

Curso de gestión de la calidad para laboratorios

Módulo 10

La satisfacción del cliente - usuario

Organización Panamericana de la Salud

Tabla de contenido

Objetivos de aprendizaje462	<i>Actividad 6 468</i>
10.1 ¿Quién es el usuario del laboratorio?462	10.3.2. Análisis de los eslabones críticos 468
10.2 ¿Cómo medir la satisfacción de los usuarios?463	10.3.3. Cuestionario de satisfacción de los clientes internos 469
<i>Entrevistas-encuestas 463</i>	<i>Actividad 7 469</i>
<i>a. Identificar las necesidades de los clientes 463</i>	10.3.4. Diagrama de flujo 470
<i>Actividad 1 463</i>	10.3.5. Diagrama de causa y efecto (ver Anexo 1) 470
<i>b. Determinar la metodología del estudio 464</i>	10.3.6. Resolución de las dificultades 471
<i>Actividad 2 464</i>	10.3.7. Evaluación de los cambios 471
<i>c. Elaborar las preguntas de un cuestionario 465</i>	<i>Pausas para la reflexión 472</i>
<i>Actividad 3 465</i>	10.4 La calidad de diseño y la calidad de conformidad473
<i>d. Realizar la encuesta 465</i>	<i>Actividad 8 473</i>
<i>Actividad 4 465</i>	<i>Pausa para la reflexión 474</i>
<i>Actividad 5 465</i>	10.5 Recepción y resolución de quejas y reclamos474
10.3 Análisis de la cadena interna467	<i>Actividad 9 475</i>
10.3.1. Eslabones críticos 468	<i>Actividad 10 476</i>
<i>a. Medir todos los eslabones de la cadena 468</i>	<i>Actividad 11 476</i>
<i>b. Medir de afuera hacia adentro 468</i>	10.6 Plan de acción476
<i>c. Procurar que el cliente externo señale los eslabones críticos 468</i>	<i>Lista de verificación 477</i>



Organización Panamericana de la Salud. Área de Tecnología y Prestación de Servicios de Salud. Unidad de Medicamentos Esenciales, Vacunas y Tecnologías en Salud. Curso de Gestión de Calidad para Laboratorios. Washington, D.C.: OPS, 2005

Se ha visto que un sistema de calidad debe estar dirigido a cumplir con los requisitos y las necesidades del cliente o usuario, sea interno o externo. Adicionalmente, en el Módulo 5 identificamos la compleja red que interconecta a numerosos clientes internos de los distintos sistemas operativos en el laboratorio. Antes, en el Módulo 1, se examinaron los tipos de clientes y se describieron y analizaron los roles y responsabilidades del servicio de laboratorio en relación con sus proveedores, clientes y usuarios. El presente módulo se concentra específicamente en técnicas para medir la satisfacción del usuario, con el propósito de mejorar el servicio que se le brinda y, de este modo, obtener y conservar su confianza. Luego de demostrarse que la satisfacción de los usuarios externos depende en gran medida de las relaciones entre los usuarios internos, se presentan mecanismos para identificar, analizar y fortalecer esta interrelación de proveedores y clientes dentro de la propia organización.

Objetivos de aprendizaje

- Reconocer que existen diferentes tipos de usuarios en el laboratorio.
- Establecer la relación usuario-sistema de calidad.
- Elaborar y aplicar cuestionarios o encuestas para establecer el nivel de satisfacción de los usuarios externos.
- Analizar la cadena de procesos para determinar los eslabones críticos y medir la satisfacción de los usuarios internos.
- Evaluar los resultados de cuestionarios y encuestas y recomendar cambios.
- Implementar un proceso para la medición continua de la satisfacción del usuario.
- Analizar la relación entre calidad de diseño y calidad de conformidad y su interpretación en un servicio de laboratorio.
- Implementar un proceso para la recepción y resolución de quejas y reclamos.

10.1 ¿Quién es el usuario del laboratorio?

Hemos visto en el Módulo 1 que un laboratorio tiene varios usuarios externos:

Uno de ellos y tal vez el principal, es el paciente, a quien se presta un servicio, que consiste en crear un ambiente adecuado para que se sienta satisfecho con la atención e información recibida.

Pueden considerarse como otros usuarios externos del laboratorio:

- El profesional o empresas solicitantes del examen.
- La red nacional de laboratorios.
- Los laboratorios de hospital para pruebas complementarias.
- Los centros que participan en estudios multicéntricos.
- Las empresas farmacéuticas.

- Las empresas alimenticias.
- Los departamentos de epidemiología.
- Los equipos de contingencia.
- Las autoridades o instituciones de salud.
- Las empresas financieras o aseguradoras del sistema de salud.
- La Comunidad.

10.2 ¿Cómo medir la satisfacción de los usuarios?

Un buen modelo para mejorar la atención a los usuarios podría consistir primero en medir su grado de satisfacción y luego evaluar dichas mediciones. Un sastre sabe que es sensato medir dos veces antes de cortar una tela, verificando sus mediciones porque si parte de una medida errónea seguramente desperdiciará tiempo y materiales. En el caso de los usuarios de un laboratorio, una decisión basada en una mala evaluación puede ocasionar que un problema pequeño se convierta en grande.

Entonces, el sistema de gestión de calidad de la institución, debe contemplar la aplicación de métodos que permitan conocer las expectativas de los usuarios y evaluar su grado de satisfacción. La medición del grado de satisfacción siempre debe relacionarse con algunas de las características del producto o servicio brindado por el laboratorio, de manera que sirva para orientar la toma de decisiones.

Entrevistas-encuestas

Las entrevistas-encuestas son las mejores herramientas de medición, ya que permiten abordar problemas específicos. Su preparación se lleva a cabo mediante las siguientes etapas:

a. Identificar las necesidades de los clientes

La identificación de las necesidades de los clientes o usuarios permite enfocar las preguntas del cuestionario de tal manera que posibilite conocer su grado de satisfacción sobre aquellos temas que son de su interés. Una vez identificados los temas principales sobre los cuales va a enfocarse la encuesta, debe averiguarse cuál es la mejor manera de realizarla, de modo que despierte el interés de los usuarios y los estimule a suministrar la información que necesitamos.

Actividad 1

Defina los puntos críticos en una toma de muestra que podrían determinar la satisfacción del paciente con respecto a los servicios prestados por el laboratorio.

Con el objeto de recabar información, habría que realizar consultas con los integrantes del laboratorio que tengan contacto directo con los pacientes. Estas entrevistas con personal de distintas áreas pueden recoger diferentes puntos de vista para evaluar cabalmente el grado de satisfacción del paciente.

Los puntos críticos en una toma de muestra que pueden determinar la satisfacción del cliente pueden ser:

- Trato amable en la recepción del paciente.

- Entrega de información y orientación necesaria desde su llegada.
- El tiempo de espera debe ser mínimo.
- Entrevista en lenguaje comprensible y trato afable, respetuoso y discreto.
- De no estar apto para la toma de la muestra, explicar las causas y cuándo puede acudir nuevamente.
- Área de espera y toma de muestra cómoda, organizada y limpia.
- Buena toma de muestra (indolora).
- En caso de síntomas o efectos adversos suspender el procedimiento y atenderlo hasta lograr su recuperación.
- Realizar todo el proceso siguiendo normas de bioseguridad.
- Informar la fecha de entrega del resultado.

b. Determinar la metodología del estudio

Es preciso tomar las siguientes decisiones:

¿A quiénes encuestar?	La muestra debe reflejar las características de nuestros usuarios, priorizando a los pacientes, la red, médicos, epidemiólogos e instituciones. La muestra debe ser estadísticamente representativa y estratificada de acuerdo a diferentes criterios, por ejemplo: el nivel del laboratorio solicitante, área geográfica, nivel socioeconómico del paciente, frecuencia con que se realiza o se requieren los análisis, grupos de edades, entre otros.
¿Cómo encuestar?	Todos los métodos tienen ventajas y limitaciones. Las menos costosas —pero también las más incompletas— son las encuestas que se realizan con tarjetas con comentarios o buzones con sugerencias, y las encuestas postales. Las encuestas telefónicas son algo más costosas, pero permiten obtener información más detallada y rápidamente. Las entrevistas individuales son las más costosas y requieren más tiempo, pero permiten explorar los problemas en detalle, aunque la muestra sea pequeña. Como elemento de la metodología considere el tiempo y disponibilidad de los participantes en la encuesta.
¿Quién debe realizar la encuesta?	Las organizaciones que desean hacer de la satisfacción al cliente una actividad permanente suelen encargarse de todo el proceso de la encuesta con el fin de garantizar su continuidad, control y flexibilidad. Otra opción es la contratación de empresas o profesionales idóneos que ofrecen servicios e información especializada sobre el tema. La inclusión de terceros, especialistas en encuestas, puede presentar varias ventajas: ■ Mayor objetividad en la formulación de las preguntas y análisis de las respuestas. ■ Mejor disposición de los clientes para dar información a un tercero.

Actividad 2

Para los puntos identificados en la actividad 1, responda brevemente a las preguntas del cuadro anterior con el fin de determinar el método que se podría emplear en su institución para realizar la encuesta. Para los laboratorios de salud pública la actividad se extenderá al envío/recepción de las muestras para exámenes complementarios.

c. Elaborar las preguntas de un cuestionario

Existen dos grandes enfoques para hacerlo:

- Redactar una breve lista de preguntas abiertas que generen respuestas libres y amplias de los encuestados.
- Elaborar preguntas cerradas que requieran respuestas específicas como una escala numérica, respuestas afirmativas o negativas o selección entre varias opciones dadas.

Hay casos en que se opta por utilizar una combinación de ambos sistemas. Se debe precisar qué se desea saber como resultado de la encuesta para diseñar correctamente las preguntas. Es muy práctico poner a prueba el cuestionario con los propios colegas del laboratorio o con personas cercanas.

Actividad 3

Redacte cinco preguntas abiertas y cinco cerradas apropiadas para los usuarios de su servicio identificados en las dos actividades anteriores.

d. Realizar la encuesta

Al cliente le agrada que le pidan su opinión: independientemente de los métodos usados para recabar la información. Cuando se trate de entrevista es necesario demostrar al usuario que se valora y agradece su colaboración, y que hay un interés genuino de conocer sus opiniones y de utilizar en el futuro la información que proporciona.

Los resultados de las entrevistas, cuestionarios y otros instrumentos para recolectar la información de las encuestas deben ponerse a disposición del público; igualmente, las mejoras que se consigan a raíz de las encuestas deben ser transparentes y enfatizar que se ha tomado seriamente en cuenta la opinión de los encuestados.

Actividad 4

¿Cuándo cree usted que sería apropiado efectuar entrevistas a los usuarios identificados anteriormente? Planifique las entrevistas para los diferentes tipos de usuarios con los que se relaciona su laboratorio.

Las entrevistas con el paciente se pueden hacer durante la espera, cuando se termina de realizar la toma de la muestra o cuando se entrega el resultado.

Con los usuarios institucionales habituales —profesionales, empresas, instituciones de salud— se debe en conjunto coordinar con ellos cuándo es el momento más apropiado.

Actividad 5

Utilizando la metodología establecida, redacte una encuesta de satisfacción a los usuarios externos de su laboratorio, tomando como ejemplo los laboratorios que derivan algunos de sus exámenes a su laboratorio o laboratorios de la red que mandan muestras para confirmación diagnóstica.

A continuación, encontrarán ejemplos de formularios de encuestas simples que se pueden adaptar a sus necesidades (ver **formularios 1 y 2**):

Formulario 1				
Encuesta de satisfacción al paciente				
Fecha:				
Estimado paciente:				
Esta encuesta tiene como finalidad conocer su opinión sobre la toma de muestra en nuestra institución. Sus opiniones nos permitirán ofrecerles a usted y al resto de los pacientes la atención que se merecen.				
1.	¿Es la primera vez que necesita el servicio de un laboratorio clínico?	Sí ()	No ()	
2.	Si la respuesta fue «No» ¿anteriormente recibió atención en nuestro laboratorio?	Sí ()	No ()	
3.	¿Quién le indicó que usted viniera a nuestro laboratorio?			
	() Médico solicitante de la prueba	() Amistades	() Familiares	
	() Fue derivado de otro laboratorio	() Decisión personal	() Aseguradora	
	() Otros ¿Cuál? _____			
4.	El médico que solicita el (los) análisis es médico de una institución:			
	() Privada	() ONG	() Estatal	() Aseguradora
5.	Evalúe la calidad del servicio del personal de:			
		Malo	Regular	Bueno
				Muy bueno
	Recepción y registro	()	()	()
	Toma de muestra	()	()	()
6.	¿Estuvo cómodo en la sala de espera?	Sí ()	No ()	
7.	¿Estuvo cómodo en la sala de toma de muestra?	Sí ()	No ()	
8.	¿Fueron adecuadas las siguientes condiciones ambientales?			
	Limpieza Sí () No ()	Ventilación Sí () No ()	Iluminación Sí () No ()	
9.	¿Qué tipo de muestra le tomaron?			
	() Sangre _____	Otro(s): _____		
10.	¿La toma de muestra fue dolorosa o sintió molestia?	Sí ()	No ()	
11.	¿El trato recibido en nuestro servicio fue cortés y respetuoso?	Sí ()	No ()	
12.	¿Cree que recibió toda la información necesaria?	Sí ()	No ()	
13.	¿El tiempo de espera fue prolongado?	Sí ()	No ()	
14.	¿El personal:			
	- Dispuso de jeringa y elementos desechables	Sí ()	No ()	
	- Utilizó guantes	Sí ()	No ()	
	- Eliminó aguja	Sí ()	No ()	
15.	¿La comunicación del personal con usted fue clara y comprensible?	Sí ()	No ()	
16.	¿Considera que se ha respetado la confidencialidad de sus datos personales?	Sí ()	No ()	
17.	¿Volvería a concurrir a nuestro laboratorio?	Sí ()	No ()	
18.	Comentarios que quiera añadir: _____			
Muchas gracias por su tiempo y cooperación.				

Formulario 2						
Encuesta de evaluación de los servicios: cliente institucional						
Fecha:	Institución:			Nombre:		
<i>Estimado cliente:</i>						
<i>Esta evaluación es sumamente importante para el mejoramiento de nuestros servicios. Evalúe cada aspecto del 1 al 5, siendo 5 la mejor puntuación. Encierre con un círculo el número seleccionado.</i>						
1. ¿El personal del área de entrega de informes de resultados es cortés?	1	2	3	4	5	
2. ¿Recibe sus informes de resultados en el tiempo pactado?	1	2	3	4	5	
3. ¿Los mensajeros son eficientes y corteses cuando llevan los informes?	1	2	3	4	5	
4. ¿Recibe los informes correctamente identificados?	1	2	3	4	5	
5. ¿Recibe los informes con interpretaciones, valores de referencia, comentarios adecuados?	1	2	3	4	5	
6. ¿Las pruebas que realiza el laboratorio corresponde con sus demandas?	1	2	3	4	5	
7. ¿Le satisface el nivel técnico del laboratorio?	1	2	3	4	5	
8. ¿Se esfuerza el laboratorio en conocer sus necesidades y requerimientos?	1	2	3	4	5	
9. ¿Se esfuerza el laboratorio en satisfacer sus necesidades?	1	2	3	4	5	
10. ¿Cuándo deja mensajes de consulta recibe contestación?	1	2	3	4	5	
11. ¿Los responsables del laboratorio se ponen en contacto con usted?	1	2	3	4	5	
12. ¿Responden a sus opiniones y sugerencias?	1	2	3	4	5	
13. ¿En caso de dificultades de cumplimiento, se le ofrecen alternativas para su satisfacción?	1	2	3	4	5	
14. ¿El laboratorio cuenta con los recursos profesionales necesarios para responder a sus consultas?	1	2	3	4	5	
15. ¿Considera que el recurso humano está capacitado para la atención de clientes y pacientes?	1	2	3	4	5	
16. ¿Considera que el recurso humano le dedica la atención suficiente a los clientes y pacientes?	1	2	3	4	5	
17. ¿Se siente satisfecho con la atención de nuestro laboratorio?	1	2	3	4	5	
Muchas gracias por sus opiniones, su tiempo y su colaboración.						

10.3 Análisis de la cadena interna

Se ha visto que desde el momento de la recepción del paciente hasta el momento de la entrega del informe con resultados, se sigue una cadena interna de etapas preanalítica, analítica y post analítica. En esta cadena todos son proveedores y clientes (véase Módulo 1 Punto 1. 5).

Debe diseñarse un diagrama que muestre la cadena de etapas del proceso, identificando los eslabones de las relaciones internas; es decir, quién entrega qué cosa a cada quién. De ese modo podremos reconocer los requisitos de los usuarios en cada eslabón y simplificar la identificación de los eslabones problemáticos, en los que tal vez será necesario introducir cambios.

El propósito de este mapa es detectar aquellas áreas que conectan la satisfacción o insatisfacción de los usuarios externos con los eslabones críticos de la cadena interna.

10.3.1. Eslabones críticos

Los eslabones críticos son aquellos puntos específicos donde se han detectado los problemas de satisfacción de los usuarios externos a través de las encuestas. Se dispone de varios métodos para localizarlos:

a. Medir todos los eslabones de la cadena

Consiste en evaluar todos los eslabones de la cadena y seleccionar el que representa el nivel más bajo de satisfacción de los usuarios. Para ello es necesario que una persona del equipo entreviste a usuarios y proveedores de cada eslabón interno, para tener una medida de su satisfacción. Se establece un puntaje mínimo de satisfacción y aquellos eslabones donde el puntaje esté por debajo serán los críticos.

De este modo ninguna área se siente atacada porque todos son investigados y se obtiene una imagen general de la satisfacción de los usuarios internos. La desventaja de este procedimiento es que resulta largo y costoso; además puede no llegar a detectar el eslabón crítico, es decir, el que es realmente importante para el usuario.

b. Medir de afuera hacia adentro

Se examina cada eslabón de la cadena a partir del último, es decir, el usuario externo. Es preciso desplazarse desde el extremo final de la cadena hacia el principio, hasta localizar la primera falla. Una vez localizada, se continúa avanzando en dirección a los proveedores hasta encontrar algún otro punto crítico.

Es también un procedimiento largo y engorroso, que evalúa de manera exhaustiva la satisfacción de los usuarios internos.

Los dos métodos representan verdaderas «autoinspecciones» para conocer cómo funcionan los diferentes eslabones del proceso.

c. Procurar que el cliente externo señale los eslabones críticos

La encuesta de satisfacción de los usuarios externos brinda indicios para encontrar los eslabones críticos, e incluso puede señalarlos.

Es el método más rápido y económico. Localiza solamente los eslabones críticos y nos ofrece una visión general del proceso en todas sus partes. Sin embargo, es posible que en otro eslabón también exista algún punto crítico que provoque la insatisfacción del usuario externo sin que éste lo haya mencionado específicamente en la encuesta.

Actividad 6

En su institución, ¿cuál sería una manera apropiada de identificar los eslabones críticos?

10.3.2. Análisis de los eslabones críticos

Adicional a la metodología presentada en el Módulo 5 como calidad en el trabajo diario (cliente interno) se puede trabajar con este análisis de los eslabones internos. Una vez detectado el eslabón crítico, es necesario determinar el tipo de problema y sus verdaderas causas. El saber que una persona está enferma no ayuda al médico a formular su diagnóstico; es preciso que conozca los síntomas y, luego, las causas. En medicina, un diagnóstico y tratamiento adecuados comienzan con la evaluación de una lista de síntomas; sin embargo, para asegurarse que el tratamiento prescrito es el correcto, el médico debe evaluar las causas de los síntomas y si éstos

desaparecieron al tratar las causas. Este mismo tipo de metodología debe realizarse también para mejorar el bienestar de la organización y alcanzar la satisfacción de los clientes-usuarios.

En esta etapa deben definirse técnicas para separar los síntomas de los problemas, con el fin de abordar las cuestiones esenciales de los eslabones críticos. Para ello se dispone de tres herramientas que actúan en una secuencia natural:

- Cuestionario de satisfacción de los clientes internos: revela el origen de la insatisfacción.
- Diagrama de flujo: revela lo que acontece antes de que el cliente interno reciba los productos o servicios que utiliza.
- Diagrama de causa y efecto: une ambas cosas, los problemas de satisfacción de los clientes internos y los procesos proveedor-cliente.

Se deben mantener todos los registros de las revisiones, análisis y acciones tomadas para la resolución de los problemas.

10.3.3. Cuestionario de satisfacción de los clientes internos

El sistema es idéntico al que se utiliza para determinar los requisitos de los clientes y usuarios externos. En otras palabras, es necesario:

- Identificar los requisitos de los clientes internos.
- Determinar la metodología a emplear.
- Elaborar los cuestionarios.
- Entrevistar a los clientes internos.

Se aplica en los puntos de contacto de los eslabones de la cadena interna y determina los requisitos del cliente interno para ese eslabón determinado y su grado de satisfacción respecto del producto o servicio que le suministra su proveedor (en la cadena interna). La utilización de este cuestionario y las acciones que se deriven de él contribuyen a mejorar las relaciones internas y, como consecuencia, a aumentar la satisfacción de los usuarios.

Actividad 7

Redacte una encuesta de satisfacción para un cliente interno en su laboratorio tomando como base el punto de contacto de la cadena entre proveedor y cliente.

Para ello, puede adaptar el modelo siguiente:

Encuesta de satisfacción a un cliente interno				
Fecha:	Servicio:	Nombre:		
1. ¿En qué área del laboratorio trabaja? _____				
2. ¿Cuál es su función? _____				
3. ¿Cuánto tiempo hace que forma parte del laboratorio?			____ Años	____ Meses
4. ¿Cómo evalúa el ambiente laboral del laboratorio?	Malo ()	Regular ()	Bueno ()	Muy bueno ()
¿A qué lo atribuye? _____				

5.	¿Tiene inconvenientes en el desarrollo de sus tareas?	Sí ()	No ()
Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles? _____			
6.	¿Recibe con la calidad requerida los productos y servicios que necesita para su trabajo?	Sí ()	No ()
7.	¿Recibe sin demoras los productos y servicios indispensables para su trabajo?	Sí ()	No ()
8.	¿Los departamentos o áreas interrelacionadas en su trabajo escuchan sugerencias y opiniones?	Sí ()	No ()
9.	¿Cómo evalúa la conducción del laboratorio?		
	¿Se siente motivado por ella?	Sí ()	No ()
	¿Responde a sus expectativas?	Sí ()	No ()
	¿Atiende a sus sugerencias?	Sí ()	No ()
	¿Reconoce su trabajo?	Sí ()	No ()
10.	¿Ha implementado el laboratorio un sistema de calidad?	Sí ()	No ()
	¿Conoce las políticas?	Sí ()	No ()
	¿Existen procedimientos operativos?	Sí ()	No ()
	¿Existen registros de actividades?	Sí ()	No ()
	¿Recibe cursos de capacitación?	Sí ()	No ()
	¿Participa en equipos de trabajo para lograr los objetivos de calidad?	Sí ()	No ()
11.	¿Cómo califica el funcionamiento del laboratorio?	Malo ()	Regular ()
		Bueno ()	Muy bueno ()
Muchas gracias por su colaboración.			

10.3.4. Diagrama de flujo

Una vez que el proveedor y el cliente interno han comunicado sus problemas a través del cuestionario de satisfacción, la construcción de un diagrama de flujo de las tareas que conducen al eslabón crítico ayuda a detectar cuál es la zona del problema.

Este diagrama debe construirse a través de un listado de actividades del proveedor involucrado en la actividad del eslabón crítico. El diagrama de flujo se utiliza en los procesos internos proveedor-cliente; identifica los pasos y tareas del proceso interno proveedor-cliente y crea un mapa que permite mejorar la satisfacción de los clientes internos.

10.3.5. Diagrama de causa y efecto (ver Anexo 1)

Se usa para el análisis de los procesos proveedor-cliente, una vez terminado el diagrama de flujo, y sirve para identificar y analizar las causas que han generado el problema de satisfacción de los clientes internos. El diagrama visual muestra los patrones y las relaciones entre las causas. Las etapas de construcción de este diagrama son las siguientes:

- Definir el problema: determinar cuál es la dificultad a solucionar y anotarla en el extremo derecho de una flecha.
- Definir los elementos de las causas del problema: esto significa identificar a los posibles responsables de los problemas, por ejemplo: equipos, personal, materiales, métodos, suministros.

- Buscar las causas en cada elemento o punto. Se debe nombrar la mayor cantidad posible de factores que contribuyan al problema.
- Identificar las causas más probables, después de sostener una sesión de «tormenta de ideas» (véase el Anexo 1 en el volumen 12, número 7-7, Medicina & Laboratorio).

10.3.6. Resolución de las dificultades

Con objeto de resolver las dificultades en los eslabones críticos, deben establecerse técnicas para introducir cambios que mejoren la calidad de la cadena interna y de este modo mejorar los procesos de toda la organización. La elección dependerá de factores como el clima de las relaciones dentro de la institución y el alcance, el costo y la urgencia del problema. Las etapas sugeridas son:

1. Se debe decidir quién participará

Siempre debe participar más de una persona para resolver el problema: se pueden formar equipos o dejar la solución en manos del personal del departamento involucrado. Es necesario identificar a las personas con conocimientos y pericia para participar de las discusiones y toma de decisiones. La incorporación de un profesional idóneo con alta experiencia en el tema, suele ser de gran utilidad para que proporcione consejos técnicos y realice intervenciones necesarias. Debe existir un responsable de las tareas, que será el que apoye concretamente los resultados de la investigación.

Un cliente interno debe pensar en la importancia que tiene la calidad de los insumos que recibe y las fallas que puede originar si éstos fueran malos. No detectar las fallas a tiempo puede traer consecuencias muy costosas para la calidad del producto; por ello, los responsables y afectados constituyen un equipo ideal para resolver problemas y aumentar la satisfacción de los clientes.

2. Se debe decidir qué se va a hacer

El equipo definirá cuáles son las correcciones que hay que implementar en el eslabón crítico de la cadena. De acuerdo con esas definiciones, será necesario diseñar un plan de acción que determine qué se debe hacer, quién será el encargado de hacerlo y en qué plazo, etc.

3. Se debe ejecutar el plan

Una vez preparado el plan de acción, es necesario ejecutarlo, para lo cual hace falta:

- Comunicación entre los que realizan una actividad y los que necesitan ser informados de los avances.
- Compromiso de cumplimiento por parte de los miembros del equipo.
- Un medio de comunicación para verificar los progresos.
- Flexibilidad para hacer modificaciones al plan si fuera necesario.

10.3.7. Evaluación de los cambios

La evaluación de los cambios y sus resultados es la única manera de justificar el costo, tiempo y esfuerzo consagrados para mejorar la satisfacción de los clientes. Será necesario entonces medir nuevamente la satisfacción de los usuarios y clientes internos: si efectivamente ha

mejorado, estaremos en el buen camino. El método para evaluar la satisfacción del cliente dependerá del utilizado para detectar el eslabón crítico:

- Medir todos los eslabones de la cadena.
- Medir «de afuera hacia adentro».
- Procurar que el cliente señale los eslabones críticos.

No cabe duda de que consultar directamente al cliente externo e interno —para comprobar si su nivel de satisfacción aumentó con relación a la entrevista inicial— es lo más conveniente para evaluar el resultado de nuestros esfuerzos. Se trata de la manera más sencilla de comprobar si los cambios en los eslabones críticos de la cadena interna han tenido el resultado esperado.

Sin embargo, se pueden haber realizado cambios positivos directamente relacionados con la satisfacción externa y los mismos no se vean reflejados en las encuestas. En ese caso es posible suponer que existan otros aspectos que estén afectando la satisfacción del cliente. Por esta razón es recomendable que el método que se utilice para evaluar los efectos del cambio sea dependiente del enfoque que se utilizó para detectar el eslabón crítico.

Al igual que ocurre con otros elementos del sistema de calidad, el proceso de medición y mejoramiento de la satisfacción del cliente es cíclico y debe ser dinámico. Debe establecer un sistema de comunicación con el cliente para poder interpretar sus señales sobre la calidad de los productos y servicios. El cliente habla con muchas voces —que pueden ir desde gritos hasta susurros— y hay que saber interpretar estas manifestaciones.

Como se dijo, el aumento de la satisfacción de nuestros usuarios mediante la mejora del servicio al cliente interno debe encararse como un proceso continuo y dinámico. La idea de volver a entrevistar a los usuarios y verificar su nivel de satisfacción —para evaluar el resultado de los cambios o para determinar si es necesario implementar otras mejoras en la cadena interna— completa el ciclo de desarrollo e implementación de cambios centrados en la satisfacción del usuario.

El paso final —verificar los niveles de satisfacción del usuario— constituye también el primero para reiniciar todo este proceso dinámico, con el objetivo de alcanzar «el nivel óptimo» en la satisfacción al cliente.

Pausas para la reflexión

Con relación a la satisfacción del usuario interno, muchas veces la labor de los profesionales de la salud se ve recompensada cuando constatan directamente la curación o el alivio de un paciente. En los laboratorios clínicos o en los variados laboratorios de salud pública esto no ocurre directamente; en numerosas ocasiones el personal desconoce si el fruto de su trabajo y el esfuerzo añadido que muchas veces ha puesto para que un ensayo urgente o un dato epidemiológico llegue a su destino, si lo ha hecho a tiempo, o si ha contribuido a la mejoría de la salud de un paciente concreto o de la población general en el caso de salud pública. Sería conveniente hacer un esfuerzo para implementar políticas que promovieran la retroalimentación de esta información.

La motivación del personal, como cliente interno, de todos los estamentos, es clave en las redes de laboratorios de salud pública. Un aliciente es el conocimiento de por qué y para qué se hacen las actuaciones, en qué contribuye su trabajo al bienestar de la población general, qué

objetivos tienen determinadas políticas sanitarias. Y ser conscientes de si una vez realizadas las tareas correspondientes de cada uno, esto ha llevado a conseguir los objetivos propuestos. En este sentido, sería altamente satisfactorio y causa de motivación que las Administraciones, en la esfera que corresponda, propongan mecanismos para mantener informado al personal de los objetivos trazados y del grado de cumplimiento de los mismos.

10.4 La calidad de diseño y la calidad de conformidad

La confianza de los usuarios depende de su satisfacción y de una gestión efectiva de comunicación, que puede construirse dentro y fuera de la organización. Se han realizado estudios para determinar las actitudes de los clientes frente a una falla del producto o servicio, con resultados como los siguientes:

- Uno de cada diez no vuelve a utilizar el mismo producto o servicio.
- Cada uno de esos clientes comenta su insatisfacción a no menos de doce personas.
- Sólo cuatro de cada cien clientes informan la razón de su queja a la organización; el 65% de ellos se queja de la indiferencia de la organización ante el reclamo.

La búsqueda de la calidad es la búsqueda de la satisfacción del cliente. En dicha búsqueda deben determinarse los requisitos del usuario para diseñar, y luego generar el producto o servicio que satisfaga sus necesidades o deseos. La primera tarea que se relaciona con el diseño comprende el aspecto conocido con el nombre de **calidad del diseño**.

La calidad de diseño es la correlación entre las características definidas en el diseño del producto o servicio y la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente. Este aspecto es el más importante entre todas las cuestiones de calidad porque es el reflejo de la apreciación del cliente y su grado de satisfacción.

El segundo aspecto que se relaciona con la elaboración del producto o prestación del servicio, de acuerdo con el diseño establecido es lo que se denomina **calidad de conformidad**, la cual se define como la correlación entre las características definidas en el diseño del producto o servicio y las del producto o servicio logrado. La calidad de conformidad se refiere al grado de cumplimiento del producto o del servicio con las características establecidas en su diseño.

Por lo tanto, para lograr la satisfacción del usuario es necesario alcanzar una buena calidad de diseño y una buena calidad de conformidad. La relación entre la satisfacción del usuario buscada y la satisfacción alcanzada es una medida de la calidad del producto o servicio: cuanto menor sea la diferencia entre ambas, mayor será la calidad del producto.

Si la diferencia de satisfacción se debe a una falta de adecuación del producto a los requisitos del usuario, se tratará de una **falla del diseño**; en tanto que si la diferencia se debe a que el producto elaborado no cumple con las condiciones de su diseño, se tratará de una **falla en la calidad de conformidad**.

Actividad 8

En su institución, ¿cuáles serían las consecuencias de estos hechos, en relación al servicio que ofrece el laboratorio a los pacientes o a los clientes institucionales?

Pueden existir consecuencias graves, tan serias que pongan en juego la seguridad, la salud y aun las vidas de los pacientes.

El laboratorio deberá diseñar sus procesos de modo que la seguridad de los pacientes no se encuentre comprometida y se asegure su comodidad y privacidad durante la prestación de los servicios.

El personal debe trabajar en un ambiente seguro, siguiendo normas de bioseguridad en el manejo de las muestras y la eliminación de todos los implementos utilizados en su obtención a través de una correcta disposición de los desechos.

El abastecimiento de reactivos para la red debe ser oportuno e idóneo. La capacitación del personal se debe planificar previa implementación de una nueva técnica y la misma debe ser estandarizada a través de la entrega del manual operativo estándar. El sistema de información y comunicación debe ser accesible y amigable. Los proyectos de investigación no deben sobrepasar la capacidad resolutoria del laboratorio.

El laboratorio deberá respetar las normas de ética, asegurando la confidencialidad en el manejo de las muestras y en el informe de los resultados de los exámenes de los pacientes.

Pausa para la reflexión

Si los usuarios (pacientes, profesionales) no retornan a causa de una mala percepción del servicio, ¿cómo se reflejaría en la reputación profesional del Laboratorio? En consideración a esto, cada laboratorio debe implementar un sistema para la recepción y solución de quejas y reclamos como un medio importante para equilibrar la calidad de diseño y la calidad de conformidad.

10.5 Recepción y resolución de quejas y reclamos

Un reclamo es un llamado de atención que indica que un producto o servicio no está cumpliendo con su propósito fundamental que es satisfacer las necesidades del cliente.

«Un reclamo es un regalo» dicen Barlow y Moller en su libro sobre el tratamiento de los reclamos¹. En efecto, un reclamo es una declaración acerca de las expectativas del cliente que no han sido cumplidas por el producto o servicio brindado por una organización. La información del reclamo permite analizar las causas de la insatisfacción o la falta de conformidad y llevarnos a los puntos del proceso que necesitan mejoras.

Para muchos laboratorios las quejas de los clientes son un verdadero «dolor de cabeza» y no desean enfrentar a las personas que manifiestan su disconformidad con la calidad de un informe o con la atención recibida en la toma de muestra. Sin embargo un manejo adecuado de estas situaciones representa una ventaja competitiva, ya que las quejas y reclamos son evidencias de algo mucho más profundo que está ocurriendo —y que debe ser resuelto— en el seno de la organización, como puede verse en el gráfico a continuación (**figura 1**):

Las principales razones que generan la implementación de un sistema de manejo de quejas o reclamos son:

- Identificar las «no conformidades» del producto o servicio.
- Reducir los costos de la falta de calidad o costos por deficiencias.

¹ Barlow J., Moller C. (1996) *A Complaint is a Gift*, Berrett-Koehler.

- Agregar valor al producto.
- Reforzar la confianza de los usuarios.
- Mejorar la imagen del laboratorio.

La resolución de cada problema le permitirá recobrar la satisfacción del usuario y mantener su lealtad al identificar la fuente de la «no conformidad». Al mismo tiempo, se pueden mejorar los procesos a través de las acciones correctivas implementadas.

La insatisfacción es un tema de conversación más popular que la satisfacción y de allí proviene el gran desprestigio que la insatisfacción genera para la organización. Se sabe que más del 90% de los clientes no comunica su insatisfacción al servicio y se retira en forma silenciosa para no regresar jamás. Una de las principales razones que alegan los clientes es que «todo seguirá igual y nada mejorará». Esta percepción también es válida en las redes nacionales de laboratorio en las cuales el personal puede temer además las sanciones administrativas y financieras del laboratorio supervisor. La implementación de un sistema de resolución de quejas ayudará a cambiar esa imagen; por ello, todos los reclamos e información relacionada con los productos o servicios que pueden producir inconformidades deben ser examinados cuidadosamente.

Deberá nombrarse a una persona responsable de atender los reclamos y decidir las medidas a adoptar; esa persona podrá ser el director del laboratorio o quien él designe, quien deberá informar de todo reclamo, su investigación y resultados.

Debe existir un POE (procedimiento operativo estándar) que describa el sistema de recepción de reclamos, su investigación, el informe de los resultados y eventual retiro del producto o servicio, si existiera una «no conformidad».

Todo reclamo debe ser registrado, incluyendo los detalles y la investigación realizada. El área de calidad debe participar en todas las investigaciones. Si se descubre una «no conformidad» en un producto o servicio deben investigarse todos los demás productos que puedan estar involucrados para asegurar que no tengan el mismo defecto. En caso de la sospecha o detección de otras «no conformidades», deben ser comunicadas inmediatamente a todas las partes afectadas.

Actividad 9

¿Cómo se procede para poner en práctica una estrategia que considere a los reclamos como «un regalo»? Establezca un plan de acción para manejar los reclamos.

Una posible secuencia de pasos a seguir es la siguiente:

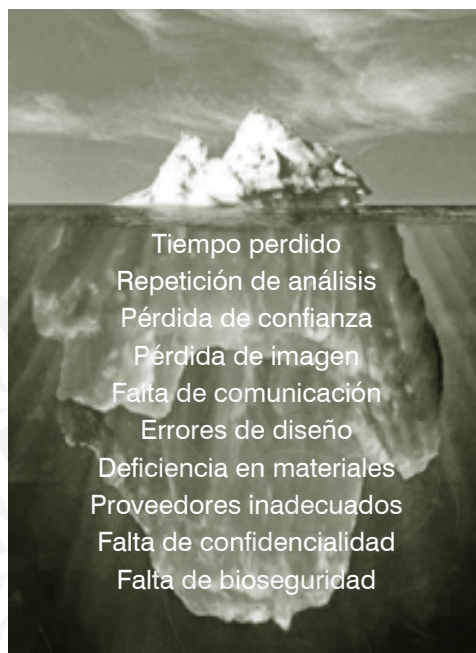


Figura 1. Iceberg de los problemas en el laboratorio

1. Agradezca el reclamo, al igual que cuando recibe un regalo.
2. Explique la razón del agradecimiento.
3. Ofrezca una disculpa por la no conformidad del cliente.
4. Prometa tomar alguna acción inmediata sobre el problema.
5. Recabe toda la información necesaria para identificar las causas que generaron el reclamo.
6. Cumpla su promesa, solucionando la causa del reclamo lo más pronto posible. Implemente una acción reparadora inmediata.
7. Informe directamente al cliente las acciones correctivas implementadas y verifique su satisfacción.
8. Prevenga futuros reclamos. Implemente las acciones correctivas necesarias, utilizando la información obtenida para identificar las causas probables.
9. Retroalimentación a los eslabones críticos del proceso.
10. Aplicar las medidas correctivas correspondientes.
11. Evaluar el proceso revisado.

Recuerde que sólo la corrección del problema permitirá asegurar que esta estrategia —considerar al reclamo como un «regalo»— ha sido efectiva.

Actividad 10

Tomando como ejemplo la investigación de un brote cuyo resultado del diagnóstico de laboratorio no se entregó oportunamente, redacte un procedimiento para la resolución de reclamos y quejas de los clientes y usuarios (pacientes, médicos tratantes, epidemiólogos, autoridades y/o comunidad). Defina a los responsables del laboratorio, de la evaluación de la queja, del informe de los análisis y el formato de respuesta al cliente.

Actividad 11

Establezca un sistema de registro de reclamos y quejas de clientes y usuarios, y de las decisiones y medidas adoptadas.

Se deben registrar todas las medidas y decisiones adoptadas como resultado de un reclamo o queja. Los registros de quejas y reclamos deben revisarse periódicamente para determinar si existen indicios de repetición de algunos de ellos, y así tomar las acciones pertinentes.

10.6 Plan de acción

Se debe enfatizar la importancia de la medición sistemática del grado de satisfacción del cliente o usuario: para una institución como un laboratorio, la satisfacción del paciente o cliente externo está vinculada al prestigio profesional del laboratorio y su imagen. La calidad requiere la satisfacción de todos y el sistema exige medirla como función del mejoramiento continuo.

Las actividades del presente módulo le enseñan a medir, analizar, registrar y mejorar la satisfacción del cliente, y comprenden:

- Identificación de los puntos críticos en una toma de muestra (actividad 1).
- Establecimiento de la metodología a emplear para encuestar a los clientes (actividad 2).
- Diseño de preguntas abiertas y cerradas (actividad 3).
- Definición del momento apropiado para encuestas y entrevistas (actividad 4).
- Diseño de una encuesta de satisfacción a usuarios (actividad 5).
- Identificación de eslabones críticos (actividad 6).
- Diseño de una encuesta a clientes internos (actividad 7).
- Investigación de las consecuencias de la insatisfacción (actividad 8).
- Establecimiento de una estrategia y un plan de acción para gestionar las quejas y los reclamos (actividad 9).
- Identificación de un procedimiento para la resolución de reclamos de los clientes (actividad 10).
- Establecimiento de un sistema de registro de quejas y reclamos (actividad 11).

En su Plan de Acción, anote las tareas a realizar para medir y lograr la máxima satisfacción del cliente, utilizando como guía la siguiente la lista de verificación.

Lista de verificación

- Aplicar los principios básicos de satisfacción del cliente o usuario.
- Definir los puntos claves que determinan la satisfacción en los productos y servicios prestados.
- Elaborar cuestionarios o encuestas para establecer el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios.
- Incluir indicadores cuantificables para poder establecer los niveles de satisfacción.
- Analizar objetivamente los resultados de las encuestas.
- Establecer la política del laboratorio con respecto a quejas y reclamos.
- Implementar un proceso para la recepción y resolución de quejas y reclamos.
- Disponer de los POEs (procedimientos operativos estándar) y formularios necesarios para la resolución y registro de quejas y reclamos.
- Registrar las quejas y reclamos de los clientes, y sus causas.
- Realizar un monitoreo de la satisfacción de los clientes mediante el registro de quejas y reclamos.

- Realizar un informe anual o semestral dirigido a la Dirección del Laboratorio.
- Designar un responsable para el manejo de los reclamos.
- Capacitar personal para el manejo de las quejas y reclamos y la resolución de conflictos.
- Definir un formato (de protocolo) para dar respuesta a los reclamos.
- Comprometer a todas las áreas del laboratorio en la política de quejas y reclamos.



AMSTERDAM, HOLANDA. 2007
César Augusto Calle Calle