos y mantenerlos contentos, lo cual redunda en buenos resultados para la empresa (Tinoco, 2021).

El siguiente capítulo trata sobre el diseño metodológico de la investigación, el alcance de la misma, en este sentido busca analizar los resultados de las encuestas, para tener una visión clara de lo que pretende el consumidor con respecto al laboratorio clínico CELILAB, esto permite hacer un diagnóstico de la situación actual y plantear soluciones oportunas. En este capítulo se realiza un estudio de cada pregunta para medir el nivel de satisfacción del cliente y distintos factores de las interrogantes planteadas.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición de enfoque, diseño y alcance de la investigación

La investigación se presenta en un enfoque mixto, en lo cuantitativo utiliza la recolección de datos a partir de una medición numérica y un análisis estadístico, (Hernández, 2014). El instrumento utilizado es la encuesta, el objetivo del instrumento es medir el nivel de satisfacción de los clientes con 15 preguntas. El instrumento utilizó una escala de 1 punto en base al criterio de respuesta que considera que es la correcta: muy insatisfecho, insatisfecho, indefinido, satisfecho, muy satisfecho.

La confiabilidad de la escala se evalúa con el coeficiente Alfa de Cronbach. Este coeficiente proporciona una medida de la consistencia interna de las respuestas de los clientes en el instrumento. En el caso de CELILAB, el coeficiente Alfa de Cronbach calculado fue de 0.78, lo que indica una buena confiabilidad de la escala. Para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach de la escala, se siguieron los siguientes pasos:

- Se agruparon todas las preguntas de la escala.
- Se calculó la media de las proporciones de todas las preguntas de la escala. Esta puntuación media se traduce para calcular la varianza de la escala.
- Se calculó la covarianza entre todas las preguntas de la escala. La covarianza mide la relación entre las respuestas de los clientes a todas las preguntas de la escala.
- Se obtuvo la varianza y la covarianza de la escala para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach.

El instrumento consta de varias preguntas agrupadas en diferentes dimensiones. La confiabilidad de cada dimensión se evalúa también con el coeficiente Alfa de Cronbach. En este caso, se calcula para cada dimensión por separado. Para el respectivo cálculo se sigue los siguientes pasos:

- Se agrupa las preguntas que medían cada dimensión: precio, atención al cliente, calidad, variedad de exámenes, ubicación
- Se calcula la media de las proporciones de las preguntas en cada dimensión. Esta puntuación media se traduce para calcular la varianza de cada dimensión.
- Se calcula la covarianza entre todas las preguntas que medían cada dimensión.

El diseño de la investigación es no experimental, donde se levanta información relevante mediante el inventario de los procesos, es decir, se busca observar los fenómenos de la empresa en su contexto natural sin manipular sus variables. Además, es de tipo transversal, pues la recolección de datos es en un solo periodo, por una sola vez, en la que se utiliza la encuesta y también la hoja de control. Lo que pretende es describir los problemas y cuáles serían sus posibles soluciones para mejorarla. El proceso completo para la recolección de datos recogidos de la metodología elegido para el estudio es la siguiente:

Diseño del cuestionario: se diseña un cuestionario que permita medir las dimensiones relevantes para el servicio de atención al cliente en CELILAB.

Selección de la muestra: se calcula una muestra representativa de 62 clientes de CELILAB, que permitió obtener una estimación precisa de las dimensiones del servicio de atención al cliente.

Recolección de datos: se recoge los datos a través de encuestas, entrevistas telefónicas o en persona. Los datos han sido recogidos de manera ética y con respeto a la privacidad de los participantes.

Procesamiento de datos: los datos recogidos se procesan mediante un programa informático de análisis de datos, como Excel

Análisis de datos: se realiza un análisis estadístico de los datos para obtener las medidas relevantes, como la media, la desviación estándar, la correlación y el coeficiente Alfa de Cronbach.

Interpretación de los resultados: se interpreta los resultados del análisis de datos

El alcance de la investigación es correlacional, pues el objetivo de la misma es determinar la relación entre sus dos variables, la gestión por procesos y el servicio de atención al cliente. De esta manera se pretende afirmar la idea a defender: con el desarrollo de la gestión por procesos se mejorará la calidad de servicios brindados por el laboratorio CELILAB. Para lo cual, mediante el estudio correlacional, se busca medir cada variable y posterior, establecer el grado de relación. Cabe mencionar que los estudios correlacionales tienen un valor explicativo parcial.

2.2. Análisis e interpretación de resultados

Los análisis de resultados se dan en dos puntos, el primero tiene que ver con las encuestas y el segundo esta dado en base a la hoja de control.

Resultados encuesta

Tabla 1.

Pregunta 1 de la encuesta

Pregunta		Precio	Atención al cliente	Calidad	Variedad de exámenes	Ubicación	Total
1. ¿Porque elige el laboratorio CELILAB?	%	32.3	24.2	24.2	3.2	16.1	100.0

Fuente: elaboración propia

La pregunta 1 evidencia que gran parte de la población encuestada elige al precio como principal factor para acudir al laboratorio clínico CELILAB, y la segunda opción está la atención al cliente y la calidad. El cliente no prioriza la variedad de

exámenes como factor importante al elegir a este laboratorio. Se interpreta tratar con clase media baja

En este apartado se detalla la información condensada de 5 preguntas de los servicios generales de CELILAB, como se observa, las categorías de satisfecho y muy satisfecho poseen buena aceptación, sin embargo

Tabla 2.

Condensado de los servicios generales de CELILAB

Preguntas		Muy insatisf.	Insatisf.	Indif.	Satisf.	Muy Satisf.	Total
2. Califique la atención al cliente que brinda el laboratorio CELILAB.	%	0.0	4.8	27.4	29.0	38.7	100.0
3. Califique las instalaciones del laboratorio CELILAB.	%	0.0	6.5	14.5	30.6	48.4	100.0
4. Califique la atención en el área clínica del laboratorio CELILAB.	%	1.6	8.1	17.7	33.9	38.7	100.0
5. ¿Cómo fue su experiencia en el laboratorio clínico CELILAB?	%	1.6	8.1	17.7	33.9	38.7	100.0
6. Califique el tiempo de entrega de resultados del laboratorio CELILAB.	%	1.6	12.9	24.2	29.0	32.3	100.0

Fuente: elaboración propia

La pregunta 2, trata sobre la atención al cliente que brinda el laboratorio, 32.2% de la población encuestada dice no sentirse satisfecho o muy satisfecho, por lo que es un factor a mejorar en la empresa, cuando se sabe que la atención al cliente es primordial para el éxito del laboratorio.

La posterior pregunta, habla acerca de las instalaciones del laboratorio, del cual un 21% parece no sentirse satisfecho o muy satisfecho, lo cual se debería al tamaño de las mismas o a las salas de espera, que podrían considerarse muy pequeñas.

La pregunta 4, trata sobre la atención en el área clínica del laboratorio, en el que un 25.8% responde no sentirse satisfecho o muy satisfecho, pese que se cuenta

con profesionales en el área clínica; esto sería por la experiencia de algunos empleados del laboratorio.

La pregunta 5 habla sobre la experiencia en el laboratorio, 27.5% responde no sentirse satisfecho o muy satisfecho, por lo que este factor requiere ser analizado y diagnosticar las posibles causas de la mala experiencia en el laboratorio.

La pregunta 6 trata sobre el tiempo de la entrega de resultados, quizá este es uno de los principales factores a analizar, puesto que un 38.7% responde no sentirse satisfecho o muy satisfecho. La mejora de procesos genera que los tiempos de entrega de los resultados se agilicen.

Tabla 3.

Pregunta 7 de la encuesta

Recepción		Precio	Confiabilidad resultados	Tiempo espera	Atención personal	Instala-ciones	Total
7. Que factor considera más importante en el laboratorio CELILAB?	%	37.1	19.4	6.5	29.0	8.1	100.0

Fuente: elaboración propia

La pregunta 7 y última, 23 personas consideran que el factor más importante en el laboratorio clínico es el precio, 18 personas consideran que la atención del personal es primordial en el laboratorio clínico, situaciones a considerar en el mismo.

La atención del personal en un laboratorio clínico es fundamental para garantizar la calidad y precisión de los resultados de las pruebas realizadas. El personal en un laboratorio clínico seguirá una serie de pautas y procedimientos para brindar una atención adecuada. La atención del personal en un laboratorio clínico implica competencia técnica, adherencia a estándares de calidad, seguridad en el manejo de sustancias, comunicación efectiva y ética profesional. Todo esto contribuye a brindar resultados precisos y confiables, y a garantizar la seguridad y el bienestar de los pacientes atendidos en el laboratorio.

La atención del personal en un laboratorio clínico es un aspecto crucial para garantizar el funcionamiento eficiente y seguro del laboratorio, así como la satisfacción de los pacientes y la calidad de los resultados. Es fundamental que el personal del laboratorio clínico esté debidamente capacitado y formado en los procedimientos, técnicas y protocolos específicos. Esto asegura la precisión y la calidad de los resultados, así como la seguridad tanto del personal como de los pacientes.

Resultados hojas de control

Tabla 4.

Resultados sobre atención al cliente

Pregunta	Cumple	No cumple
El personal de recepción, brinda información de manera clara y precisa.	70%	30%
Se respeta los horarios y turnos asignados previamente.	50%	50%
El personal de recepción despeja las dudas realizadas por el paciente.	80%	20%
El personal recepta los pedidos correctamente.	100%	0%
La atención es cordial y amena.	100%	0%

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

Fuente: elaboración propia

Promedio 80% Satisfactorio.

En general es satisfactorio, sin embargo, la pregunta 2 que trata sobre los horarios y turnos asignados, apenas alcanza un 50% de cumplimiento, por lo que es un factor a revisar.

Tabla 5.

Resultados sobre clínica

Pregunta	Cumple	No cumple
El personal explica la toma de muestra	30%	70%
El personal solicita la muestra	100%	0%
El personal de laboratorio orienta el accionar posterior a la toma de muestra.	70%	30%
El personal de laboratorio muestra interés en atenderle de la mejor manera.	90%	10%

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

Fuente: elaboración propia

Promedio 80% Satisfactorio.

Satisfactorio, lo cual es positivo para la empresa, sin embargo, la pregunta 4 que trata sobre si el personal orienta el accionar posterior a la toma de muestra, se observa que varios pacientes no se les orienta de manera correcta, por lo que es un punto a mejorar.

De acuerdo al diagnóstico general, el tiempo es uno de los principales factores que afecta al correcto desempeño de la empresa, un 38.7% responde no sentirse satisfecho o muy satisfecho. La mejora de procesos genera que los tiempos de entrega de los resultados se agilicen. Sin duda esto, afecta a la atención al cliente, 25.8% responde no sentirse satisfecho o muy satisfecho, pese a que se cuenta con profesionales en el área clínica, esto sería por la experiencia de acuerdo al manejo de tiempos del laboratorio.

El siguiente capítulo se presenta una caracterización de la empresa y propone una guía basada en la ISO 15189, donde se presenta flujogramas de los procesos preanalíticos, analíticos y postanalíticos del laboratorio clínico CELILAB, con sus respectivas mejoras de acuerdo a la norma, así como cuadros donde se especifica las actividades del laboratorios con los responsables a cargo, también trata de

ciertos factores como la instrucción de trabajo, obtención, transporte, recepción, preparación y conservación de muestras, para el correcto funcionamiento de los procesos de acuerdo a la norma.

2.3. Análisis de los problemas más altos

El análisis de los procesos en los cuales los porcentajes de problemas son altos en el laboratorio CELILAB revela áreas de mejora importantes. Según los resultados de la encuesta, se evidencia que la atención al cliente (32.2% de insatisfacción), las instalaciones (21% de insatisfacción), el área clínica (25.8% de insatisfacción), la experiencia general (27,5% de insatisfacción) y el tiempo de entrega de resultados (38.7% de insatisfacción) son factores críticos que generan insatisfacción en una parte significativa de los encuestados. Es preocupante que un alto porcentaje de personas no se sientan satisfechas con la atención recibida, lo cual indica la necesidad de mejorar el trato y la comunicación con los clientes. Además, las instalaciones y el área clínica también requieren atención, hay personas que expresan insatisfacción en estos aspectos. La experiencia general en el laboratorio y el tiempo de entrega de resultados también son puntos críticos a abordar. Es necesario implementar acciones correctivas para mejorar la calidad de atención, el confort de las instalaciones, la experiencia en el área clínica y agilizar los tiempos de entrega de resultados. Estas mejoras contribuirán a incrementar la satisfacción del cliente (62.9% de insatisfacción en factores clave) y fortalecer la reputación del laboratorio CELILAB.

CAPÍTULO III. DETALLAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES DEL LABORATORIO CELILAB

El presente capítulo se divide en dos secciones en las que se detalla aspectos como: la caracterización de la empresa y los requisitos de la organización y gestión, basados en la norma ISO 15189.

3.1. Caracterización de la empresa

Para dar cumplimiento al tercer objetivo del tema de investigación en la que se busca detallar los procesos administrativos y operacionales del laboratorio CELILAB, se describe a continuación información de la empresa y posterior, los procesos de la misma.

El laboratorio clínico CELILAB se encarga de la realización de exámenes de química, sanguínea, hematología, microbiología, electrolitos, hormonas, uroanálisis, Papanicolaou y otras pruebas especiales. Empieza sus actividades en el año 2010, en el centro de Ambato y en el 2021, debido de la demanda que goza, se expande con una sucursal en Ficoa, donde cuenta con un consultorio médico de especialidades, el cual es atendido por un médico emergenciólogo y ocasionalmente por un cardiólogo. Además, el laboratorio clínico CELILAB, está aliado a laboratorios en la ciudad de Quito, los cuales ayudan a procesar exámenes especiales, por algunas muestras son enviadas a estos laboratorios.

Las directrices de CELILAB, permite establecer una guía sobre el propósito de la empresa, así se describe la misión, visión y políticas del laboratorio clínico.

Directrices estratégicas

Misión:
LABORATORIO CLÍNICO CELILAB, es un laboratorio clínico al servicio de la comunidad, que brinda atención cálida y oportuna; ofrece un servicio confiable mediante el empleo de moderna tecnología y bajo un estricto control de calidad.

Visión:

Ofrecer servicio de salud de alta calidad que: los pacientes recomiendan a familiares y amigos, los Médicos califiquen como lo mejor para su diagnóstico, fomentar una cultura de calidad, servicio y honestidad.

Políticas:

- LABORATORIO CELILAB, Realiza exámenes de diagnóstico clínico, garantizado la entrega de resultado oportunos, confiables y confidenciales, sustentado en un equipo profesional experimentado y competente, que busca satisfacer las necesidades de los pacientes, con el apoyo de laboratorios SYNLAB de la ciudad de Quito, con estricto control de calidad.
- La ISO 15189 es la norma base que el Ministerio de Salud del Ecuador toma de referencia para la acreditación de los laboratorios clínicos, quienes aplican ciertas pautas de calidad que establece la norma.
- El Servicio de Acreditación Ecuatoriano posee los Criterios Generales para la acreditación de laboratorios clínicos según la norma ISO 15189:2012.
- De acuerdo con la normativa ISO 15189, la conducta ética del laboratorio se basa en la integridad operacional del mismo, en impedir actividades que vaya en contra de calidad en el trabajo de la dirección y el personal, en aclarar conflictos potenciales, tratar a la muestra de acuerdo a los requisitos legales y mantener siempre la confidencialidad de la información
- El modelo predilecto para el caso de estudio es la normativa ISO 15189, con normas establecidas internacionalmente y adoptadas a reglas y requerimientos de cada estado, este resulta ser el modelo más confiable en base a su estructura, que analiza todas las áreas en las que se aplican y todas las gestiones que se realizan. Por ello, son los motivos que han encaminado el presente estudio a la selección del modelo mencionado.

3.2. Guía administrativa de la ISO 15189.

Se propone el modelo de la ISO 15189, como principal método para gestionar los procesos del laboratorio clínico CELILAB, y específicamente se elabora la

propuesta para el apartado quinto que trata sobre los procesos de un laboratorio, el pre analítico, analítico y pos analítico. En el Gráfico 1, se visualiza el esquema de requisitos generales de la ISO 15189, en la que se expresan los aspectos principales para su aplicación dentro de un laboratorio, sin embargo los aspectos en rojo son los que se trabajan.

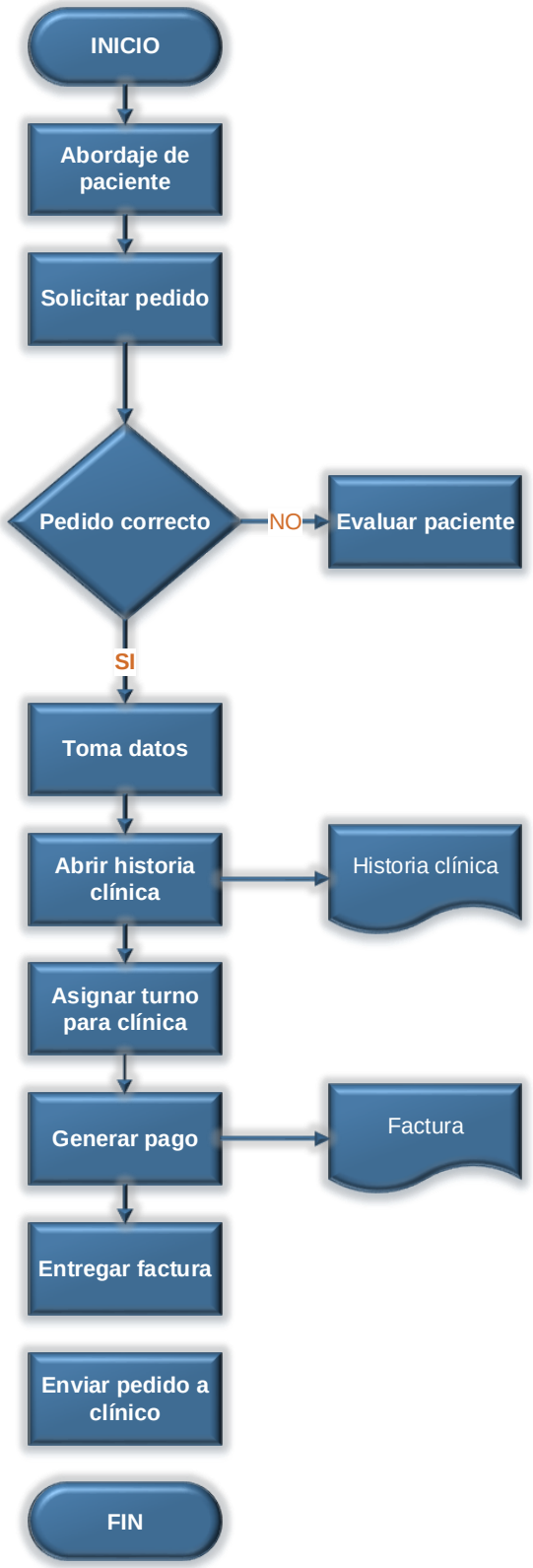
Proceso Preanalítico

El proceso preanalítico en un laboratorio clínico abarca todas las actividades previas a la realización de las pruebas de laboratorio. Asegurar una identificación precisa del paciente, una correcta preparación y recolección de las muestras, el manejo adecuado y seguro de las mismas, y un registro detallado y control de calidad, son aspectos clave para garantizar resultados de laboratorio confiables y precisos.

Esta es la etapa previa al desarrollo de un análisis clínico, interviene el área de recepción, en la que se detalla las actividades principales realizado por el personal del área. En esta fase se designan los turnos para la toma de muestra, situación que en CELILAB comprende un problema, en su diagnóstico se observa que en un 50% de la población encuestada no cumple con los horarios y turnos asignados. De igual forma, es necesario resaltar que en la toma de muestra, se explique al personal el procedimiento a seguir, pues 70% de los encuestados dicen que el laboratorio no cumple este requisito. Es importante detallar las actividades del laboratorio, estas se visualizan en el Gráfico 3, con lo que se busca llevar una mejorar organización de las acciones a través del siguiente diagrama de flujo.

Gráfico 3.

Proceso Pre analítico



Fuente: elaboración propia

Cuadro 1.

Proceso Preanalítico para Laboratorio Clínico CELILAB

CELILAB LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICO Y BACTERIOLÓGICO	**CÓDIGO:**	
PROCEDIMIENTO	**VERSIÓN: 1**	
GENERAL DE PREANALÍTICA	**VIGENCIA: 2022**	
	PAGINA: 1 de 1	
ACTIVIDAD		**RESPONSABLE**
Abordar al paciente, saludar y preguntar el motivo de su visita.		Recepción.
Solicitar el pedido de su médico.		Recepción.
En caso de no tener pedido, se evalúa al paciente para conocer su requerimiento.		Recepción/clínico.
Tomar los datos del paciente, como nombres, número de cédula.		Recepción
Abrir la historia clínica del paciente, donde se indaga enfermedades preexistentes, alergias, entre otras.		Recepción
Abrir turno para atención con clínica.		Recepción
Se genera el pago.		Recepción
Se entrega la factura al paciente.		Recepción
Se envía el pedido del paciente al clínico.		Recepción

Fuente: elaboración propia

Procesos analíticos

El proceso analítico en un laboratorio clínico implica la realización de pruebas y análisis de las muestras recolectadas, con precisión y confiabilidad en los resultados. Desde la recepción de las muestras hasta la generación de informes y la comunicación de los resultados, se siguen procedimientos establecidos y se incluye el control de calidad para garantizar resultados precisos y confiables que ayuden en el diagnóstico y tratamiento de los pacientes.

El proceso preanalítico en un laboratorio clínico se refiere a todas las actividades y procedimientos que ocurren antes de que una muestra biológica (como sangre, orina, tejido, etc.) se procese y analice en el laboratorio. Un manejo adecuado durante esta fase es esencial para garantizar la calidad y confiabilidad de los resultados de las pruebas.

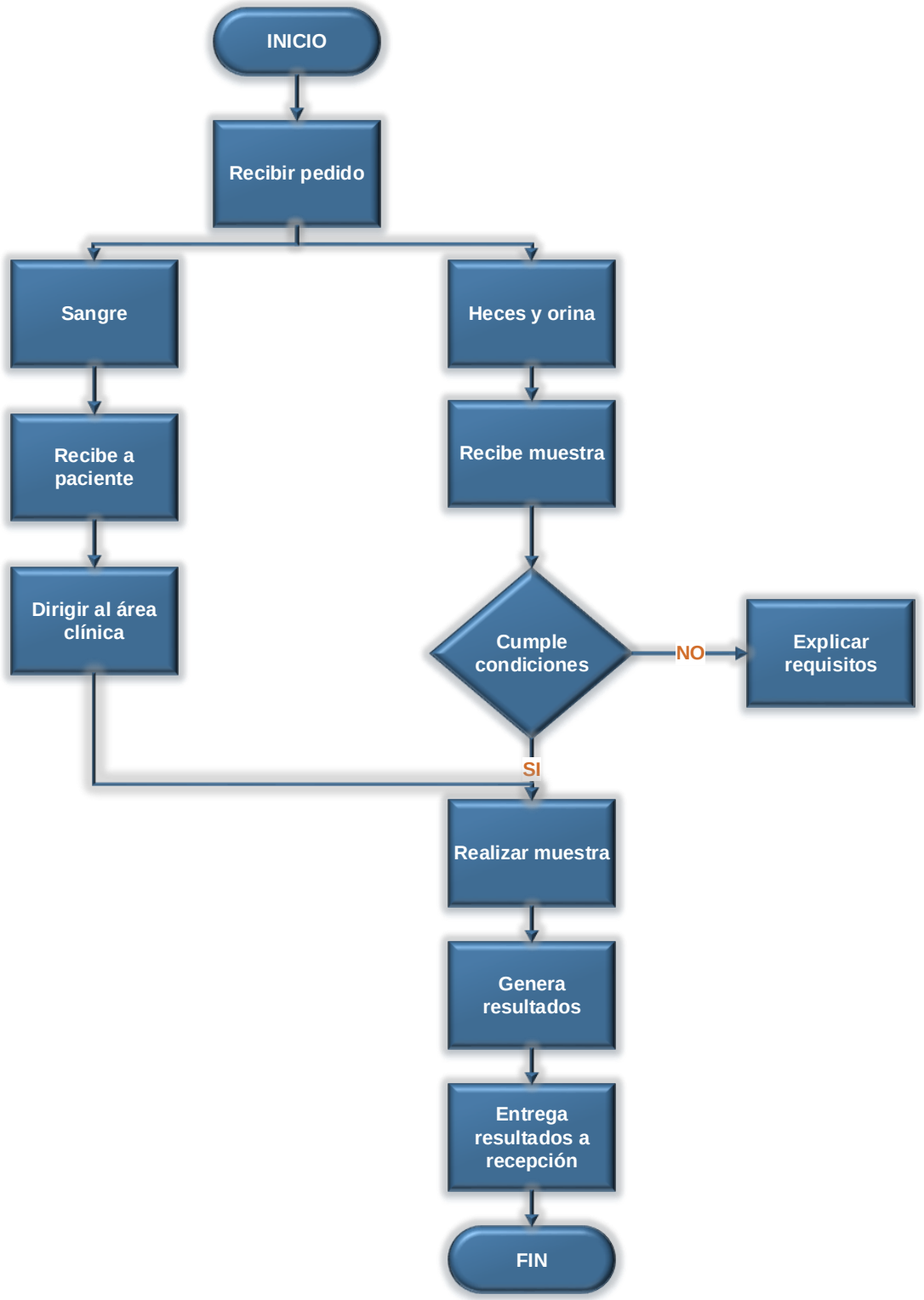
El proceso comienza cuando un médico o un profesional de la salud solicitan una prueba de laboratorio específica para un paciente. Esta solicitud incluirá información completa sobre el paciente, la prueba solicitada y cualquier detalle

relevante. Es fundamental asegurarse de que se identifique correctamente al paciente y se relacione con la muestra correcta. Esto se logra mediante la verificación de la identidad del paciente a través de dos identificadores únicos, como el nombre completo y la fecha de nacimiento. En algunos casos, el paciente necesita prepararse antes de la toma de muestra. Por ejemplo, algunas pruebas requieren que el paciente esté en ayunas, mientras que otras tienen ciertas restricciones dietéticas o de medicamentos.

En esta etapa se realiza el procesamiento analítico de las pruebas solicitadas y se obtiene los resultados. Esta fase no presenta inconvenientes de acuerdo a la información que se levanta en el diagnóstico, sin embargo se expresa en el Gráfico 4, el proceso a seguir para un mejor desempeño del laboratorio.

Gráfico 4.

Proceso Analítico



Fuente: elaboración propia

Cuadro 2.

Proceso Analítico para Laboratorio Clínico CELILAB

CELILAB LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICO Y BACTERIOLÓGICO	**CÓDIGO:**
PROCEDIMIENTO	**VERSIÓN: 1**
GENERAL DE ANALÍTICA	**VIGENCIA: 2022**
	PAGINA: 1 de 1

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Recibir el pedido en clínica, por parte de recepción.	Clínica
Solicitar la muestra, en caso de que el paciente venga con la misma.	Clínica
Explicar los procedimientos previos a la toma de la muestra.	Clínica
Tomar la muestra del paciente.	Clínica
Llevar la muestra a la sección clínica para su respectivo análisis.	Clínica
Analizar la muestra, con los equipos necesarios y sus respectivos reactivos.	Clínica
Tipiar resultados en la computadora.	Clínica
Enviar resultados al área de recepción para que el paciente los retire.	Recepción
Entregar resultados a clínica.	Recepción

Fuente: elaboración propia

Proceso postanalítico

Este proceso en un laboratorio clínico involucra la validación, generación y entrega de resultados, así como el adecuado archivo y gestión de los registros. Garantizar la precisión, confiabilidad y entrega oportuna de los informes, así como la disponibilidad para consultas y seguimiento, son aspectos esenciales para proporcionar un servicio de laboratorio clínico de calidad y apoyar la toma de decisiones médicas.

El proceso postanalítico en un laboratorio clínico se refiere a las actividades que ocurren después de que las muestras biológicas han sido procesadas y analizadas. Esta fase es esencial para garantizar la revisión y el informe precisos de los resultados de las pruebas, así como para asegurarse de que los resultados se comuniquen de manera efectiva a los médicos y profesionales de la salud que los necesitan.

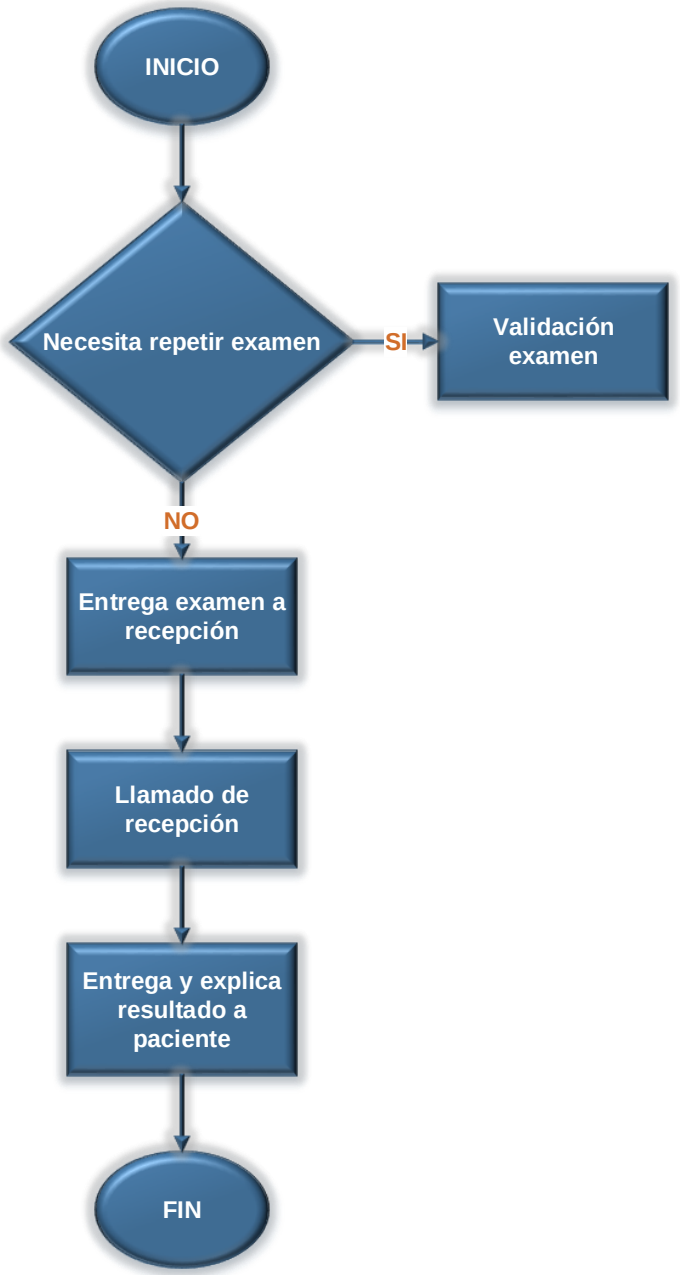
En esta etapa se informa los resultados al paciente, que se obtuvo en la anterior fase e interpretación de los mismos, lo cual se visualiza en el Gráfico 5. De acuerdo al diagnóstico, el tiempo de entrega de resultados suele ser un factor que molesta a varios pacientes de CELILAB, situación que se debe a esta fase, pues al cumplir con la norma, se revisa los resultados de los análisis antes de ser comunicados y esto demanda de tiempo.

Después de que las pruebas han sido completadas y los resultados han sido generados por los instrumentos de laboratorio, es importante revisar minuciosamente los resultados para verificar que son coherentes y tienen sentido clínico. Los laboratorios suelen tener rangos de referencia para diferentes pruebas. Si se encuentran resultados que están fuera de estos rangos, especialmente si son valores críticos que indiquen una condición médica urgente, se tomará una acción inmediata para notificar al médico o profesional de la salud correspondiente.

Otro aspecto importante y que se detalla en el proceso de esta fase, es el almacenamiento, retención y desecho de las muestras, con el fin de garantizar seguridad.

Gráfico 5.

Proceso Postanalítico



Fuente: elaboración propia

Cuadro 3.

Proceso Postanalítico para Laboratorio Clínico CELILAB

CELILAB LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICO Y BACTERIOLÓGICO	**CÓDIGO:**	
PROCEDIMIENTO	**VERSIÓN: 1**	
GENERAL DE POSTANALÍTICA	**VIGENCIA: 2022**	
	PAGINA: 1 de 1	
ACTIVIDAD		**RESPONSABLE**
Si necesita repetir examen se realiza una validación de los resultados.		Clínica
Entregar resultados a recepción.		Clínica
Llamar al clínico, cuando venga el paciente.		Recepción
Entregar los resultados a paciente y explicar la situación de los mismos.		Clínica

Fuente: elaboración propia

3.3. Proceso actual y propuesto de las distintas áreas de CELILAB

Atención al cliente

Gráfico 6.

Proceso actual de Atención al cliente



Fuente: elaboración propia

Gráfico 7.

Proceso propuesto de Atención al cliente



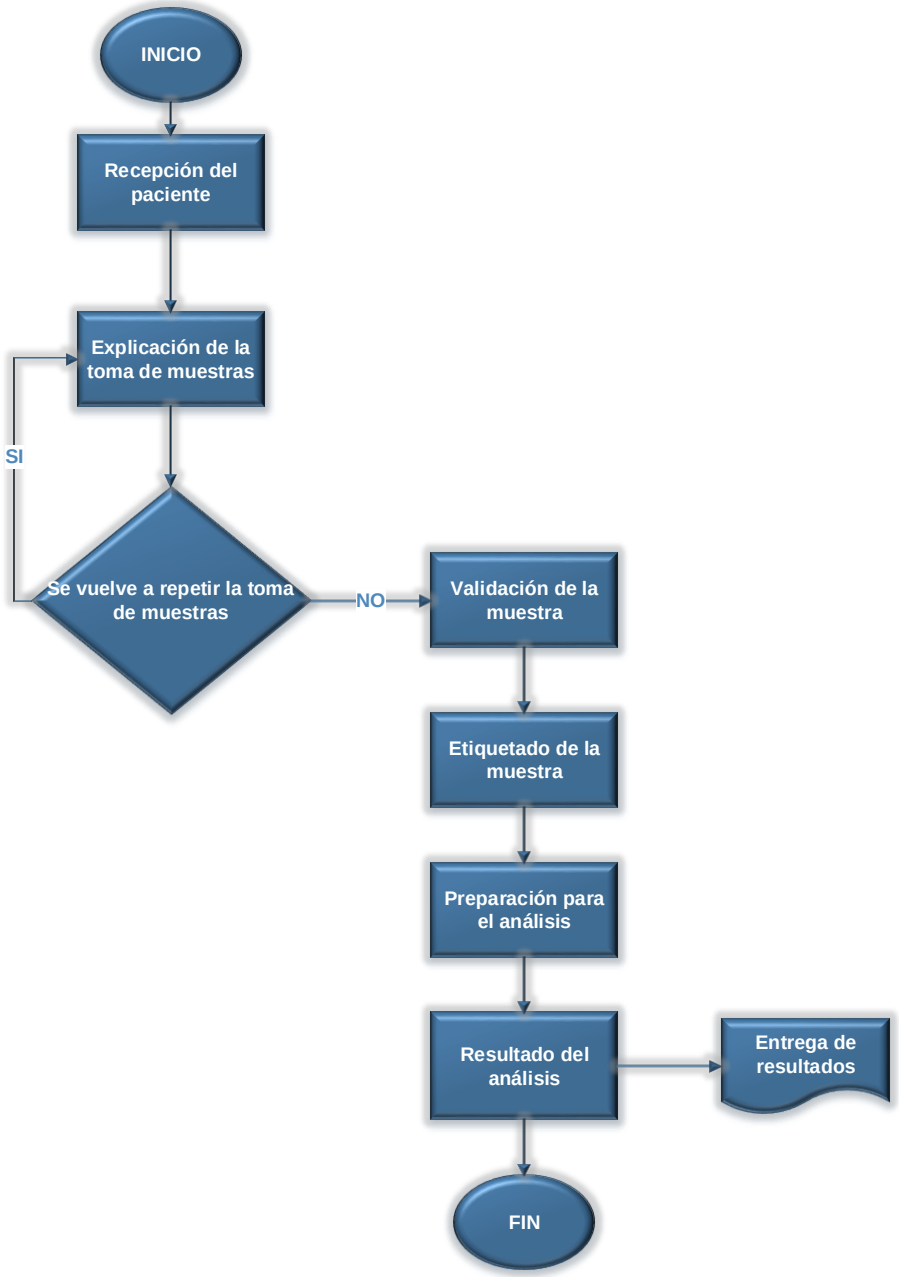
Fuente: elaboración propia

En el proceso de atención al cliente, se ha propuesto incluir una función adicional: la recepción del paciente, donde este expresará directamente su requerimiento o solicitud. Esta medida busca agilizar y facilitar el proceso de comunicación entre el paciente y el personal encargado de brindarle asistencia.

Atención en el área clínica

Gráfico 8.

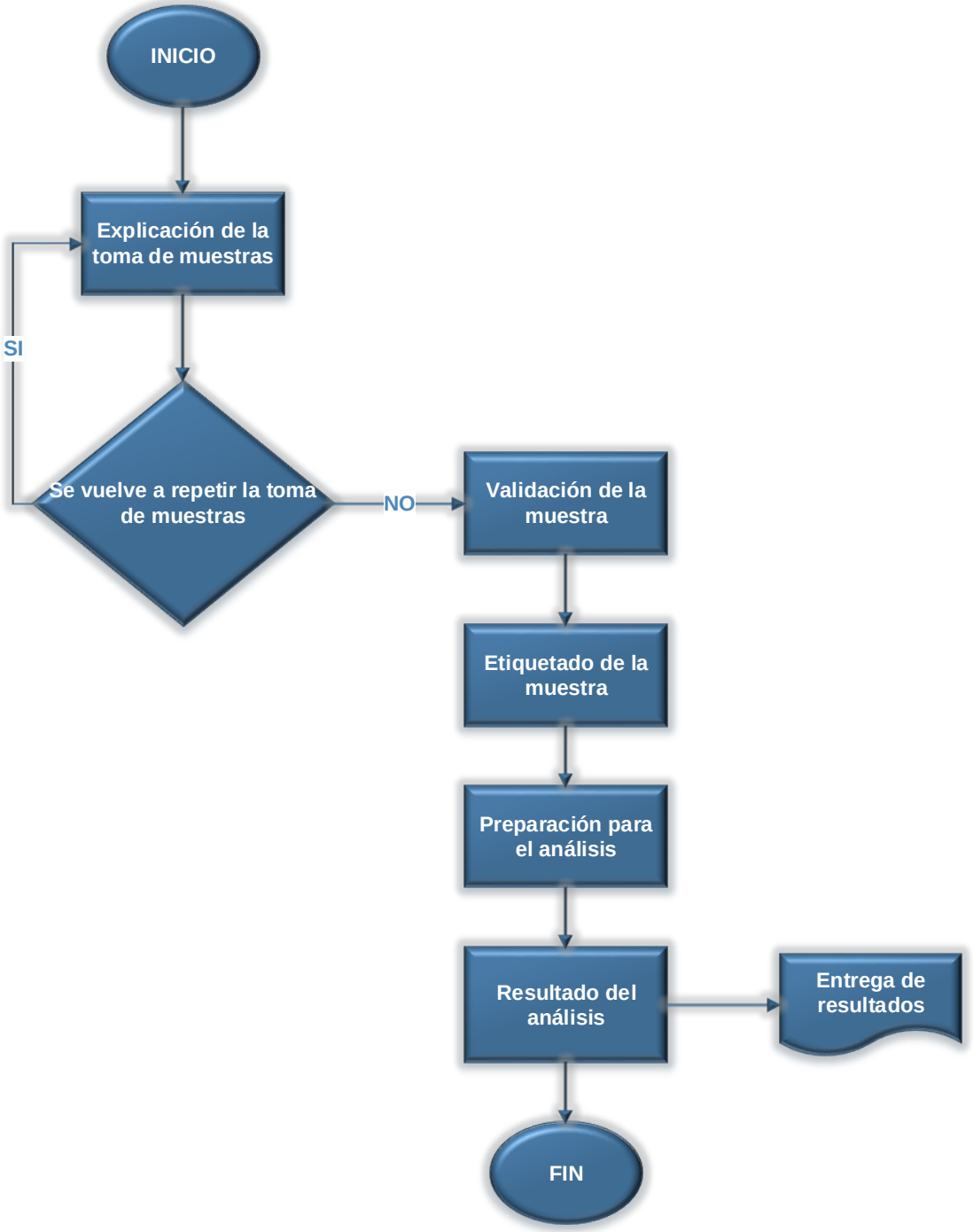
Proceso actual de Atención en el área clínica



Fuente: elaboración propia

Gráfico 9.

Proceso propuesto de Atención en el área clínica



Fuente: elaboración propia

En este proceso, se ha decidido prescindir de la función de recepción del paciente, dicha tarea será asumida por el área de atención al cliente con el objetivo de agilizar el proceso, por lo que se prioriza en el tiempo para mejorar la satisfacción del

paciente. En esta área, se hará hincapié en explicar el procedimiento y tomar las muestras necesarias.

Tiempo de entrega

Gráfico 10.

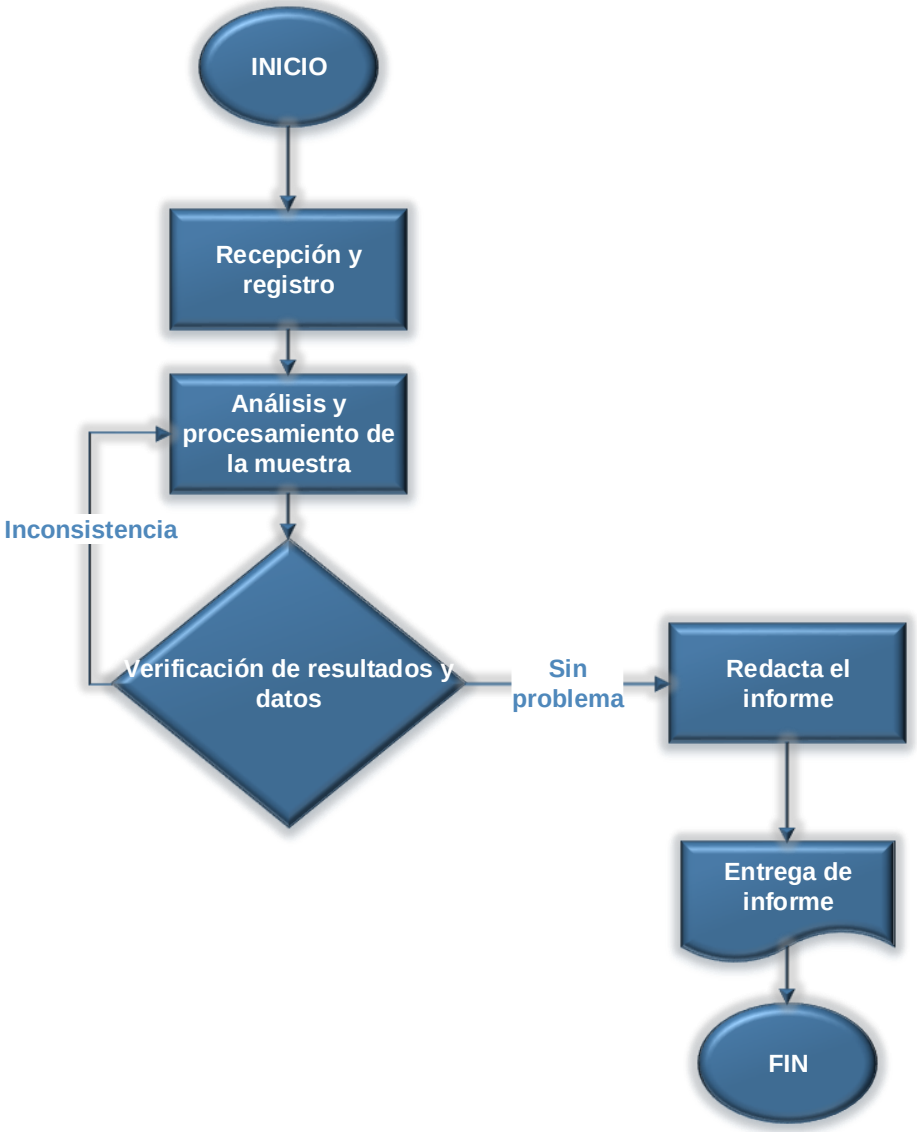
Proceso actual de Tiempo de entrega



Fuente: elaboración propia

Gráfico 11.

Proceso propuesto de Tiempo de entrega



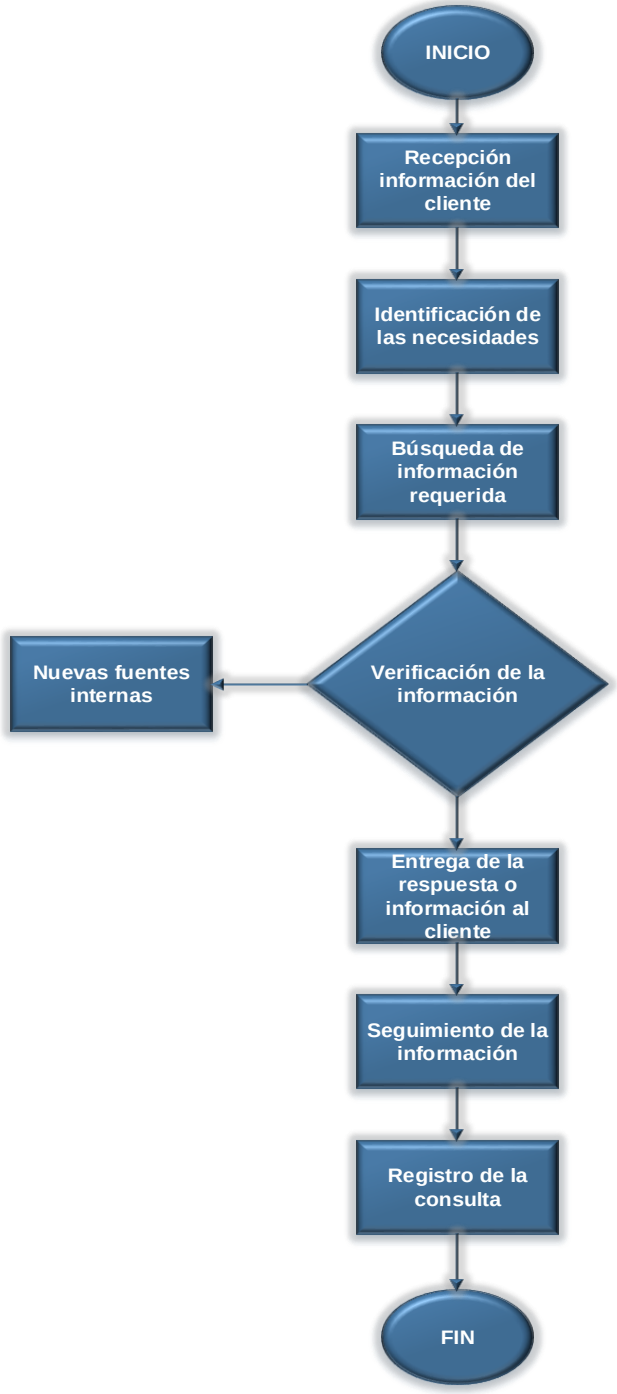
Fuente: elaboración propia

Con el fin de agilizar el tiempo de entrega, se ha implementado cambios significativos. Ahora, además de recibir las muestras, se realiza el registro correspondiente simultáneamente. También se ha agregado una nueva función, el seguimiento de las muestras, que permite llevar a cabo el análisis y procesamiento posterior. Antes de redactar el informe final, es crucial verificar los datos del paciente. Una vez completados estos pasos, se emite el informe de entrega con los resultados correspondientes.

Brindar información

Gráfico 12.

Proceso actual de Brindar información



Fuente: elaboración propia

Gráfico 13.

Proceso propuesto de Brindar información



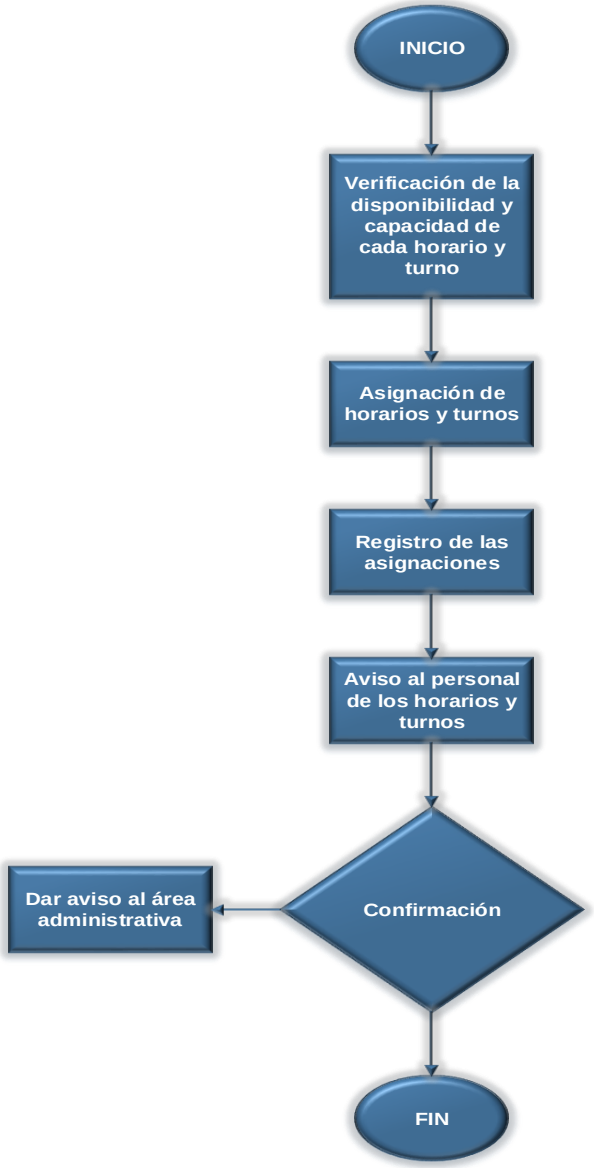
Fuente: elaboración propia

En el proceso de brindar información, se ha actualizado el flujograma para obtener información actualizada sobre las dudas o preguntas que tenga el paciente. Si la respuesta satisface al cliente, se procede con un seguimiento de la información. En caso contrario, se brinda otro tipo de información que cumpla con los requerimientos específicos de la persona, esto, con el objeto de mejorar la satisfacción del cliente.

Asignación de horarios y turnos asignados

Gráfico 14.

Proceso actual de Asignación de horarios y turnos



Fuente: elaboración propia

Gráfico 15.

Proceso propuesto de Asignación de horarios y turnos



Fuente: elaboración propia

En el proceso propuesto de asignación de horarios y turnos, se ha eliminado la verificación de disponibilidad y capacidad de cada horario por parte de la recepción. En su lugar, ahora se utiliza la información de disponibilidad de tiempo proporcionada por el personal para asignar los respectivos turnos y emitir los horarios correspondientes a cada uno.

3.4. Factores necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos en el laboratorio clínico

Instrucción del trabajo

El laboratorio clínico CECILAB contará con la documentación necesaria para recolectar y procesar adecuadamente las muestras. Debe documentarse la forma en la que se envían las muestras, la recepción de las muestras, la protección durante el envío y la recepción, el almacenamiento las muestras la extracción y/o destrucción. Estas instrucciones contendrán toda la información necesaria establecida a continuación:

- Preparación del paciente o tipo y cantidad de muestra.
- Modelo de envase, conservante y anticoagulación.
- Explicación del método para la obtención.
- Correcto cumplimiento de formularios de petición
- Identificar muestras preliminares y solicitudes.
- Instrucciones para un manejo adecuado de muestras (transporte, refrigeración, etc.).
- Información clínica o de otro tipo cuando se requiera (Ej.: monitorización de fármacos, tratamiento antibiótico, etc.).

El personal encargado de Calidad, será responsable de distribuir estas instrucciones de trabajo a todos los sitios o lugares donde se obtienen y/o reciben las muestras. Estos documentos serán repartidos por cualquier medio o e-mail, a través de la página web del laboratorio clínico.

CECILAB tendrá el control suficiente sobre todos los documentos en la etapa preanalítica, según sea necesario, para revisar y controlar la distribución de las revisiones actuales a los servicios. Se utilizará un plan de identificación único e inequívoco para las muestras principales, las alícuotas y las solicitudes para garantizar la trazabilidad del paciente.

Obtención de muestras

El subproceso del muestreo dura desde el momento en que se extrae la muestra relevante del paciente hasta que la muestra relevante se envía a otra área de servicio y se permite su procesamiento. Para los especialistas responsables de la extracción y el muestreo es necesario lo siguiente:

- Elaborar manuales de recogida y envío de muestras.
- Saber de las normas y lineamientos de bioseguridad y demostrar competencia para realizar esta tarea.
- Disposición y distribución de recipientes adecuados para el transporte de muestras y eliminación de residuos potencialmente peligrosos en la zona de muestreo.

Antes de tomar o recolectar una muestra, se verificará la petición e identidad del paciente, se revisará el formulario de solicitud para asegurarse de que todos los datos de identidad y solicitudes se completen correctamente. Se registrará la identidad de la persona que toma las muestras, la hora y fecha del muestreo y los hechos ocurridos.

Transporte de las muestras

Es recomendable utilizar un sistema de transporte de muestras uniforme entre los diferentes puntos de extracción y el propio laboratorio clínico. El envío debe realizarse lo antes posible y, de no ser así, mantener las condiciones adecuadas de almacenamiento de muestras, tal como se describe en la cartera de servicio y en el manual de recolección y envío de muestras. Si el traslado es realizado por personal de enfermería, familiares o el propio paciente, se darán a conocer las normas a seguir durante el traslado. Si el transporte es desde la residencia privada del paciente al laboratorio, la temperatura y el tiempo de transporte serán controlados.

Las muestras se enviarán en las condiciones de temperatura y seguridad adecuadas en intervalos de tiempo específico y conservantes. Los especímenes

deben enviarse de acuerdo con las reglas de envío estándar para especímenes clínicos que están clasificados como UNU3373 Categoría B y con el sistema de embalaje triple básico. Se observarán las normas nacionales e internacionales para el transporte de muestras (carretera: ADR 2007; correo: UPU, mar: OMI, ferrocarril: RID, aire: OIAC).

Recepción de muestras en el Laboratorio

El laboratorio clínico contará con un documento que refleje el sistema de trabajo a seguir en base a criterios de aceptación y rechazo establecidos por el propio establecimiento. Se recomienda preparar un registro, comúnmente denominado "hoja de ruta", todos los días en el punto de recolección, que muestre los recipientes enviados para cada aplicación y el nombre de la persona que preparó el envío cuando se tomaron las muestras y quién hizo la entrega.

El transportista entregará las muestras y el formulario de solicitud al laboratorio clínico, firmar la hoja de ruta e indicar la fecha de entrega. También se recibirá una copia de la hoja de ruta firmada por la persona responsable de recibir las muestras en el laboratorio clínico, se indica si se ha rechazado algún recipiente y la razón. La persona del departamento de inspección responsable de la recepción de las muestras verificará la recepción y entrega de las muestras.

Todas las muestras recibidas por el laboratorio serán registradas e incluirán la fecha y hora y la identidad del destinatario. Las muestras recolectadas directamente de la clínica o enviadas directamente por los pacientes deben verificarse el cumplimiento de las solicitudes respectivas. El personal del área de recepción de muestras también verificará que la muestra se recibió en las condiciones adecuadas de envío y almacenamiento para su uso en las pruebas necesarias.

La documentación preparada por el laboratorio clínico para la recepción y aceptación de muestras indicará los criterios aplicables y las acciones que se tomarán para prevenir posibles incidentes. Generalmente, cuando se recibe un

espécimen mal identificado, se contactará al médico solicitante del servicio y se solicitará un nuevo espécimen para evitar confusiones.

Las muestras inaceptables incluyen casos especiales, como cuando no es factible recolectar una nueva muestra, en cuyo caso la muestra se procesará, pero el informe indicará que la muestra es inadecuada. Los laboratorios clínicos registrarán muestras que no cumplan con los criterios establecidos. Los incidentes relacionados con la recepción de muestras se documentarán y este registro incluirá el personal del laboratorio clínico que examinó el incidente, el espécimen involucrado, el tipo de incidente que contactó con el servicio/centro solicitante y la resolución.

Se documentarán los incidentes y las acciones correctivas. El permiso del especialista en laboratorio clínico (F.E.A.) siempre debe obtenerse antes de una solicitud verbal de extensión del estudio, y las muestras solicitadas en la solicitud anterior se documentarán con la fecha de extensión y los nombres de los investigadores solicitados.

Todas las muestras y las solicitudes asociadas serán revisadas por personal autorizado. Una de sus funciones es revisar periódicamente la adecuación del tamaño muestra resultante. CECILAB contará con un mecanismo para brindar retroalimentación al centro externo del cual se obtuvo la muestra sobre diversos problemas identificados en su centro. Hay formularios de registro o solicitud enviados por los laboratorios clínicos a los centros periféricos a donde llegan las muestras.

Preparación de las muestras

Las muestras y las carpetas asociadas deben identificarse con el sistema de numeración propio del laboratorio y luego clasificarse por prueba para su distribución a los departamentos o departamentos del laboratorio clínico de destino. Según el tipo de muestras y el tipo de prueba o investigación requerida, se someten

a varios procedimientos de preparación de acuerdo con procedimientos operativos estándar (SOP) específicos antes del procesamiento.

Conservación de las muestras tras su procesamiento

Se almacenan durante un período de tiempo específico para garantizar que los problemas con el procesamiento o la interpretación de los resultados obtenidos puedan resolverse al devolver las muestras para su posterior procesamiento. También responde a posibles solicitudes de prueba extendida. Las muestras deben almacenarse en condiciones apropiadas hasta el momento del análisis y deben recolectarse y registrarse de acuerdo con las normas de laboratorio clínico.

CONCLUSIONES

- Se ha realizado investigaciones de diferentes modelos en gestión por procesos para ver cuál puede adaptarse de mejor manera y obtener mayores resultados, eficientes de administración y atención al cliente en el caso CELILAB. Entre los modelos como EFQM, Malcolm Baldrige, se ha seleccionado el modelo ISO 15189, por ser una normativa estructurada analítica en todas las áreas requeridas y adaptadas de acuerdo al estado, organización o país.

- Se analizó a través de metodologías estadísticas el nivel de gestión y administración de la institución en base a una encuesta de 15 preguntas, con el fin de medir la satisfacción del servicio de atención al cliente. Los resultados indicaron que en la parte de servicios generales la atención ha sido muy satisfecha y se tiene una buena aceptación por los clientes.

- Se efectuó hojas de control, para chequear el grado de atención que tiene el personal hacia los clientes, se tiene un promedio del 80%, lo cual es satisfactorio el trabajo que realiza el personal.

RECOMENDACIONES

- La gestión por procesos estará siempre actualizada para brindar la mejor atención al cliente.

- Se tendrá mayor control del personal, para que se respete los horarios establecidos de trabajo.

- Capacitar al personal de recepción con respecto a la comunicación que mantendrá con el cliente, para que su información sea clara y concisa.

- Estar siempre actualizado con los modelos de gestión por proceso en empresas de servicio, para conocer nuevas metodologías y consejos que ayuden a seguir con la mejora en beneficio de la empresa y los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

ACCES. (2022). *Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada*. Obtenido de ACCES: http://www.acess.gob.ec/funcionarios-acess/

Bernabeu, F., & Izquierdo, S. (s.f.).

Bernabeu, F., Marquez , F., & Alvarez, S. (2020). Gestión del proceso posanalítico en los laboratorios clínicos según los requisitos de la norma ISO 15189:2012. Consideraciones sobre la revisión, notificación y comunicación de los resultados. *Advances in Laboratory Medicine*.

Campos, M. (2012). *Procesos estandarizados de los servicios de Laboratorio Clínico CCSS.*

Chavez, T. (2019). *Modelo de gestión de calidad según los lineamientos ISO 15189/2012 para laboratorio docente de microbiología de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.* Jipijapa.

Choez, E. (2022). Modelo de gestión ISO 15189:2012, y su impacto en la confiabilidad de las pruebas bacteriológicas. *Revista científica arbitraria multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 499-511.

EFQM. (2019). *Modelo EFQM de Calidad y Excelencia.* Obtenido de www.efqm.es

Espinel, J. (2020). Gestión de la calidad en los servicios de atención al cliente. Caso Cooperativa. *Polo del conocimiento, 5*(8), 42-65. doi:10.23857/pc.v5i8.1569

Fernández, M. (2012). Gestión de la Calidad Total: El Modelo EFQM de excelencia. *Medifam*.

Flores, M. (2022). *La gestión por procesos en la mejora del servicio de laboratorio clínico del hospital Félix Mayorca Soto de Tarma.*

Garzón, G. (2018). *Importancia de la calidad en los servicios de salud y Servqual como método para la medición de la calidad en los servicios de salud.* Bucaramanga.

Gómez, R. (2019). *Gestión por procesos para la disminución del tiempo de espera en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín.* Quito.

Gómez, R. (2019). *Gestión por procesos para la disminución del tiempo de espera en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín.* Tésis de Maestría en Gestión del Desarrollo, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador,

Área de Gestión, Quito. Obtenido de https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6587/1/T2818-MGD-Gomez-Gestion.pdf

Hernández. (2014). *Metodología de la Investigación.* México D.F.: McGRAW-HILL.

Hernández, A. (2021). Bases metodológicas para la gestión por procesos en los servicios hospitalarios. *eciMED*.

Hernández, A., Nogueira, D., Medina, A., & Marqués, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción Metodológica y práctica. *Universidad de Matanzas*.

Hinojosa Luna, G. L. (2016). *Mejoramiento de la gestión por procesos en el Servicio de Laboratorio.* Quito.

IFCC. (2022). *IFCC*. Obtenido de https://www-ifcc-org.translate.goog/about/history/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc

Machaca, G. (2021). *Nivel de satisfacción del paciente.*

Martín, E. (2021). *Gestión por procesos y calidad de atención a usuarios del laboratorio del hospital regional Daniel Alcides Carrión – Huancayo 2021.* Tesis de Maestría , Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Huancayo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82015/Martin_MEP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Matute, B. (2021). La Gestión por procesos: resultados para mejorar la atención en Instituciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, 6*(12), 179-212. doi:http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1287

Medina , A., Nogueira , D., Hernández, A., & Comas , R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *SCIELO*.

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *SCIELO*.

Méndez, M. (2019). *Propuesta de metodología kaizen para mejorar la gestión por procesos del área de laboratorio clínico, de una clínica privada, Lima, 2019.* Lima.

Padilla, J. (2021). *Ciencia Latina*.

Padilla, J. (2021). Políticas Públicas para mejorar la calidad de servicios de salud. *Ciencia latina, 5*(1), 253-266. Obtenido de https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/223/297

Robles, L., & Díaz, P. (2017). APLICANDO LA GESTIÓN POR PROCESOS. *Rev Acad Peru Salud*.

Soriano, A. (2021). Arequipa.

Soriano, A. (2021). *Situación actual de la comunicación interna en el sistema de gestión de calidad de los trabajadores del laboratorio Roberto Cáceres Flores S.R.L. Primer Semestre, Año 2021.* Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, Arequipa. Obtenido de http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.1277

Tahua, A. (2018). Plan de mejora de la calidad del servicio de atención al usuario del Hospital Víctor Ramos Guardia, Huaraz -2018. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 43-57.

Tinoco, D. (2021). *Propuesta de mejora de atención al cliente como factor relevante de la gestión ded la calidad en la micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro Laboratorio Clínico de la provincia de Talara*. Tesis de licenciatura, Sullana. Obtenido de https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/25051/ATENCION_AL_CLIENTE_GESTION_DE_CALIDAD_TINOCO_SANDOVAL_DIANA_VARINIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Torres, M. (2019). MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA UNA INVESTIGACIÓN. *Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar*.

Villamar-Cueva I, C. R., Villalba-Zambrano, L. P., & Lino-Villacreses, W. A. (2021). Gestión de la calidad y procesos de acreditación en los laboratorios de análisis. *Domonio de las Ciencias*, 234-248.

Vite, N. (2019). *Gestión por procesos y calidad de servicio según colaboradores de la Dirección Nacional de Fiscalización y Procesos Electorales del Jurado Nacional de Elecciones, Lima.* Tesis de maestría, Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/4080/TM%20

AD-Gp%204869%20V1%20-%20Vite%20Rivas%20Nelly%20Mercedes.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zavala, A. (2018). *Calidad del servicio de salud y su relación en la satisfacción del usuario externo en el Centro de Salud Paiján, julio – setiembre 2017.* Trujillo.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a los clientes del laboratorio clínico CELILAB

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

Estimado Sr (a).la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico que tiene como finalidad diagnosticar la situación actual de los procesos de laboratorio CELILAB. Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son anónimos y de uso exclusivo para el estudio.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X el o los literal que considere más apropiado dentro del paréntesis:

1. **¿Por qué elige el laboratorio CELILAB?**

   (Seleccione una opción)

   a. Precio ( )
   b. Atención al cliente ( )
   c. Calidad ( )
   d. Variedad de exámenes ( )
   e. Ubicación ( )

2. **Califique la atención al cliente que brinda el laboratorio CELILAB.**

   (Seleccione una opción)

   a. Muy satisfecho ( )
   b. Satisfecho ( )
   c. Indiferente ( )
   d. Insatisfecho ( )
   e. Muy insatisfecho ( )

3. **Califique las instalaciones del laboratorio CELILAB.**

   (Seleccione una opción)

   a. Muy satisfecho ( )
   b. Satisfecho ( )
   c. Indiferente ( )
   d. Insatisfecho ( )
   e. Muy insatisfecho ( )

4. **Califique la atención en el área clínica del laboratorio CELILAB.**

   (Seleccione una opción)

   a. Muy satisfecho ( )
   b. Satisfecho ( )
   c. Indiferente ( )
   d. Insatisfecho ( )
   e. Muy insatisfecho ( )

5. **¿Cómo fue su experiencia en el laboratorio clínico CELILAB?**

   (Seleccione una opción)

   a. Muy satisfecho ( )
   b. Satisfecho ( )
   c. Indiferente ( )
   d. Insatisfecho ( )
   e. Muy insatisfecho ( )

6. **Califique el tiempo de entrega de resultados del laboratorio CELILAB.**

   (Seleccione una opción)

   a. Muy satisfecho ( )
   b. Satisfecho ( )
   c. Indiferente ( )
   d. Insatisfecho ( )
   e. Muy insatisfecho ( )

7. **¿Qué factor considera más importante en el laboratorio CELILAB?**

   (Seleccione una opción)

   a. Precio ( )
   b. Confiabilidad de resultados ( )
   c. Tiempo de espera ( )
   d. Atención del personal ( )
   e. Instalaciones ( )

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Hoja de verificación de atención al cliente

Servicio: Salud
Área: Laboratorio Clínico
Responsable: Jorge León
Empresa: CELILAB

Paciente	Puntos importantes	Realiza	No realiza
1	El personal de recepción, brinda información de manera clara y precisa.		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Paciente	**Puntos importantes**	**Realiza**	**No realiza**
1	Se respeta los horarios y turnos asignados previamente.		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Paciente	**Puntos importantes**	**Realiza**	**No realiza**
1	El personal de recepción despeja las dudas realizadas por el paciente.		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Paciente	Puntos importantes	Realiza	No realiza
1	El personal recepta los pedidos correctamente.		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Paciente	**Puntos importantes**	**Realiza**	**No realiza**
1	La atención es cordial y amena.		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Cumplimiento					

Promedio

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Hoja de verificación del área clínica

Servicio: Salud
Área: Laboratorio Clínico
Responsable: Jorge León
Empresa: CELILAB

Paciente	Puntos importantes	Realiza	No realiza
1	El personal explica la toma de muestra		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Paciente	**Puntos importantes**	**Realiza**	**No realiza**
1	El personal solicita la muestra		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Paciente	**Puntos importantes**	**Realiza**	**No realiza**
1	El personal de laboratorio orienta el accionar posterior a la toma de muestra.		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Paciente	Puntos importantes	Realiza	No realiza
1	El personal de laboratorio muestra interés en atenderle de la mejor manera.		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
Cumplimiento				

Promedio

Ventanilla	Clínica	Laboratorio

Fuente: elaboración propia

Ambato, 28 de octubre del 2022
MCM-22-40

Magíster
Viviana Avellán
DOCENTE DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Presente. -

De mi consideración.

Me dirijo a usted para informarle que ha sido revisado y aprobado el instrumento de evaluación del capítulo dos del proyecto de investigación titulado: **"Gestión por procesos y su relación con el servicio de atención al cliente. Caso CELILA"**. Realizado por el estudiante **Jorge Luis León Yánez** El mismo que se encuentra en un 90% de avance.

Por la gentil atención que se sirva dar a la presente, le anticipo mi agradecimiento.

Atentamente:



Mg. Marco Cisneros M
Docente Tutor del Proyecto de Investigación.