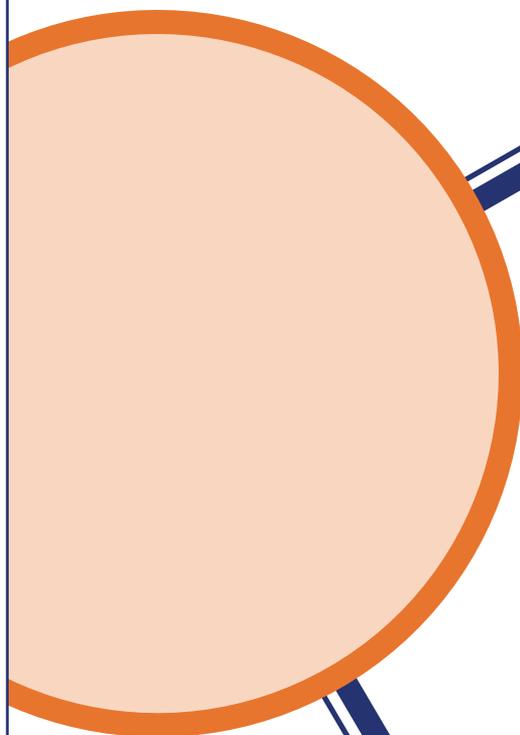


# 13. Servicio al cliente



Papel en el sistema de gestión de la calidad

### 13-1: Descripción general

Este capítulo describirá los elementos básicos que son imprescindibles para elaborar un programa eficaz de servicio al cliente.

La satisfacción del cliente es un componente fundamental del sistema de gestión de la calidad y un importante centro de atención en las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO). En última instancia, el laboratorio produce un producto —el resultado del análisis— para sus clientes. Si el cliente no obtiene un buen servicio, el laboratorio no está cumpliendo su función principal.



Descripción general del proceso

Philip Crosby definió la práctica de la calidad como el cumplimiento de los requisitos del cliente. Aplicó esta práctica a las empresas y a la fabricación, pero es igualmente importante para un laboratorio clínico. El laboratorio clínico necesita saber quiénes son sus clientes y conocer sus necesidades y requisitos.

Los laboratorios clínicos tienen una amplia variedad de clientes, que incluyen pacientes, médicos, agencias de salud pública y la comunidad.

Responsabilidades del laboratorio

Es responsabilidad del director del laboratorio asegurarse de que se cumplen las necesidades de los clientes y de que estos están satisfechos. El director de la calidad es el responsable de medir el grado de satisfacción del cliente y de utilizar encuestas, indicadores y auditorías para aplicar acciones preventivas y correctivas.

Todo personal del laboratorio debe comprender la importancia de la satisfacción del cliente. El personal del laboratorio siempre debe interactuar con los clientes de forma adecuada, facilitando la información necesaria y con amabilidad.

## Establecer un programa dirigido a la satisfacción del cliente

Buscar la satisfacción del cliente requiere los siguientes elementos:

1. **Compromiso:** la satisfacción del cliente es un requisito de varias normas internacionales para la calidad del laboratorio, pero parte del personal del laboratorio podría considerarlo secundario a la competencia técnica. Por el grado de importancia que la satisfacción del cliente tiene en un sistema de la calidad, todo el personal debe tener un fuerte compromiso con el proceso.
2. **Planificación:** realizar un seguimiento requiere tiempo y una planificación adecuada. Antes de reunir la información, es necesario elaborar herramientas de seguimiento adecuadas. Una mala planificación da lugar a una información inadecuada y, a menudo, deriva en información imposible de interpretar.
3. **Conocimientos:** la creación de herramientas de seguimiento útiles requiere conocimientos específicos. Si no hay nadie en el laboratorio que tenga esos conocimientos, el laboratorio podrá considerar derivar al personal a cursos de formación específica o contratar a un consultor.
4. **Recursos:** el proceso de seguimiento no tiene por qué contar con muchos recursos, pero requiere tiempo. Parte de ese tiempo puede ahorrarse teniendo acceso a calculadoras, ordenadores e Internet.

## I3-2: Los clientes del laboratorio: los usuarios

El laboratorio tiene muchos clientes y es necesario abordar cuidadosamente las necesidades de todos ellos. La imagen central de la lista de clientes es el **médico o el profesional sanitario**. La solicitud inicial de prestación de servicio tiene origen en esta persona y, generalmente, el personal del laboratorio identifica al médico solicitante como el cliente principal. Recuerde que, en el contexto del hospital, el profesional sanitario contará con la ayuda de muchas otras personas, incluidos **enfermeros, auxiliares médicos, flebotomistas y secretarios o administrativos**. Este personal vital del hospital también deberá considerarse cliente del laboratorio, y sus necesidades deberán tenerse en cuenta.

Otro cliente importante para el laboratorio es el **paciente**, que normalmente incluye a su **familia**. Los familiares pueden jugar un papel importante en la gestión del paciente y ayudar con la recogida y el transporte de muestras.

Cuando se realizan análisis clínicos para cubrir las necesidades de la salud pública, **los funcionarios** o trabajadores de la sanidad pública se convierten en clientes del laboratorio. El laboratorio es un actor fundamental en la supervisión, detección y prevención de enfermedades y en otros programas de salud pública. Los laboratorios tienen que cumplir con las necesidades de los trabajadores de la sanidad pública para afrontar los problemas. A veces necesitan compartir información sin comprometer la confidencialidad del paciente. Los laboratorios especializados como los laboratorios de seguridad alimentaria o de análisis de agua podrán tener otros clientes, como **productores alimentarios, fabricantes o directores de sistemas de agua**.

La **comunidad** en la que trabaja un laboratorio también tiene expectativas. La comunidad tiene que asegurarse de que el laboratorio no cree un riesgo para los trabajadores, los visitantes o el público.

En muchos países, solo puede solicitar análisis clínicos un profesional sanitario con licencia, es decir, un médico, un enfermero o un dentista. En algunos países, el paciente puede solicitar análisis clínicos directamente sin la derivación de un médico o enfermero. Algunos pacientes no tienen los conocimientos ni la experiencia para solicitar el análisis adecuado ni interpretar los resultados. El personal del laboratorio podrá verse obligado a facilitar ayuda en la selección e interpretación del análisis.

Por regla general, las normas internacionales exigen que los laboratorios se identifiquen claramente al público, garantizado que una persona identificada está al cargo y es accesible. Todos los laboratorios deben hacer público, como mínimo, el nombre y la dirección del laboratorio y el nombre del director, con la información de contacto pertinente.

## Requisitos de los médicos o del personal sanitario

El profesional sanitario espera tener acceso a información exacta y clínicamente relevante que pueda comprenderse y utilizarse de forma oportuna. Los profesionales sanitarios necesitan tener garantías de la responsabilidad del laboratorio en todo el proceso de análisis, incluidos los pasos preanalíticos, el proceso analítico en sí y el proceso posanalítico.

En la fase de nuevo análisis, los médicos estarán particularmente interesados en el repertorio de análisis. Se benefician de un manual de recogida exacto, de hojas de petición que completas pero fáciles de usar y de un sistema de entrega puntual.

En la fase analítica o de análisis, los médicos desean asegurarse de que trabajan con personal competente. Necesitan saber que los métodos de análisis que se utilizan están validados y que el análisis se realiza con una buena gestión de procesos y con el establecimiento de procedimientos de control de la calidad. La adecuada gestión de todas las incidencias adversas y errores afectará significativamente al uso del laboratorio por parte del médico.

## Requisitos del paciente

El médico espera que el laboratorio realice un trabajo excelente en la gestión de los pasos posanalíticos, puesto que son fundamentales para la recepción de los resultados del análisis. Son importantes un buen sistema de información del laboratorio y un método para la verificación de resultados y para entregar resultados interpretables y puntuales en el lugar correcto.

El paciente espera recibir atención personal, teniendo siempre en mente la comodidad y la privacidad. También espera que se le asegure que el análisis se ha llevado a cabo de forma correcta y adecuada y que se le ha facilitado al profesional sanitario de forma oportuna.

Las acciones del laboratorio necesarias para cumplir con los requisitos del paciente son:

- facilitar la información adecuada, tanto de la recogida de una muestra como del laboratorio;
- ofrecer unas buenas instalaciones de recogida;
- contar con personal disponible con formación y conocimientos: el personal debe saber cómo recoger una muestra de forma correcta y estar formado para ser amable con todos los pacientes;
- garantizar que los registros del laboratorio se mantienen de forma adecuada para que se puedan recuperar fácilmente y garantizar también la protección de la confidencialidad de los registros.

## Requisitos de salud pública

Los profesionales de la sanidad pública tienen las mismas necesidades que el personal sanitario, lo que exige que todas las partes de los procesos preanalíticos, analíticos y posanalíticos se lleven a cabo de forma adecuada. Podrán necesitar tipos especiales de información para afrontar un brote o una epidemia, como procesos específicos de recogida o formularios diseñados para el proyecto o la investigación en particular. Los funcionarios de la sanidad pública también tendrán especial interés en los temas de seguridad y contención del material infeccioso.

Los fabricantes y productores alimentarios y los directores de las plantas de agua necesitarán información del laboratorio para ayudarles a cumplir con sus requisitos específicos de calidad.

## Requisitos de la comunidad

La comunidad en la que el laboratorio realiza su trabajo espera que los materiales peligrosos se mantengan dentro de los límites de la instalación y que el laboratorio proteja a sus propios trabajadores de los posibles riesgos. La comunidad debe conocer las alertas de enfermedad comunicables y las actividades de vigilancia y respuesta.

El laboratorio es responsable de asegurar la seguridad y la protección, de la contención de los materiales infecciosos, de tratar adecuadamente la gestión de residuos y de seguir toda la reglamentación en materia de transporte de productos peligrosos.

## Servir bien a todos los clientes

Todos los clientes salen beneficiados cuando un laboratorio decide establecer un sistema de la calidad y buscar un reconocimiento que se acredita con las más estrictas normas. Esto proporciona la garantía de que el laboratorio está siguiendo las prácticas de la calidad y de que los resultados que produce son exactos y fiables.

Un buen servicio al cliente proporciona:

- información útil para la mejor asistencia al paciente;
- información útil para mejorar la vigilancia y otras acciones de salud pública;
- una imagen profesional del laboratorio.

El servicio al cliente es una parte integral del sistema de gestión de la calidad.

## Métodos de evaluación

## Uso de métodos de evaluación

### I3-3: Evaluación y supervisión de la satisfacción del usuario

Para saber si se han cubierto las necesidades del cliente, el laboratorio habrá de emplear herramientas para recopilar información. El laboratorio necesita buscar información de los clientes de forma activa y no limitarse a esperar a que estos se pongan en contacto con el laboratorio con una reclamación.

La información importante sobre la satisfacción del cliente podrá obtenerse mediante:

- el seguimiento de las reclamaciones
- indicadores de la calidad
- auditorías internas
- la revisión por la dirección
- encuestas de satisfacción
- entrevistas y grupos de discusión

El seguimiento del servicio al cliente y la satisfacción del cliente forman parte de la mejora continua que realiza el laboratorio.

Cuando el laboratorio es contactado sobre un problema, el contacto puede proporcionar información importante y útil. Todas estas reclamaciones deberán investigarse de forma exhaustiva para aplicar las acciones reparadoras y correctivas. No obstante, recuerde que las **reclamaciones recibidas** podrían reflejar únicamente la “punta del iceberg”, porque muchas personas no reclaman. El laboratorio no puede usar las reclamaciones recibidas como único medio de evaluar la satisfacción del cliente.

Los **indicadores de la calidad** son una medida objetiva de las prácticas del laboratorio. Pueden elaborarse indicadores que examinen las reclamaciones, la puntualidad, los rechazos de los pacientes y los informes analíticos perdidos o retrasados. Al realizar el seguimiento de estos indicadores, se adquirirá información acerca de las necesidades y la satisfacción del cliente.

Cuando el laboratorio realice **auditorías internas**, pueden examinarse algunos aspectos de la práctica del laboratorio que afectan a la satisfacción del paciente. Los ejemplos podrían incluir los plazos de entrega, siempre de gran preocupación para médicos o profesionales sanitarios.

La **dirección deberá revisar** cuidadosamente todos los hallazgos de estas investigaciones y realizar un seguimiento con las acciones adecuadas.

## I3-4: Encuestas de satisfacción del cliente

Con el fin de buscar activamente información sobre la forma en la que los clientes ven el servicio del laboratorio, será necesario llevar a cabo encuestas (en papel o en formato electrónico) o utilizar entrevistas y grupos de discusión. De esta forma el laboratorio puede abordar cuestiones específicas que son motivo de inquietud e investigar áreas que con frecuencia no cubren las reclamaciones o los procesos internos.

Las normas ISO ponen mucho énfasis en la importancia de la satisfacción del cliente; las normas ISO 9001 exigen encuestas del cliente para los sistemas de gestión de la calidad. Todo laboratorio que implemente un sistema de gestión de la calidad, ya sea acreditado o no, tiene que utilizar algún método para encuestar a los clientes y saber si se satisfacen sus necesidades.

Para tener éxito, las **encuestas** deben planificarse y organizarse minuciosamente. Es importante decidir a qué clientes se les pedirá que participen en una encuesta. Encuestar al personal facultativo suele ser más fácil que hacerlo a los pacientes. También puede pedirse al personal del laboratorio que participe en encuestas, que podrán ofrecer buenas sugerencias para optimizar las operaciones y mejorar el servicio al cliente.

Cualquier cuestionario de encuesta se debe probar previamente para asegurar su claridad. Cuando elabore este tipo de material, evite las preguntas capciosas y sesgadas. Asegúrese de analizar los resultados de forma oportuna y, cuando sea posible, proporcione alguna respuesta al grupo encuestado.

Si la encuesta se va a realizar mediante **entrevistas**, los siguientes consejos pueden ser útiles.

- Escriba todas las preguntas por adelantado, para formular las mismas preguntas a todas las personas.
- Tras hacer algunas preguntas específicas sobre su satisfacción con el laboratorio, haga una pregunta abierta que permita a los clientes dar su sincera opinión. Por ejemplo, pregunte cómo podría mejorar su servicio el laboratorio.

Emplear **grupos de discusión** puede ser una técnica muy útil para recopilar información sobre la satisfacción del cliente. A menudo el proceso de un grupo de discusión suscitará comentarios e ideas de todos los participantes que de otro modo podrían no salir a la superficie. Cuando se realicen discusiones de grupo, considere los siguientes puntos:

- reúna a grupos pequeños de 8-10 personas
- incluya a personas con diferentes conocimientos y necesidades del laboratorio
- comience formulando preguntas que afiancen la confianza
- elabore una guía para grupos de discusión con el fin de que haya uniformidad en los grupos
- formule preguntas abiertas, no preguntas de “sí o no”.

Resuma las respuestas verbales en un informe por escrito que el laboratorio pueda utilizar como herramienta para mejorar el servicio al cliente.

Las encuestas satisfactorias identifican las oportunidades de mejora

Si el método tiene éxito, se obtendrá bastante información al medir la satisfacción del cliente, ya sea mediante encuestas, indicadores o auditorías. Esta información y las perspectivas sobre el servicio al cliente que proporciona se pueden usar para ayudar al laboratorio a identificar las oportunidades de mejora (ODM). Las ODM permitirán la aplicación de acciones preventivas y correctivas.

**La recopilación de información debe producir un cambio en el proceso de mejora continua.**

## Resumen

### I3-5: Resumen

Buscar la satisfacción del cliente requiere compromiso por parte de la dirección y el personal del laboratorio. Es importante recordar que la competencia técnica no es el único objetivo del laboratorio.

Un programa que englobe la satisfacción del cliente requiere una buena planificación, la elaboración de herramientas de seguimiento adecuadas y conocimientos para aplicar las herramientas de obtención de información utilizable.

Los usuarios o clientes del laboratorio incluyen médicos y otro personal sanitario, personal de centros y hospitales, pacientes y familiares, funcionarios de la sanidad pública y la comunidad en general.

Realizar un seguimiento de la satisfacción del cliente requiere recursos, consistentes principalmente en tiempo del personal. Los directores tienen que asegurarse de que estos recursos están disponibles.

## Mensajes clave

- Cubrir las necesidades del cliente es la meta principal del laboratorio.
- Todo el personal del laboratorio es responsable de la calidad y, por tanto, del servicio al cliente.
- Un sistema de gestión de la calidad activo garantiza que los laboratorios cumplan con todos los requisitos del cliente.