



**CONSULTORÍA PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO DE ATENCIÓN  
UNIFICADO PARA LAS SEDES DE TOMA DE MUESTRAS DEL GRUPO SYNLAB  
COLOMBIA**

**JOHANNA GUERRERO ALEMÁN  
RAFAEL HERNANDO HERRERA PÉREZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA  
SANTIAGO DE CALI  
2024**

**CONSULTORÍA PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO DE ATENCIÓN  
UNIFICADO PARA LAS SEDES DE TOMA DE MUESTRAS DEL GRUPO SYNLAB  
COLOMBIA**

**JOHANNA GUERRERO ALEMÁN  
RAFAEL HERNANDO HERRERA PÉREZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título  
de Magíster en Administración de Empresas - MBA**

**Directora del trabajo de grado: Zuria Alexandra Valencia Castaño  
Magister en Diseño de Experiencia de Usuario**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA  
SANTIAGO DE CALI  
2024**

Santiago de Cali, 26 de julio de 2024

Doctor

**FABIAN FERNANDO OSORIO TINOCO**

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es  
**“Consultoría para la propuesta de un modelo de atención unificado para las sedes de  
toma de muestras del grupo Synlab Colombia”.**

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el  
propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



---

JOHANA GUERRERO ALEMAN  
CC1047367501



---


RAFAEL HERRERA PEREZ  
CC 73434625

Cali, 4 de junio de 2024

Doctor  
**Fabian Fernando Osorio Tinoco**  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de directora de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado **“Consultoría propuesta de un modelo de atención unificado para las sedes de toma de muestras del grupo SYNLAB Colombia”**, realizado por los estudiantes de Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Rafael Hernando Herrera Pérez C.C. 73434625 & Johana Josefina Guerrero Alemán C.C. 1047367501, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Zuria Alexandra Valencia Castaño', with a stylized flourish at the end.

**Zuria Alexandra Valencia Castaño**  
Directora del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6  
de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“CONSULTORÍA PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO DE ATENCIÓN UNIFICADO PARA LAS SEDES DE TOMA DE MUESTRAS DEL GRUPO SYNLAB COLOMBIA.”** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

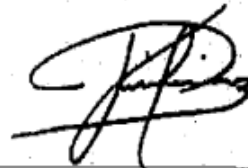


Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano

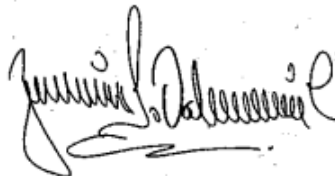
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz  
Directora de Posgrados



Pedro Jose Villamizar Beltran  
Jurado



Zuria Alexandra Valencia  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 23 de julio de 2024

## Contenido

	Págs.
1 INTRODUCCIÓN.....	16
2 JUSTIFICACIÓN.....	19
3 ANÁLISIS DE INTERESADOS .....	21
3.1 Identificación de las partes interesadas.....	21
3.2 Expectativas de los interesados.....	25
3.2.1 Elaboración del Cuestionario.....	27
3.2.2 Resultados obtenidos del cuestionario: expectativas identificadas.....	28
3.2.2.1 Explorando las expectativas de los empleados del Laboratorio .....	28
3.2.2.2 Resultados obtenidos de los Cuestionarios a empleados del Laboratorio .....	29
3.2.2.3 Explorando las expectativas de los clientes del Laboratorio.....	58
3.2.2.3.1 Resultados obtenidos de los Cuestionarios a Clientes .....	59
3.2.3 Análisis de las expectativas de los stakeholders .....	82
4 OBJETIVOS.....	85
4.1. Objetivo general.....	85
4.2. Objetivos específicos .....	85
5 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN. ....	87
5.1 Ubicación y reseña histórica laboratorio clínico SYNLAB.....	87
5.2 Filosofía organizacional SYNLAB.....	89



5.3	Cultura organizacional. SYNLAB.....	91
5.4	Recursos físicos SYNLAB. ....	92
6	MODELO O SOLUCIÓN PROPUESTA AL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE LA CONSULTORÍA. ....	95
7	MARCO REFERENCIAL. ....	97
7.1	Marco teórico.....	97
7.1.1	Calidad y el laboratorio clínico.....	97
7.1.2	Gestión de calidad con enfoque al cliente.....	100
7.1.3	Optimización de Procesos mediante Value Stream Mapping (VSM) .....	102
7.1.4	Optimizando la Experiencia del Cliente a través del Customer Journey Map .....	104
7.2	Marco normativo y regulatorio. ....	108
8	METODOLOGÍA.....	112
8.1	Fases o etapas del proyecto o plan de intervención. ....	112
9	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	113
9.1	Análisis integral modelo de atención actual: perspectivas para la mejora continua... ..	114
9.1.1	Primera Fase del Diagnóstico: Análisis del modelo de atención actual .....	116
9.1.1.1	Identificación de las Fortalezas Modelo Actual Synlab:.....	119
9.1.1.2	Identificación de las Oportunidades de mejora Modelo Actual Synlab: .....	121
9.1.1.3	Identificación de los Desafíos Modelo Actual Synlab: .....	122
9.1.2	Segunda Fase del Diagnóstico: Análisis de Datos Synlab.....	124
9.1.3	Tercera Fase del Diagnóstico: Análisis de los Flujos Operativos VSM.....	139

9.1.4	Cuarta Fase del Diagnóstico: los Customer Journey Maps .....	153
9.2	Análisis de Brechas: Identificación de Oportunidades de Mejora en el Modelo de Atención Synlab Laboratorios.....	160
10	RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN .....	164
10.1	Prototipo del Modelo de Atención Unificado.....	167
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	178
11.1.1	Conclusiones .....	178
11.1.2	Recomendaciones .....	179
12	BIBLIOGRAFÍA.....	182
	ANEXOS .....	187

## Lista de Figuras

	Págs.
Figura 1: Calificación del actual modelo operativo de atención según edad.....	30
Figura 2: Calificación del actual modelo operativo de atención según sexo .....	33
Figura 3: Calificación del actual modelo operativo de atención según cargo .....	35
Figura 4: Aspectos más críticos del actual modelo de atención .....	37
Figura 5: Colaboración entre niveles .....	39
Figura 6: Principales Desafíos del Modelo actual de Atención.....	41
Figura 7: Aspectos para la mejora de la Experiencia del Cliente .....	43
Figura 8: Percepción sobre las instalaciones de los laboratorios .....	45
Figura 9: Opiniones para mejorar el servicio.....	47
Figura 10: Expectativas sobre el Modelo Unificado de Atención (Consultoría).....	49
Figura 11: Percepciones sobre la capacitación y el reentrenamiento .....	51
Figura 12: Equipos del Laboratorio .....	53
Figura 13: Comunicación Interna .....	54
Figura 14 : Sugerencias y otros.....	56
Figura 15: Frecuencia de uso mensual del servicio por edad .....	61
Figura 16: Frecuencia de uso mensual del servicio por genero .....	63
Figura 17: Frecuencia de uso mensual del servicio por estrato .....	65
Figura 18: percepciones y opiniones sobre la calidad del servicio .....	67
Figura 19: Tiempos de Espera .....	68
Figura 20: Comunicación e Información por parte del personal .....	70

Figura 21: percepciones sobre los servicios ofrecidos.....	71
Figura 22: Sugerencias para el mejoramiento continuo 1.....	72
Figura 23: Sugerencias para el mejoramiento continuo 2.....	74
Figura 24: Expectativas del cliente 1.....	76
Figura 25: Expectativas del cliente 2.....	77
Figura 26: Limpieza y orden de las instalaciones.....	78
Figura 27: Personal de las Sedes.....	79
Figura 28: Aspectos por mejorar.....	80

## Lista de Ilustraciones

	Págs.
Ilustración 1: Estructura Organizacional SYNLAB .....	23
Ilustración 2 : Red Nacional Laboratorio Synlab .....	88
Ilustración 3. Pasos implementación del VSM en la gestión del flujo de valor .....	103
Ilustración 4: Flujo VSM Sedes Tipo 1 .....	141
Ilustración 5: Flujo VSM Sedes Tipo 2 .....	143
Ilustración 6: Flujo VSM Sedes Tipo 3 .....	145
Ilustración 7: Flujo VSM Sedes Tipo 4 .....	147
Ilustración 8: Flujo VSM Sedes/alcance.....	149
Ilustración 9: CJM Laboratorios SYNLAB Colombia .....	154
Ilustración 10: CJM Necesidades del Cliente/Paciente .....	157
Ilustración 11: Flujo VSM del Nuevo Modelo de Atención Unificado.....	175

## Lista de Tablas

Págs.

<b>Tabla 1: Ficha Técnica del Cuestionario: Empleados del Laboratorio.....</b>	<b>28</b>
Tabla 2: Ficha Técnica del Cuestionario: Clientes del Laboratorio. ....	58
Tabla 3: Modelo de Atención Laboratorios SYNLAB Colombia .....	116
Tabla 4: Plan de Acción Modelo de Atención Unificado .....	165
Tabla 5: Prototipo del Modelo de Atención Unificado.....	168

## **Lista de Anexos**

Págs.

Anexo 1 : Instrumento de recolección de información Cuestionario Clientes .....	187
Anexo 2: Instrumento de recolección de información Cuestionario Directores de Sedes, Jefes de Servicio y Asistentes de Servicio.....	191

## 1 INTRODUCCIÓN

Está suficientemente demostrado que un cliente satisfecho con un servicio o producto es un indicador crucial para el éxito de una empresa u organización, esto porque ese cliente se convertirá en parte de su portafolio. Este reconocimiento se fundamenta en la premisa de que los servicios proporcionados por individuos u entidades pueden satisfacer las necesidades de los clientes de manera más efectiva que si estos intentaran hacerlo por sí mismos.

Lo anterior, tiene un especial significado y unas implicaciones más profundas, cuando se trata de servicios de salud. Al hablar del concepto de calidad en salud, es primordial mencionar a Donabedian, El modelo de Donabedian, que equilibra lo académico y la prestación de servicios de salud, define la calidad de la atención en tres componentes: calidad técnico-científica, calidad interpersonal y calidad del entorno (Tangarife-Castaño y Montoya-Delgado, 2023).

Ahora, el laboratorio clínico se destaca por generar información clínicamente útil a través del análisis de fluidos biológicos, aportando significativamente al diagnóstico y prevención en salud (Panunzio, 2022). Estos laboratorios no solo juegan un papel crucial en la identificación temprana de enfermedades, sino que también contribuyen a la personalización de los tratamientos, mejorando así los resultados de salud y la satisfacción del paciente. Además, el avance tecnológico en los laboratorios clínicos ha permitido una mayor precisión y rapidez en los resultados, lo que a su vez mejora la toma de decisiones médicas y optimiza los recursos del sistema de salud.

En un entorno cada vez más competitivo y en medio de una transición demográfica y epidemiológica, los laboratorios clínicos enfrentan desafíos como innovaciones tecnológicas, problemas de financiamiento de los sistemas de salud y la necesidad de recurso humano calificado. Estos factores determinan la función estratégica del laboratorio clínico en el contexto del cambio



que experimentan los servicios de salud, implicando un equilibrio entre servicios más integrados y decisiones estratégicas necesarias para la sostenibilidad a largo plazo (Saavedra Sandoval, 2022). La atención al paciente se proyecta en la obtención de reconocimiento cuantificable en términos de calidad y seguridad, lo que formaliza su competencia en el mercado (Méndez Arias, 2018).

Por otra parte, un factor determinante en la atención en salud es el talento humano. Es crucial verificar si los prestadores de servicios de salud cuentan con la cantidad necesaria de talento humano para cada uno de los servicios ofertados, de acuerdo con la capacidad instalada, la relación entre oferta y demanda, la oportunidad en la prestación y el riesgo en la atención (Soto Aranda, 2019).

En relación con la rentabilidad de un laboratorio clínico, esta está determinada por factores como la eficiencia operativa, los precios, los costos operativos y la tecnología. La eficiencia es un factor clave, ya que afecta todos los aspectos de la operación. Alcanzar un nivel óptimo de eficiencia operativa requiere la combinación adecuada de personal, políticas y procesos para realizar el trabajo de manera rentable, lo que permite establecer medidas efectivas de ahorro de costos (Álvarez Sierra y Bernal Cárdenas, 2022).

Además, la administración de los costos operativos impacta directamente en la rentabilidad. Los costos incluyen gastos generales como alquiler, suministros y equipos, servicios públicos y personal. El uso eficiente de la tecnología puede reducir los costos operativos y mejorar la atención al paciente, lo que a su vez mejora los resultados del laboratorio (Arroyave Macias, 2020). Los laboratorios clínicos deben integrar elementos como la coordinación de procesos, administración de suministros, personal calificado, atracción de clientes potenciales y avances tecnológicos para mejorar su rentabilidad (Trujillo-Valdés et al., 2020).

Finalmente, uno de los principales retos para los laboratorios clínicos es garantizar la atención centrada en el paciente, lo que conlleva obtener un reconocimiento tangible en términos de calidad y seguridad. La rentabilidad del laboratorio clínico se ve afectada por la eficiencia operativa, los costos y la tecnología utilizada. Por ello, es fundamental evaluar objetivamente los procesos y desarrollar estrategias efectivas para optimizar la gestión (Saavedra Sandoval, 2022; Méndez Arias, 2018).

En resumen, el objetivo de este proyecto de consultoría es proponer un modelo integrado de atención para aumentar la productividad, optimizar el desempeño del personal en relación con el volumen y la capacidad, y aumentar la rentabilidad de las sedes a nivel nacional que lo requieran. La propuesta está diseñada considerando las necesidades del Laboratorio SYNLAB Colombia y busca estandarizar actividades, optimizar recursos, minimizar barreras de acceso, incorporar avances tecnológicos, mejorar continuamente el proceso de atención y generar información sistemática para la toma de decisiones en diferentes niveles de prestación de servicios. Este reto refleja el conocimiento y la experiencia multidisciplinaria del grupo, configurando estrategias que eleven la competitividad y el desempeño del laboratorio.

## 2 JUSTIFICACIÓN

La calidad del servicio en los laboratorios clínicos es un aspecto crítico para garantizar la satisfacción del paciente y la viabilidad de estas instituciones en el entorno actual de la salud. En un contexto donde la eficiencia operativa y la rentabilidad son determinantes para el éxito de un laboratorio clínico, enfocar esfuerzos en la mejora continua de la calidad se vuelve esencial.

Diversos estudios han abordado este tema desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, Molero et al. (2010) evaluaron la gestión de calidad en laboratorios clínicos de hospitales públicos en Maracaibo, Venezuela, su enfoque se centró en la perspectiva de los usuarios externos, considerando dimensiones como accesibilidad, elementos tangibles, capacidad de respuesta, competencias profesionales y seguridad.

Asimismo, en la investigación de Guerra Macias (2022) sobre la calidad de atención y satisfacción en servicios de laboratorio clínico, se encontró una correlación significativa, destacando una relación positiva alta entre la calidad de atención y la satisfacción de los clientes. Los hallazgos respaldan que mejorar la calidad de atención en estos laboratorios puede tener un impacto positivo considerable en la satisfacción de los clientes, basado en un análisis estadístico detallado de los datos recolectados.

Además, Huyhua-De la Cruz et al. (2023) también han investigado la calidad de atención y satisfacción en servicios de laboratorio clínico, de dicho estudio se obtuvo que, de la muestra de usuarios encuestados, una mayoría calificó como alta la calidad brindada y la dimensión mejor calificada fue la calidad humana. Se observó una asociación entre la calidad de atención y sus dimensiones con la satisfacción de los usuarios en el servicio de laboratorio clínico.

En resumen, enfocar esfuerzos en la calidad del servicio en los laboratorios clínicos no solo beneficia a los pacientes, sino que también contribuye a la competitividad y éxito de estas instituciones en el mercado de la salud. Así las cosas, la calidad del servicio en los laboratorios clínicos adquiere una importancia crucial para garantizar la satisfacción del paciente y la viabilidad del negocio, por lo que, surge la necesidad de abordar de manera integral los desafíos que enfrentan estas instituciones en el entorno actual de la salud. Considerando aspectos como la eficiencia operativa y la rentabilidad que son determinantes para el éxito de un laboratorio clínico, por lo que, se hace evidente la pertinencia de implementar estrategias que optimicen estos aspectos y promuevan su competitividad en el mercado.

Por consiguiente, el presente proyecto de consultoría tiene como objetivo principal proponer un modelo integrado de atención que permita aumentar la productividad, ajustar el *Head Count* según el volumen y la capacidad, y mejorar la rentabilidad de las sedes a nivel nacional de Laboratorio SYNLAB Colombia. Esta propuesta no solo busca responder a las necesidades específicas de la organización, sino también aportar a su ventaja competitiva en el contexto colombiano, mediante la estandarización de actividades, la optimización de recursos, la minimización de barreras de acceso a la atención, la rápida incorporación de avances en el campo de la comunicación y la tecnología y la mejora continua de los procesos de atención.

En síntesis, la propuesta está diseñada teniendo en cuenta las necesidades del Laboratorio Synlab Colombia y se convierte en un reto para los autores, ya que el ejercicio profesional y la experiencia multidisciplinaria del grupo, permite reflejar, ya en el nivel de maestrantes, el conocimiento, análisis, aplicación, y proyección de propuestas concretas de mejora, que se configuren en las estrategias que eleven la competitividad y desempeño del laboratorio.

### 3 ANÁLISIS DE INTERESADOS

En el inicio de la planificación estratégica, una empresa debe primero reconocer a los individuos o grupos que son influenciados por sus acciones y entender sus intereses y expectativas. Para alcanzar este propósito, es esencial establecer un enfoque metodológico para la identificación, así como determinar el alcance o la extensión de esta tarea (Falcao y Rubens, 1999).

#### 3.1 Identificación de las partes interesadas

El análisis de interesados reviste una importancia fundamental en el marco de proyectos de consultoría, ya que permite discernir y comprender las diversas partes involucradas en profundidad. Estas partes, con sus distintos niveles de influencia y poder, así como sus variados intereses y necesidades, constituyen un elemento crucial cuya gestión adecuada resulta determinante para el éxito del proyecto en cuestión.

En el entorno económico actual de globalización, cualquiera de los actores puede influir en el éxito o fracaso de una organización, por lo que esta debe tener en cuenta en su planeación estratégica, los intereses de todos los que puedan impactar o ser impactados por su accionar y el primer paso que deben dar es la identificación de dichos actores o Stakeholders. La compañía SYNLAB Colombia SAS reconoce la importancia que tienen los principales actores en su definición misional y su plan estratégico, pero resulta necesario explicitar sus Stakeholders, lo que facilitara orientar el trabajo de consultoría.

La empresa SYNLAB Colombia SAS reconoce dentro de sus Stakeholders a los actores primarios: directivos, clientes, proveedores y empleados y dentro de sus actores secundarios se

encuentran las entidades reguladoras de salud, la comunidad médica, los competidores del mercado y las asociaciones de pacientes. Estos stakeholders tienen un papel importante en el éxito del proyecto de implementación de un Modelo de Atención Unificado, por lo tanto, SYNLAB Colombia SAS se compromete a gestionar de manera efectiva las expectativas, necesidades y preocupaciones de todos los stakeholders involucrados, lo que persigue asegurar una implementación exitosa y una mejora continua en la calidad de los servicios ofrecidos.

En este contexto, la identificación de las partes interesadas se erige como un paso crucial en el desarrollo de cualquier iniciativa empresarial. SYNLAB Colombia SAS reconoce la trascendencia de involucrar a los diversos actores que pueden influir o ser impactados por sus operaciones, tanto en la formulación de su misión como en la planificación estratégica. Entre estos stakeholders primarios se cuentan directivos, clientes, proveedores y empleados, mientras que las entidades reguladoras de salud, la comunidad médica, los competidores del mercado y las asociaciones de pacientes representan importantes actores secundarios. El compromiso de la empresa reside en gestionar de manera efectiva las expectativas, necesidades y preocupaciones de todas estas partes interesadas, lo que garantizará una implementación exitosa del Modelo de Atención Unificado y una mejora continua en la calidad de los servicios ofrecidos.

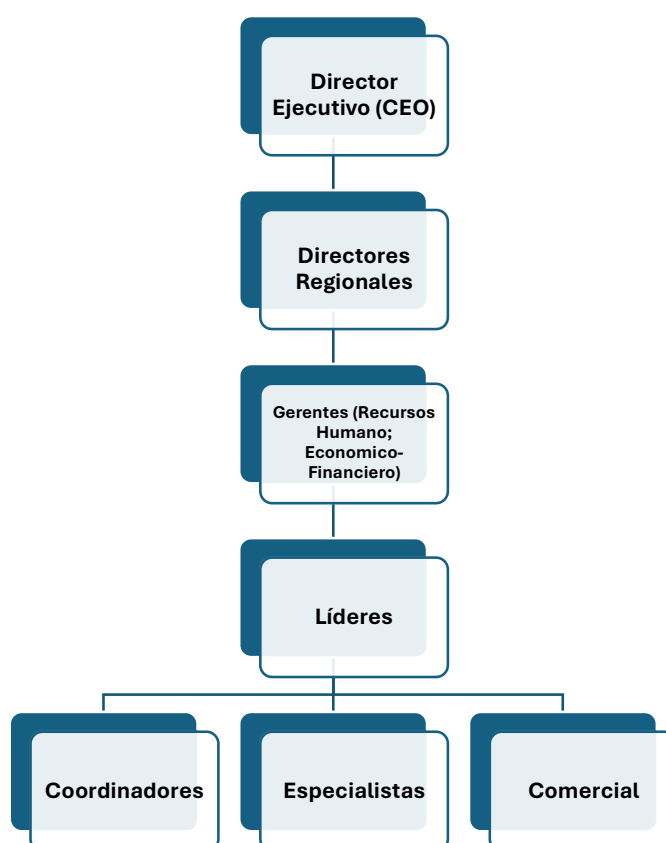
Esta gestión integral de stakeholders se fundamenta en el reconocimiento de su influencia directa en el éxito del proyecto y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de SYNLAB Colombia. A través de un enfoque proactivo y transparente, la compañía se compromete a establecer canales de comunicación efectivos, fomentar la participación activa de todas las partes y adaptar continuamente sus estrategias en función de las necesidades y expectativas del entorno.

En el contexto específico de SYNLAB Colombia SAS, se ha considerado primordial el criterio de aquellos individuos que mantienen una interacción cotidiana en el entorno operativo de

la empresa (directivos, clientes y empleados) y, por ende, poseen un conocimiento directo y profundo acerca de su funcionamiento interno. Esta aproximación estratégica, respaldada por fuentes de información concretas como la estructura organizacional, la cadena de valor y el mapa de procesos, fortalece la precisión y pertinencia del análisis de interesados.

Actualmente SYNLAB Colombia SAS goza de una estructura organizacional dada por un enfoque principalmente jerárquico. Además, al ser una empresa de carácter multinacional y en la búsqueda de la unificación con las directrices establecidas en Alemania, la compañía formalizó la titulación de los cargos en diez clasificaciones.

### **Ilustración 1: Estructura Organizacional SYNLAB**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

El análisis de la estructura organizacional de SYNLAB Colombia SAS, como se evidencia en la Ilustración 1, revela una jerarquía claramente definida, encabezada por el cargo de CEO o C-LEVEL, cuya incumbencia abarca la gestión a nivel nacional. Este rol ostenta la máxima autoridad dentro de la empresa y se le asigna la responsabilidad de administrar y supervisar los macroprocesos de Synlab Colombia. En virtud de su posición, el CEO tiene la prerrogativa de tomar decisiones finales, establecer estrategias y fijar objetivos.

La estructura organizacional se desglosa en siete niveles de cargos, dispuestos de manera descendente desde la cúspide hasta la base, reflejando una estructura jerárquica lineal donde las relaciones entre los subordinados son directas y centralizadas. Aunque se respetan los tramos de control, se observa una variabilidad en las denominaciones de los cargos en las diferentes regionales, determinadas por los jefes respectivos al realizar las solicitudes de personal. Por consiguiente, se lleva a cabo un proceso de homologación de cargos, considerando sus responsabilidades equiparables.

El CEO ejerce su liderazgo sobre el organigrama previamente delineado, el cual ha servido como punto de partida para el análisis de partes interesadas. Actualmente, este proceso de segmentación de actores en grupos pertinentes con el propósito de determinar su influencia se conoce como "mapeo".

A continuación, se expone una relación de los principales agentes implicados que se han tenido en cuenta para la consecución de los objetivos de este proyecto: 1. Director Ejecutivo – CEO, 2. Directores Regionales, 3. Gerente de Recursos Humanos, 4. Gerente Económico-Financiero, 5. Líder comercial, 6. Analista de SG-SST, 7. Clientes/Pacientes.

En el proyecto presente, además, se identifican distintos grupos de stakeholders que tienen relevancia en el contexto del laboratorio, los clientes y los usuarios finales. Los stakeholders



personales del laboratorio incluyen a los directivos del Grupo SYNLAB Colombia, los empleados del laboratorio (profesionales, técnicos y operativos) y demás líderes de la organización. La muestra de estos stakeholders se selecciona de manera intencional, tomando en cuenta unidades de muestreo que representen a los directivos del primer y segundo nivel, así como aquellos del tercer nivel cuyas funciones incidan directamente en la definición de los objetivos estratégicos del laboratorio. Además, se eligen tres empleados de cada grupo ocupacional (profesionales, técnicos y operativos) y al menos dos integrantes de las directivas y de los proveedores.

En cuanto a los clientes del laboratorio, estos son personas que solicitan servicios de toma de muestras en las sedes del Grupo SYNLAB Colombia, para la selección de la muestra de clientes, se realiza una selección aleatoria de tres clientes por estrato y por zona operativa. Es esencial considerar a todos los individuos que acuden directamente a las sedes del laboratorio para realizarse pruebas médicas, ya que su experiencia proporciona una perspectiva invaluable sobre el funcionamiento y la calidad de los servicios ofrecidos.

Este enfoque de selección de muestra permite obtener una representación significativa de los stakeholders involucrados en el laboratorio, los clientes y los usuarios finales, facilitando así la identificación de sus expectativas e intereses en relación con los servicios ofrecidos por el Grupo SYNLAB Colombia.

### **3.2 Expectativas de los interesados**

En el ámbito de las ciencias económicas y administrativas, la gestión efectiva de las expectativas de los interesados es fundamental para el éxito de cualquier proyecto. Para ello, es crucial recopilar datos que reflejen el conocimiento y la participación de los stakeholders

involucrados. Con este fin, se ha diseñado un cuestionario que busca obtener respuestas directas mediante la formulación de preguntas escritas, con el objetivo de obtener información cualitativa que permita evaluar su grado de implicación en el tema abordado.

Para la recopilación de datos sobre el conocimiento y participación de los stakeholders de este proyecto, se ha elaborado un cuestionario para obtención de respuestas directas a partir de la formulación de una serie de preguntas por escrito, obteniendo una información cualitativa que nos permitirá valorar su implicación en el tema a tratar.

Para la realización de dicho cuestionario se tuvieron en cuenta diferentes factores, para de este modo conseguir una fácil comprensión por partes de los cargos en cuestión y alto grado de participación en la resolución del mismo. Dichos factores fueron los siguientes: el número adecuado de cuestiones para conseguir la participación de los encuestados consiguiendo a la vez la información objetivo, la claridad en la redacción de las afirmaciones para su fácil entendimiento y comprensión de las cuestiones y formulación neutral de las preguntas de forma personal y directa.

Intentando asegurar la comprensión de la necesidad de realización de los cuestionarios por partes de los encuestados, se redactó una breve introducción referente a los objetivos de dicho proyecto e instrucciones para la cumplimentación del mismo. Se utilizó, como método de resolución del cuestionario en concreto, la escala de Likert, que ofrece una afirmación al encuestado y se pide que la califique con su grado de acuerdo con la misma., ofreciéndose así una herramienta eficaz para medir las percepciones y opiniones de los interesados de manera cuantitativa. Este enfoque meticuloso en la recopilación y evaluación de las expectativas de los interesados proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la gestión estratégica del proyecto en cuestión.

### **3.2.1 *Elaboración del Cuestionario***

En el proceso de elaboración del instrumento de recolección de información (cuestionario) se consideró evaluar el grado de conciencia y compromiso de los involucrados en la gestión del modelo operativo de atención, así como sus expectativas e intereses en el proyecto de consultoría, fue elaborado por el equipo consultor y aprobado por la directora del proyecto para su distribución entre grupos seleccionados del laboratorio clínico.

Para la difusión del mismo, se realizó a través de un alojamiento web (Google forms), que se hizo llegar a los stakeholders mediante un email interior de la compañía. En este email podrían acceder a través de un link para la realización del cuestionario de forma totalmente anónima, garantizando la confiabilidad de las participaciones y de los resultados.

La elaboración de este cuestionario ha considerado diversos factores, tales como el número apropiado de preguntas para fomentar la participación de los encuestados y garantizar la objetividad de la información recopilada, la claridad en la redacción de las afirmaciones para facilitar su comprensión, la síntesis de las preguntas y la formulación neutral de las mismas en un formato personal y directo. Además, se ha incluido una breve introducción que contextualiza los objetivos generales y específicos del proyecto y proporciona instrucciones claras para completar el cuestionario, con el propósito de asegurar la comprensión del mismo entre los participantes.

El cuestionario elaborado está compuesto por más de 10 preguntas de fácil comprensión que habrán de contestarse, en su mayoría, de acuerdo con la siguiente escala: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Indiferente, 4. De Acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo. Dentro de los cuestionarios (Anexo 1 y Anexo 2) se presentan preguntas desde diferentes perspectivas, con el propósito de evaluar la concienciación de los interesados sobre el problema y su impacto en el modelo de operación y de atención actual.

### 3.2.2 Resultados obtenidos del cuestionario: expectativas identificadas

Los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios han proporcionado una visión integral sobre las expectativas de los diversos interesados en el proyecto de consultoría. Estos hallazgos reflejan la importancia de una gestión efectiva de las expectativas para el éxito de cualquier proyecto. A través de un meticuloso proceso de recopilación de datos, se ha logrado evaluar el conocimiento, la participación y las percepciones de los stakeholders involucrados. Desde la perspectiva de los clientes, directores de sedes, jefes de servicio, asistentes de servicio y demás colaboradores, se ha obtenido una variedad de opiniones que proporcionan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

#### 3.2.2.1 Explorando las expectativas de los empleados del Laboratorio

**Tabla 1: Ficha Técnica del Cuestionario: Empleados del Laboratorio.**

<b>Ficha Técnica del Cuestionario para empleados de Synlab Colombia S.A.S</b>	
Población Total de empleados	1525
Tamaño de la Muestra	Se determinó que una muestra representativa sería un número no menor de 123 empleados del Laboratorio distribuidos en los diversos niveles, sin embargo, se logró la participación de 251 empleados, la cual fue la muestra observada.
Selección de la Muestra	La selección de los participantes se realizó de manera aleatoria dentro de la población de colaboradores del Laboratorio.
Parámetros Utilizados	Se empleó un nivel de confianza del 95% y una precisión del 5% para determinar el tamaño de la muestra representativa.

Regiones Consideradas	La encuesta se llevó a cabo para todas las sedes del Laboratorio ubicadas en diversas regiones geográficas del país.
(Continuación tabla 1)	
Instrumento de Recolección de Información	Los datos fueron obtenidos mediante un Cuestionario dirigido a los colaboradores del Laboratorio (Anexo 2).
Modalidad de la Encuesta	Las encuestas fueron administradas de manera Virtual a través de un cuestionario de Google Forms, para garantizar la mayor participación de los empleados del Laboratorio.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Así las cosas, para determinar el tamaño de muestra representativa de una población de 1525 colaboradores, se empleó la fórmula estadística para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95% y una precisión del 5%. Asumiendo una proporción esperada de 0.5 para maximizar el tamaño de la muestra, se calculó que sería necesario encuestar aproximadamente 123 colaboradores, sin embargo, se logró una participación mayor. Esto garantizaría una representación adecuada de la población en estudio, permitiendo una interpretación confiable de los resultados con un margen de error aceptable.

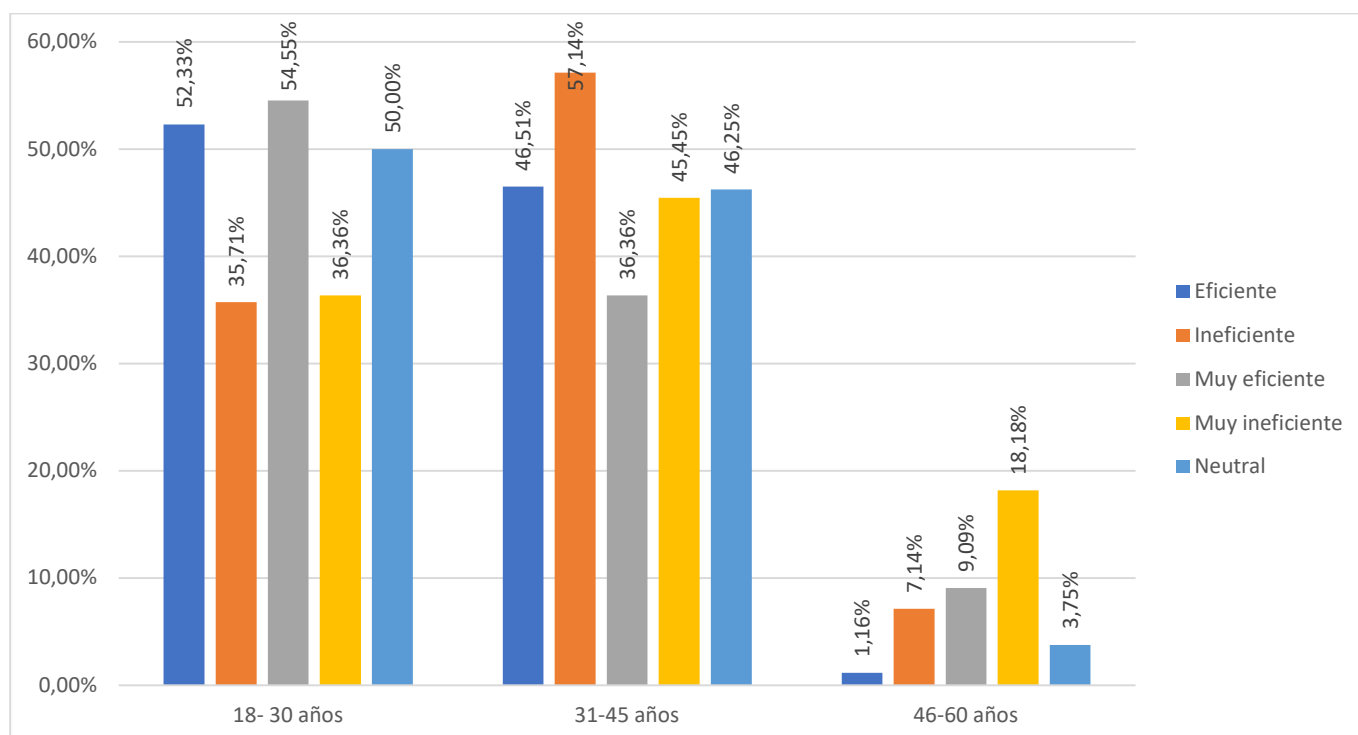
### **3.2.2.2 Resultados obtenidos de los Cuestionarios a empleados del Laboratorio**

Los resultados obtenidos de los 251 empleados del Laboratorio encuestados son importantes para la determinación de las expectativas porque proporcionan una visión detallada del estado actual de la atención. Asimismo, los resultados obtenidos de los cuestionarios a empleados del Laboratorio ofrecen una visión crucial debido a que los trabajadores son

stakeholders primarios en la operación de Synlab, como parte integral del equipo, su perspectiva refleja directamente la eficacia del modelo operativo de atención actual y su impacto en la calidad del servicio. Al ser quienes interactúan directamente con los procesos diarios, su retroalimentación proporciona una comprensión profunda de los desafíos enfrentados y las áreas de mejora necesarias, además, al involucrar a los empleados en el proceso de diagnóstico, evaluación y mejora, se fortalece su compromiso con la organización y se fomenta una cultura de colaboración y mejora continua.

Inicialmente se interrogo a los trabajadores sobre como califican el actual modelo de atención, analizándolos según los rangos etarios, para observar la percepción según la edad, se encontraron resultados como el siguiente:

**Figura 1: Calificación del actual modelo operativo de atención según edad**



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Los valores se expresaron como porcentaje del valor general. En cuanto a la percepción del modelo operativo según la respuesta "*Eficiente*", el grupo de edad de 18-30 años muestra una percepción mayoritariamente positiva, con un 52.33% considerándolo eficiente. En comparación, el grupo de 31-45 años también tiene una percepción positiva, aunque ligeramente menor con un 46.51%. Por otro lado, solo un 1.16% del grupo de 46-60 años percibe el modelo como eficiente, indicando una percepción extremadamente baja de eficiencia en este segmento.

En cuanto a la categoría "*Ineficiente*", el 35.71% de los participantes de 18-30 años considera el modelo ineficiente, una proporción significativa pero menor que en otros grupos. En contraste, el grupo de 31-45 años muestra la percepción más crítica hacia la ineficiencia del modelo con un 57.14%. El grupo de 46-60 años también muestra una percepción crítica significativa hacia la ineficiencia, con un 7.14%, aunque menor que el grupo de 31-45 años.

En la categoría "*Muy eficiente*", el grupo de 18-30 años muestra un 54.55% de percepción positiva, considerándolo muy eficiente en una proporción considerable. En el grupo de 31-45 años, aunque en menor medida que el grupo más joven, un 36.36% también percibe el modelo como muy eficiente. En cambio, solo un pequeño porcentaje del grupo de 46-60 años, un 9.09%, considera el modelo muy eficiente, mostrando una percepción menos favorable en comparación con los grupos más jóvenes.

Para la categoría "*Muy ineficiente*", el grupo de 18-30 años tiene un 36.36% que lo percibe como muy ineficiente, siendo la percepción más baja dentro de este grupo. En el grupo de 31-45 años, un 45.45% muestra una percepción crítica hacia la ineficiencia del modelo, aunque menos extrema que el grupo de 46-60 años, donde un 18.18% tiene la percepción más crítica y desfavorable hacia el modelo.

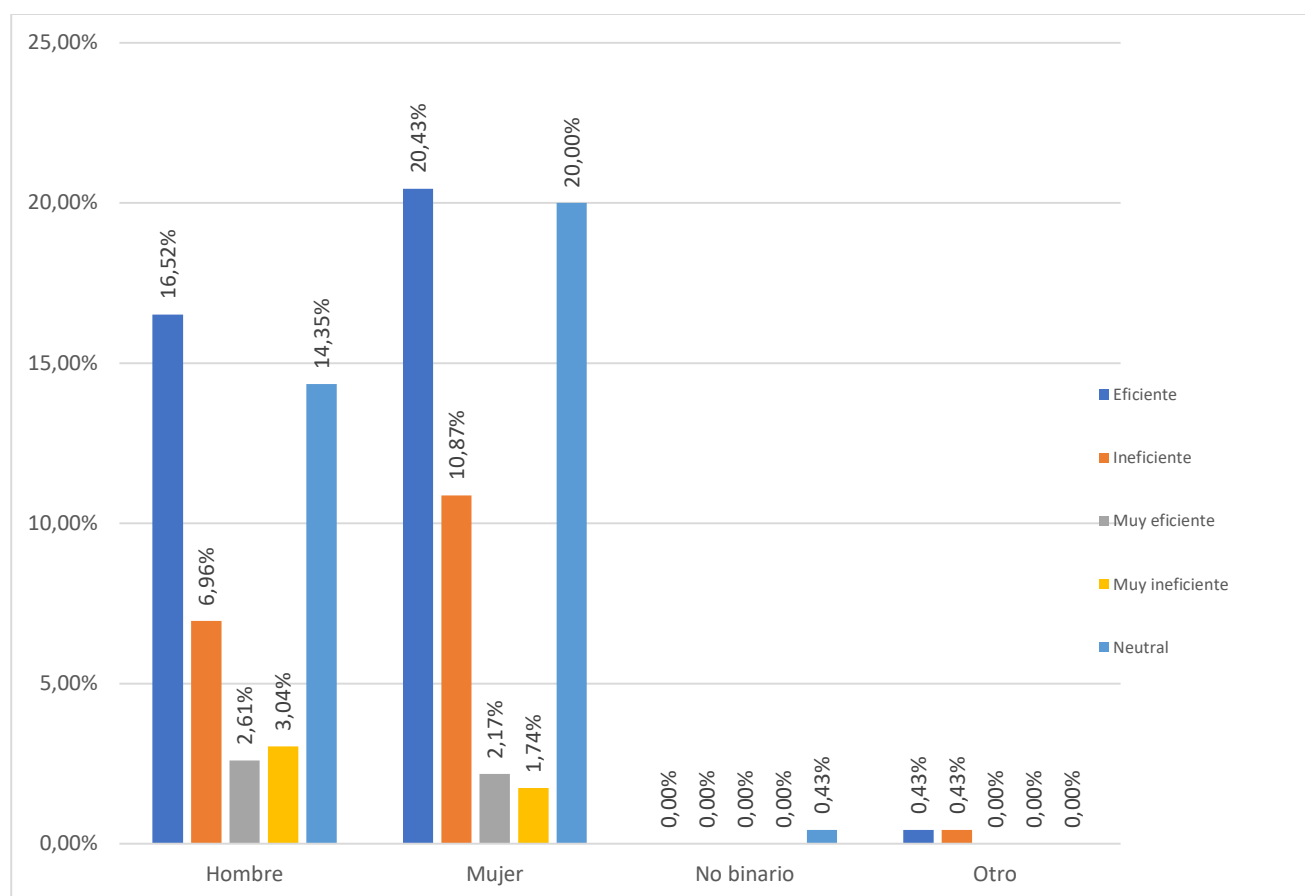
En la categoría "*Neutral*", el grupo de 18-30 años muestra una percepción neutral significativa con un 50.00%, indicando una visión equilibrada del modelo. Similarmente, el grupo de 31-45 años también muestra una proporción considerable de respuestas neutrales, con un 46.25%, reflejando una percepción similar al grupo más joven en este aspecto. En contraste, el grupo de 46-60 años muestra la menor proporción de respuestas neutrales con un 3.75%, evidenciando una polarización más pronunciada hacia percepciones positivas o negativas extremas.

Los datos muestran que existe una variabilidad significativa en cómo diferentes grupos de edad perciben el modelo de atención actual. Los grupos más jóvenes tienden a tener una percepción más positiva y variada, mientras que los grupos de mayor edad, especialmente el de 46-60 años, muestran percepciones más críticas y menos favorables. Este análisis subraya la importancia de considerar las diferentes perspectivas generacionales al evaluar y mejorar el modelo de atención en Synlab, buscando abordar las preocupaciones específicas de cada grupo para mejorar la satisfacción y eficiencia general.

En conclusión, la mayoría de los grupos tienden a calificar el modelo como eficiente o muy eficiente, aunque existen preocupaciones significativas entre los grupos de mayor edad, especialmente en el grupo de 46-60 años, donde las calificaciones de ineficiente y muy ineficiente presenta marcaciones más altas. En general, hay una proporción significativa de encuestados que no están convencidos de la eficacia del actual modelo de atención, esto sugiere que existe espacio para mejorar la satisfacción y la eficiencia en las sedes de laboratorios de Synlab.

Seguidamente se realiza el análisis sobre como califican el actual modelo de atención, analizándolos según la identificación sexual, para observar la percepción según cada grupo se encontraron resultados como los siguientes:



**Figura 2: Calificación del actual modelo operativo de atención según sexo**

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Los datos muestran cómo diferentes géneros califican el actual modelo operativo de atención en las sedes de toma de muestras. En términos de eficiencia, un 16.52% de hombres y un 20.43% de mujeres consideran el modelo como eficiente, con las mujeres mostrando una percepción ligeramente más positiva. En contraste, un 6.96% de hombres y un 10.87% de mujeres lo perciben como ineficiente, siendo las mujeres quienes muestran una crítica más marcada hacia la ineficiencia del modelo. No se registraron respuestas de personas no binarias o de otro género en las categorías de eficiencia o ineficiencia.

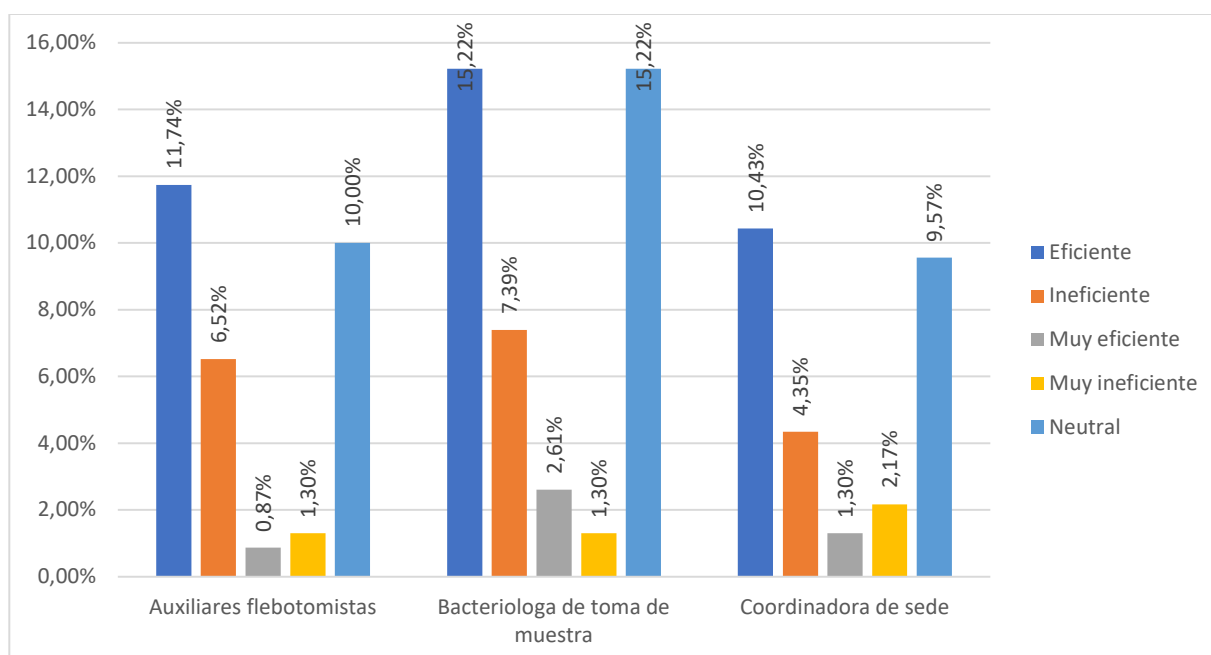
En cuanto a la percepción de "muy eficiente", un pequeño porcentaje de ambos géneros (2.61% de hombres y 2.17% de mujeres) considera el modelo como muy eficiente. Por otro lado, un 4.78% de hombres y mujeres califican el modelo como muy ineficiente, mostrando una percepción crítica similar hacia la extrema ineficiencia del servicio. No se registraron respuestas en estas categorías para personas no binarias u otros géneros.

En términos de neutralidad, un 14.35% de hombres y un 20.00% de mujeres tienen una percepción neutral hacia el modelo operativo. Además, un pequeño porcentaje de personas no binarias (0.43%) indicó una percepción neutral. Estos resultados sugieren una diversidad de opiniones entre los diferentes géneros respecto al modelo actual de atención.

En general, los datos revelan que hay variaciones significativas en cómo diferentes géneros perciben el modelo operativo de atención en las sedes de toma de muestras. Las mujeres tienden a tener una percepción ligeramente más positiva hacia la eficiencia y una percepción más crítica hacia la ineficiencia en comparación con los hombres. La mayoría de los encuestados, independientemente del género, muestra una proporción considerable de neutralidad, lo que sugiere una diversidad de opiniones sobre el modelo actual.

Este análisis resalta la importancia de considerar las percepciones diferenciadas por género al evaluar y mejorar el modelo de atención, con el objetivo de abordar las preocupaciones específicas y mejorar la satisfacción general entre los diferentes grupos de usuarios.

**Figura 3: Calificación del actual modelo operativo de atención según cargo**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Los datos muestran cómo varios roles dentro de las sedes de toma de muestras perciben el actual modelo operativo. En términos de eficiencia, los auxiliares flebotomistas califican el modelo con un 11.74%, mientras que la bacterióloga de toma de muestra evidencia una percepción ligeramente más alta con un 15.22%. La coordinadora de sede, por otro lado, tiene una percepción algo más baja con un 10.43% de percepción de eficiencia. Estas cifras sugieren que la bacterióloga de toma de muestra tiende a ver el modelo como más eficiente en comparación con los otros roles evaluados.

En cuanto a la percepción de ineficiencia, los auxiliares flebotomistas muestran un 6.52%, seguidos por la bacterióloga de toma de muestra con un 7.39%, indicando críticas moderadas hacia la eficiencia del modelo. La coordinadora de sede muestra la percepción más baja de ineficiencia

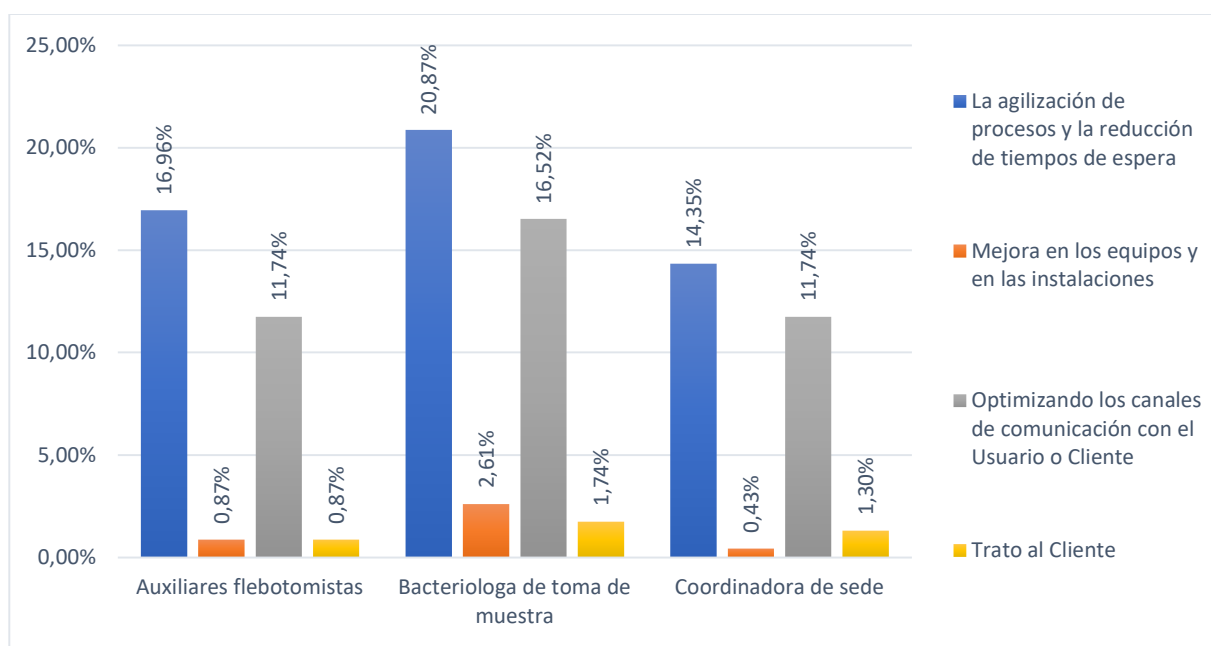
entre los roles evaluados, con un 4.35%. Estos datos sugieren que, aunque hay críticas, en general no son dominantes en ninguno de los roles.

En la categoría de "muy eficiente", los porcentajes son relativamente bajos en todos los roles: un 0.87% para los auxiliares flebotomistas, un 2.61% para la bacterióloga de toma de muestra y un 1.30% para la coordinadora de sede. Esto indica que hay una percepción limitada de que el modelo sea excepcionalmente eficiente en estas posiciones.

En cuanto a la percepción de "muy ineficiente", todos los roles muestran un porcentaje bajo y similar, con un 1.30% para los auxiliares flebotomistas, la bacterióloga de toma de muestra y un 2.17% para la coordinadora de sede. Esto sugiere una percepción compartida de algunas deficiencias, pero no generalizadas entre los evaluadores.

Finalmente, en la categoría de neutralidad, los auxiliares flebotomistas muestran un 10.00%, la bacterióloga de toma de muestra un 15.22% y la coordinadora de sede un 9.57%. Estos porcentajes indican una variedad de opiniones neutrales entre los roles, reflejando una diversidad de percepciones sobre el modelo operativo actual.

Los datos revelan cómo diferentes roles dentro de las sedes perciben el modelo operativo actual. La bacterióloga de toma de muestra evidencia las percepciones más altas de eficiencia y muy eficiencia, mientras que los auxiliares flebotomistas y la coordinadora de sede muestran percepciones moderadas en estas categorías. La percepción de ineficiencia y muy ineficiencia es relativamente baja en todos los roles, con una mayoría mostrando neutralidad en su evaluación del modelo. En últimas, este tipo de análisis destaca la importancia de considerar las perspectivas variadas de los diferentes roles al evaluar y mejorar el modelo de atención en las sedes de toma de muestras. Abordar las áreas de mejora específicas identificadas por cada grupo podría conducir a mejoras significativas en la eficiencia y satisfacción general del servicio.

**Figura 4: Aspectos más críticos del actual modelo de atención**

Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Al cuestionar al personal sobre qué aspectos consideran son los más críticos para mejorar en el modelo operativo de atención actual, los datos revelan que los diferentes roles dentro de las sedes de toma de muestras tienen percepciones diversas sobre estos aspectos críticos. En cuanto a la agilización de procesos y la reducción de tiempos de espera, los auxiliares flebotomistas muestran una preocupación significativa con un 16.96%, seguidos por la bacterióloga de toma de muestra con un 20.87% y la coordinadora de sede con un 14.35%. Esto indica una clara prioridad en mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del usuario, reflejando una necesidad compartida de optimizar la velocidad y la eficacia de los procesos internos.

En contraste, la mejora en equipos y en instalaciones es vista como menos crítica por todos los roles evaluados, con porcentajes bajos que van desde un 0.43% hasta un 2.61%. Esto sugiere

que, si bien es importante, no es visto como prioritario en comparación con otras áreas de mejora identificadas.

Optimizar los canales de comunicación con el usuario o cliente es considerado crucial por parte de la bacterióloga de toma de muestra con un 16.52% y la coordinadora de sede con un 11.74%. Los auxiliares flebotomistas también muestran interés en este aspecto con un 11.74%. Esto indica una percepción unánime entre estos roles sobre la importancia de mejorar la comunicación para una mejor interacción y satisfacción del cliente.

En cuanto al trato al cliente, todos los roles consideran que es un aspecto menos crítico en comparación con los otros tres aspectos evaluados, con porcentajes que no superan el 1.74%. Esto sugiere que, aunque es importante, no es visto como una prioridad inmediata para mejorar el modelo operativo de atención en las sedes de toma de muestras.

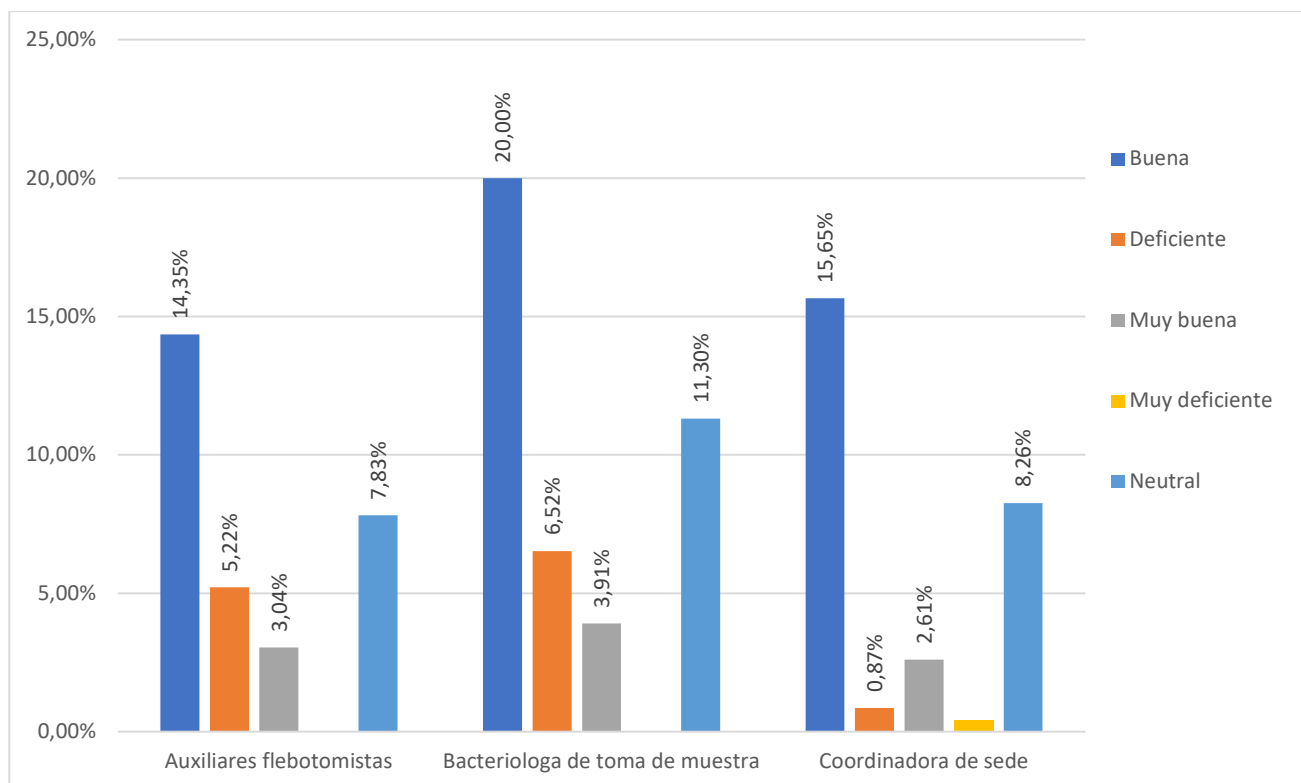
Los datos revelan que la agilización de procesos y la reducción de tiempos de espera son aspectos considerados más críticos para mejorar el modelo operativo de atención en todas las categorías evaluadas. Tanto los auxiliares flebotomistas, la bacterióloga de toma de muestra y la coordinadora de sede muestran una preocupación significativa por mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del usuario.

En contraste, la mejora en equipos e instalaciones y el trato al cliente son considerados menos críticos en comparación con la optimización de la comunicación y la agilización de procesos. Estos resultados subrayan la importancia de priorizar mejoras que impacten directamente en la eficiencia y satisfacción del usuario, reflejando las necesidades específicas identificadas por cada rol dentro de las sedes de toma de muestras.

En resumen, estos datos destacan la necesidad de priorizar la agilización de procesos y la mejora en la comunicación con el usuario como áreas clave para enfocar los esfuerzos de mejora.

Abordar estas áreas puede tener un impacto significativo en la eficiencia operativa y la experiencia general del cliente en las sedes de toma de muestras.

**Figura 5: Colaboración entre niveles**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Los datos revelan cómo distintos roles dentro de las sedes de toma de muestras perciben la colaboración entre niveles de personal. En general, la mayoría de los encuestados evalúan positivamente la colaboración. La bacterióloga de toma de muestra destaca con la evaluación más alta de buena colaboración, con un 20.00%, lo que indica una percepción sólida y positiva sobre la efectividad de la coordinación entre roles dentro del entorno laboral. Los auxiliares

flebotomistas y la coordinadora de sede también muestran percepciones positivas, con evaluaciones del 14.35% y 15.65% respectivamente.

Por otro lado, la percepción de deficiente colaboración es notable entre los auxiliares flebotomistas y la bacterióloga de toma de muestra, con un 5.22% y 6.52% respectivamente. Aunque estas cifras no son dominantes, sugieren áreas específicas donde se pueden enfocar esfuerzos para mejorar la coordinación y comunicación entre los roles dentro de las sedes.

En términos de una colaboración excepcional, los porcentajes de "muy buena colaboración" son bajos en todos los grupos, oscilando entre el 2.61% y el 3.91%. Esto indica que aunque la mayoría percibe una colaboración efectiva, hay poca percepción de una colaboración excepcionalmente fuerte o integrada entre los diferentes niveles de personal.

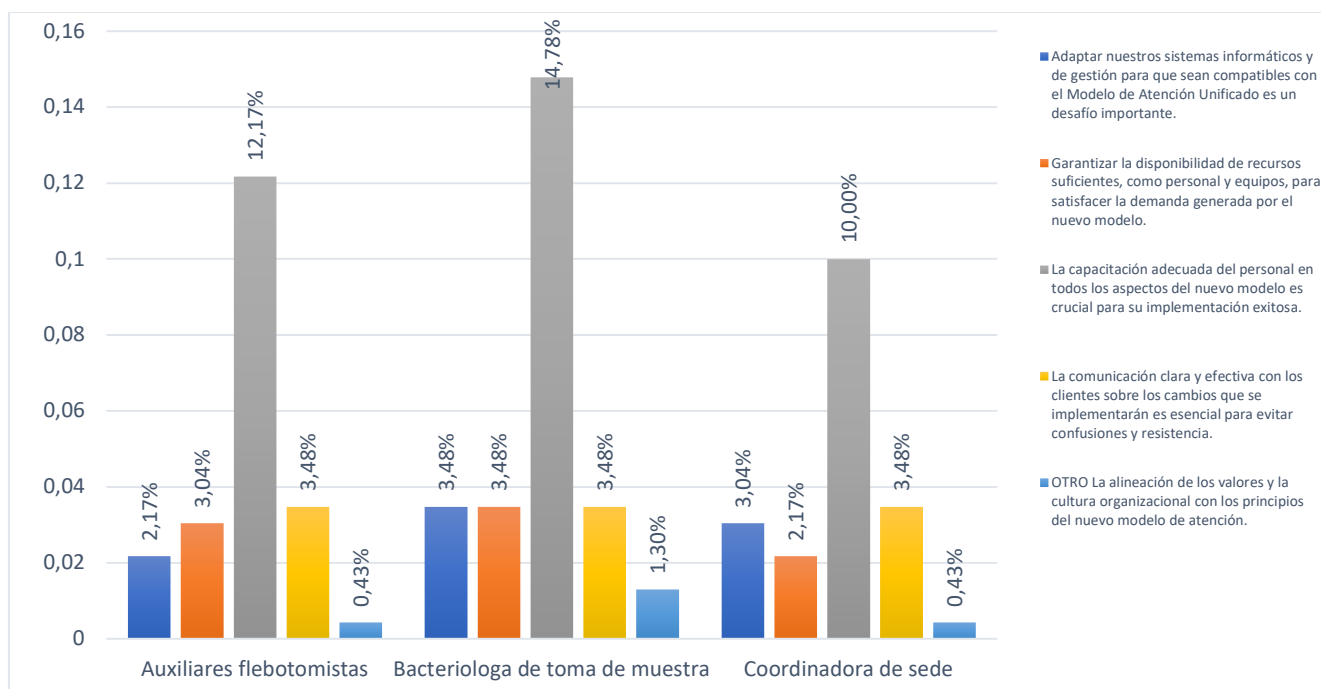
En cuanto a las evaluaciones de "muy deficiente colaboración", ningún grupo reportó percepciones negativas significativas, lo que sugiere que la colaboración, incluso en sus niveles más bajos, no es vista como críticamente deficiente por los encuestados.

Finalmente, una proporción considerable de encuestados en todos los grupos expresaron una percepción neutral hacia la colaboración, lo que refleja una diversidad de opiniones y una oportunidad para mejorar la cohesión y la comunicación entre los diferentes niveles de personal.

En general, los datos muestran que la mayoría de los roles perciben la colaboración entre niveles de personal como buena, con evaluaciones destacadas por la bacterióloga de toma de muestra. La percepción de deficiente colaboración es menor, aunque significativa entre los auxiliares flebotomistas y la bacterióloga de toma de muestra. La colaboración se evalúa principalmente en términos positivos o neutral, destacando la importancia de mantener y mejorar la comunicación y la coordinación entre diferentes roles dentro de las sedes de toma de muestras.



**Figura 6: Principales Desafíos del Modelo actual de Atención**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Uno de los principales desafíos identificados es la capacitación adecuada del personal en todos los aspectos del nuevo modelo, considerada crucial para su implementación exitosa. Este aspecto fue mencionado por el 12.17% de los Auxiliares Flebotomistas, el 14.78% de la Bacterióloga de Toma de Muestra, y el 10.00% de la Coordinadora de Sede, sumando un total del 36.96%. La capacitación es vista como un componente esencial para asegurar que todo el personal esté bien preparado y pueda adaptarse a los cambios introducidos por el nuevo modelo de atención.

Otro desafío importante es adaptar los sistemas informáticos y de gestión para que sean compatibles con el Modelo de Atención Unificado. Esta preocupación fue expresada por el 2.17% de los Auxiliares Flebotomistas, el 3.48% de la Bacterióloga de Toma de Muestra, y el 3.04% de la Coordinadora de Sede, sumando un total del 8.70%. La actualización y adaptación de los

sistemas tecnológicos son fundamentales para asegurar una transición fluida y eficiente hacia el nuevo modelo.

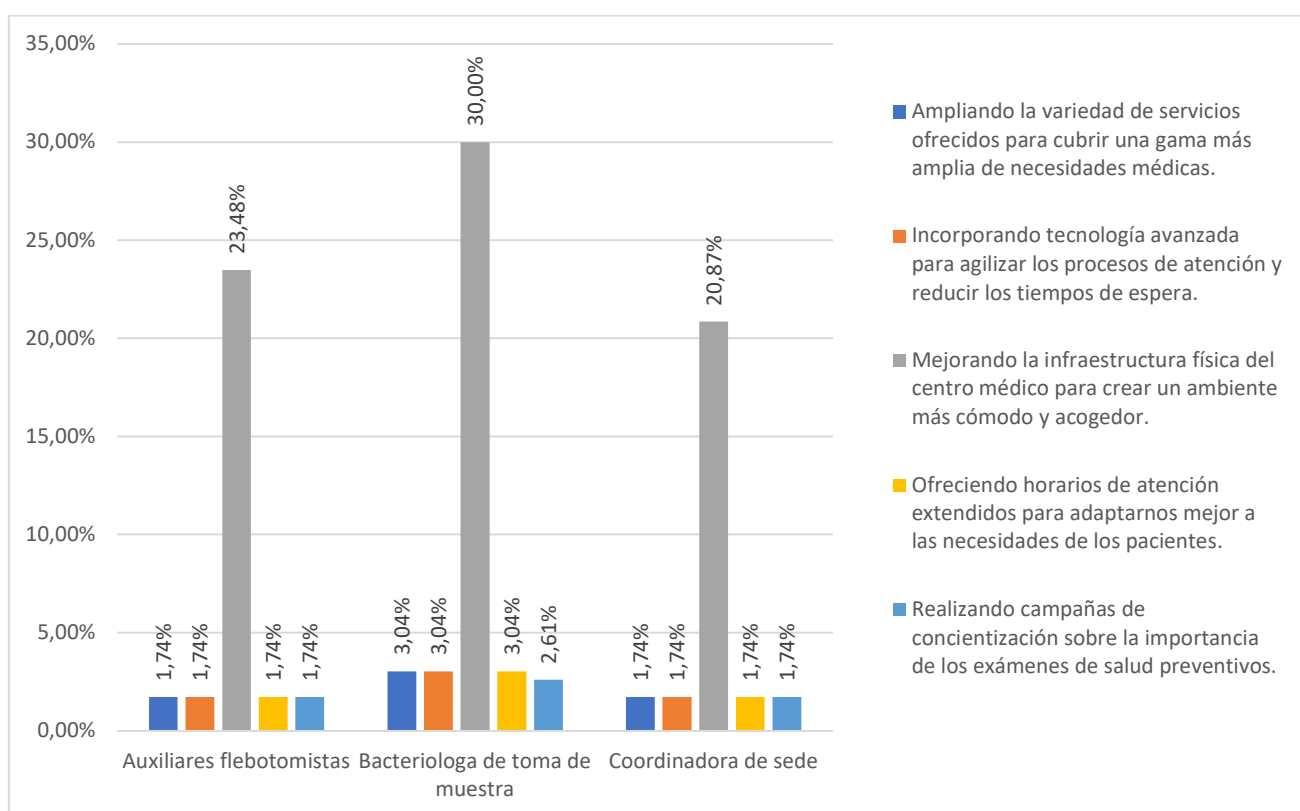
También, la garantía de la disponibilidad de recursos suficientes, como personal y equipos, para satisfacer la demanda generada por el nuevo modelo también es un desafío significativo. Este aspecto fue mencionado por el 3.04% de los Auxiliares Flebotomistas, el 3.48% de la Bacterióloga de Toma de Muestra, y el 2.17% de la Coordinadora de Sede, sumando un total del 8.70%. La disponibilidad de recursos adecuados es crucial para mantener la calidad del servicio y atender las necesidades de los pacientes.

Además, la comunicación clara y efectiva con los clientes sobre los cambios que se implementarán es esencial para evitar confusiones y resistencia. Este desafío fue señalado por el 3.48% de los Auxiliares Flebotomistas, el 3.48% de la Bacterióloga de Toma de Muestra, y el 3.48% de la Coordinadora de Sede, sumando un total del 10.43%. Una comunicación adecuada es vital para garantizar que los clientes estén bien informados y comprendan los beneficios del nuevo modelo. Otro aspecto es la coordinación efectiva entre los diferentes departamentos para garantizar una transición sin problemas hacia el Modelo de Atención Unificado es otro desafío importante. Este aspecto fue mencionado por el 2.17% de los Auxiliares Flebotomistas, el 3.91% de la Bacterióloga de Toma de Muestra, y el 2.17% de la Coordinadora de Sede, sumando un total del 8.26%. La coordinación interna es esencial para asegurar que todos los departamentos trabajen juntos de manera eficiente durante la transición.

Adicionalmente, hay varios otros desafíos mencionados por el personal, aunque en menor medida. Estos incluyen la alineación de los valores y la cultura organizacional con los principios del nuevo modelo, la asignación adecuada de roles y responsabilidades, la creación de métricas de desempeño claras y objetivas, la estandarización de procesos y protocolos, la evaluación y ajuste

continuo del modelo, la garantía de la calidad y seguridad del servicio, la gestión de expectativas de los stakeholders, la identificación y mitigación de resistencias, y la integración de tecnologías innovadoras. Cada uno de estos aspectos fue mencionado por diferentes porcentajes del personal, reflejando una diversidad de preocupaciones y áreas a abordar.

**Figura 7: Aspectos para la mejora de la Experiencia del Cliente**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Al indagar al personal sobre qué aspectos considera que podrían mejorar la experiencia del usuario en las instalaciones de laboratorios Synlab, los resultados obtenidos mostraron el siguiente comportamiento; Una de las áreas más destacadas es la mejora de la infraestructura física del Laboratorio para crear un ambiente más cómodo y acogedor. Esta opción fue elegida por el 23.48%

de los Auxiliares Flebotomistas, el 30.00% de la Bacterióloga de Toma de Muestra, y el 20.87% de la Coordinadora de Sede. En total, el 74.35% de los encuestados considera que mejorar la infraestructura física es crucial para optimizar la atención. Este alto porcentaje indica que la mayoría del personal ve la infraestructura como un área clave que impacta directamente la calidad del servicio y la comodidad de los pacientes.

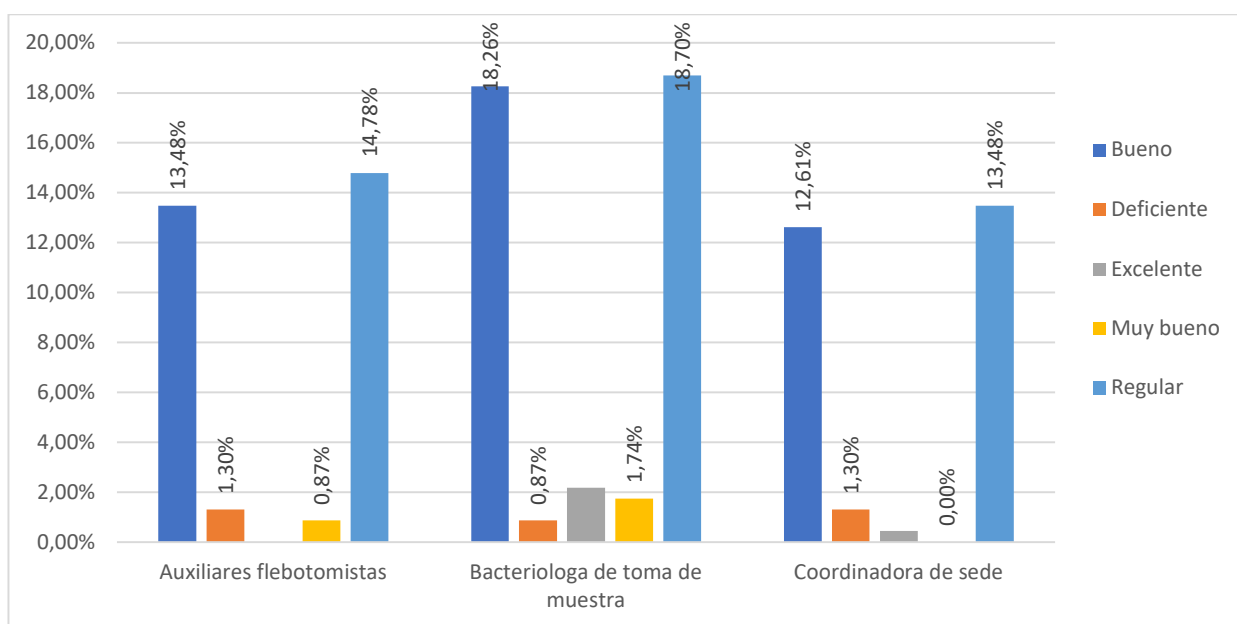
Otra área significativa es la incorporación de tecnología avanzada para agilizar los procesos de atención y reducir los tiempos de espera. Esta opción fue seleccionada por el 1.74% de los Auxiliares Flebotomistas, el 3.04% de la Bacterióloga de Toma de Muestra, y el 1.74% de la Coordinadora de Sede, sumando un total del 6.52%. Aunque este porcentaje es menor comparado con la infraestructura, sigue siendo un aspecto relevante, destacando la importancia de la tecnología en la mejora de la eficiencia y la experiencia del paciente.

La ampliación de la variedad de servicios ofrecidos y los horarios de atención extendidos son también áreas de interés. Ambos aspectos fueron señalados por el 6.52% del personal en total. Específicamente, cada uno de estos aspectos fue mencionado por el 1.74% de los Auxiliares Flebotomistas, el 3.04% de la Bacterióloga de Toma de Muestra, y el 1.74% de la Coordinadora de Sede. Estos datos indican que, aunque no son las principales preocupaciones, siguen siendo áreas donde se pueden hacer mejoras para satisfacer mejor las necesidades de los pacientes.

Finalmente, la realización de campañas de concientización sobre la importancia de los exámenes de salud preventivos es vista como una oportunidad de mejora. Esta opción fue mencionada por el 1.74% de los Auxiliares Flebotomistas, el 2.61% de la Bacterióloga de Toma de Muestra, y el 1.74% de la Coordinadora de Sede, sumando un total del 6.09%. Esto sugiere que, aunque es una preocupación menor comparada con la infraestructura, las campañas educativas siguen siendo vistas como una herramienta valiosa para mejorar la salud preventiva.

En resumen, el análisis de los datos muestra que la mejora de la infraestructura física es la principal área de enfoque para el personal de salud, seguida por la incorporación de tecnología avanzada. La variedad de servicios, los horarios extendidos, y las campañas de concientización también son áreas importantes, aunque menos prioritarias. Este análisis proporciona una comprensión clara de las prioridades del personal y sugiere que, al abordar estas áreas, se puede mejorar significativamente la calidad de la atención y la satisfacción tanto del personal como de los pacientes.

**Figura 8: Percepción sobre las instalaciones de los laboratorios**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Al consultar al personal sobre su percepción de las instalaciones y servicios ofrecidos en los laboratorios, se observa que los Auxiliares Flebotomistas y la Bacterióloga de Toma de Muestra muestran evaluaciones mayormente favorables. Los Auxiliares Flebotomistas reportan una satisfacción del 13.48%, reflejando una valoración moderadamente positiva de la calidad y

eficiencia de los servicios. Por otro lado, la Bacterióloga de Toma de Muestra reflejan una percepción aún más alta con un 18.26%, subrayando una opinión sólida y positiva sobre los servicios ofrecidos. Aunque mínimas, se identificaron áreas de mejora en las evaluaciones deficientes. Tanto los Auxiliares Flebotomistas (1.30%) como la Bacterióloga de Toma de Muestra (0.87%) mencionan aspectos específicos que podrían beneficiarse de mejoras adicionales. Estas evaluaciones críticas sugieren la necesidad de abordar puntos específicos para optimizar la operación y satisfacer completamente las expectativas del personal.

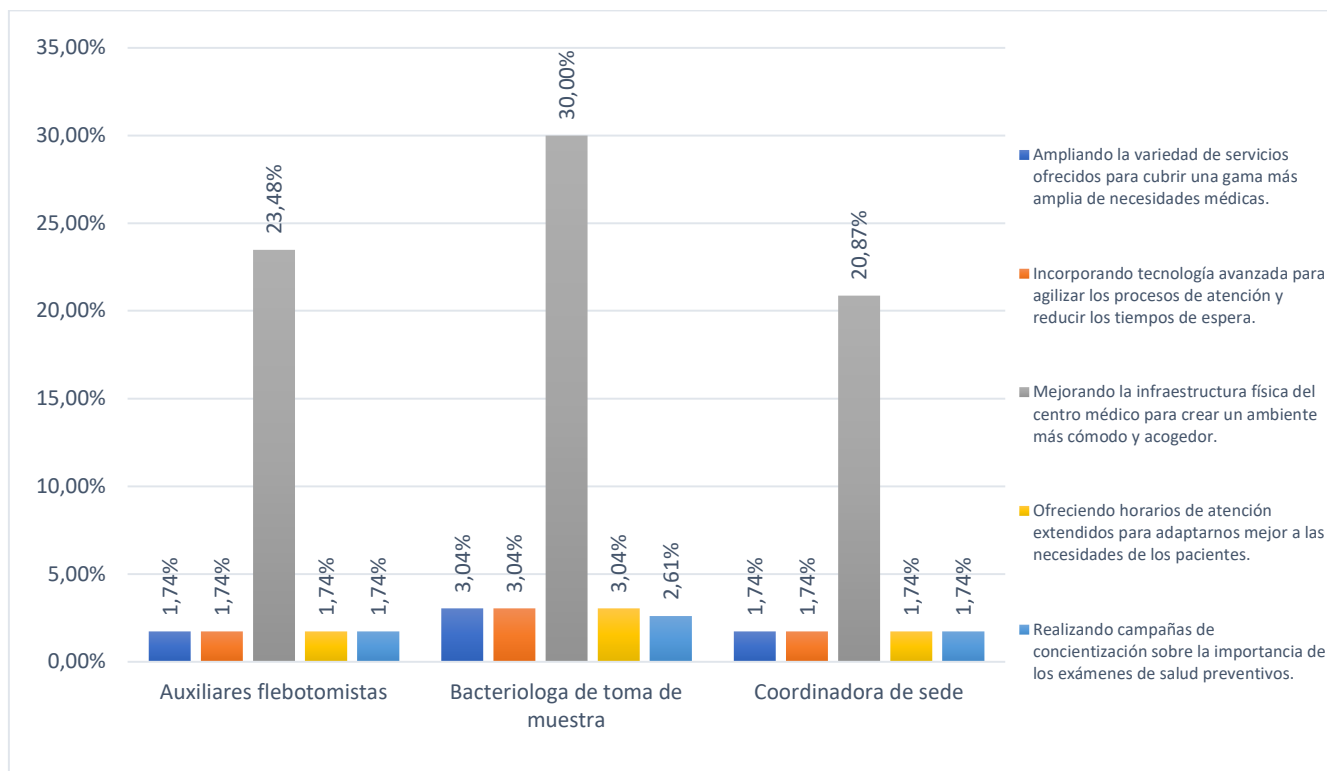
En términos de excelencia y calidad superior, la Bacterióloga de Toma de Muestra destaca con un 2.17% de evaluaciones excelentes y un 1.74% muy buenas, indicando una alta valoración de ciertos aspectos de los servicios. Estas evaluaciones resaltan áreas específicas dentro de las operaciones del laboratorio que son altamente valoradas y pueden servir como modelo para otras áreas de mejora.

En cuanto a las evaluaciones "regulares", los Auxiliares Flebotomistas (14.78%) y la Bacterióloga de Toma de Muestra (18.70%) muestran una percepción neutral hacia los servicios, sugiriendo que, aunque cumplen con las expectativas básicas, hay espacio para ajustes que podrían elevar la satisfacción general del personal.

En resumen, estos datos revelan una variedad de percepciones entre los diferentes roles dentro de las instalaciones del laboratorio en relación con los servicios ofrecidos. La mayoría de los empleados evalúan positivamente los servicios, destacando áreas específicas de fortaleza y otras para desarrollo potencial. Este análisis proporciona una comprensión clara de las percepciones internas sobre los servicios, ofreciendo una base sólida para identificar oportunidades de mejora y mantener altos estándares de calidad y satisfacción entre el personal del laboratorio.

La retroalimentación proporcionada por los colaboradores, como stakeholders primarios, resulta fundamental para identificar áreas específicas de mejora y fortalecer continuamente la operación.

**Figura 9: Opiniones para mejorar el servicio**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Al evaluar las percepciones de los profesionales de la salud respecto a cómo mejorar la atención en el Laboratorio, se destacan varias áreas clave. Una de las principales preocupaciones compartidas por los Auxiliares Flebotomistas, la Bacterióloga de Toma de Muestra y la Coordinadora de Sede es la necesidad de mejorar la infraestructura física del centro. Con porcentajes significativos que van desde el 20.87% hasta el 30.00%, estos profesionales enfatizan que un ambiente más cómodo y acogedor podría no solo mejorar la experiencia del paciente, sino también optimizar la eficiencia en la prestación de servicios médicos.

Además, existe un consenso sobre la importancia de incorporar tecnología avanzada para agilizar los procesos de atención y reducir los tiempos de espera. Con porcentajes que oscilan entre el 1.74% y el 3.04%, todos los grupos expresan un interés claro en adoptar tecnologías que mejoren la eficiencia operativa y la calidad de la atención médica ofrecida. Otro punto clave identificado por los profesionales es la ampliación de la variedad de servicios ofrecidos. Este aspecto es visto como crucial para cubrir una gama más amplia de necesidades médicas, con porcentajes que van del 1.74% al 3.04%. Este interés refleja una voluntad de adaptarse a las demandas cambiantes de los pacientes y de ofrecer opciones más completas de tratamiento y diagnóstico dentro del Laboratorio.

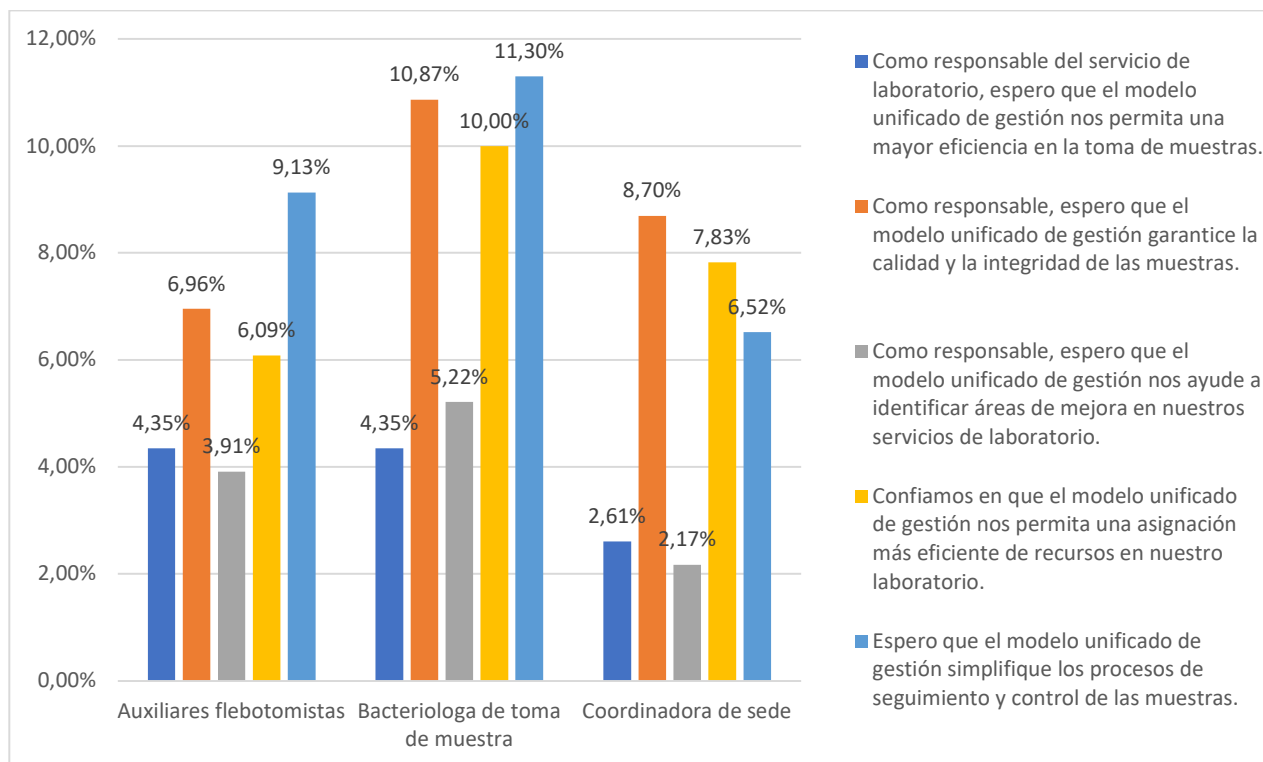
Aunque en menor medida, algunos encuestados sugieren la necesidad de ofrecer horarios de atención extendidos para mejorar la accesibilidad y adaptarse mejor a las agendas de los pacientes. Este punto es mencionado por varios grupos con porcentajes similares, mostrando una preocupación por flexibilizar los horarios para beneficiar a una mayor cantidad de personas.

Finalmente, las campañas de concientización sobre la importancia de los exámenes de salud preventivos emergen como un área de interés, aunque con un apoyo menor en comparación con las otras mejoras mencionadas. Este aspecto, que va del 1.74% al 2.61%, sugiere un reconocimiento de la importancia de la educación continua en salud pública, aunque con una prioridad relativa menor en la actualidad.

En resumen, el análisis de estas percepciones ofrece una guía clara para identificar áreas prioritarias de mejora en el Laboratorio. Desde la mejora de la infraestructura física hasta la adopción de tecnología avanzada y la ampliación de servicios, estas recomendaciones podrían no solo mejorar la experiencia del paciente y la eficiencia operativa, sino también fortalecer la posición del Laboratorio como proveedor de atención médica integral y de calidad.



**Figura 10: Expectativas sobre el Modelo Unificado de Atención (Consultoría)**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Al evaluar las expectativas de los responsables de servicios de laboratorio en relación con el Modelo Unificado de Atención y los servicios de toma de muestras, se observan varias áreas prioritarias identificadas por los Auxiliares Flebotomistas, la Bacterióloga de Toma de Muestra y la Coordinadora de Sede. En primer lugar, todos los grupos expresan una expectativa significativa de que el modelo unificado de gestión mejore la eficiencia en la toma de muestras. Esto es particularmente notable en las respuestas de la Bacterióloga de Toma de Muestra, con un 10.87%, y los Auxiliares Flebotomistas, con un 4.35%. Estos resultados indican un deseo claro de optimizar

los procesos operativos para aumentar la productividad y la eficiencia en el manejo de muestras dentro del laboratorio. Además, la garantía de calidad y la integridad de las muestras son aspectos cruciales esperados del modelo unificado de gestión, destacando la importancia de mantener altos estándares en los procesos de laboratorio. La Bacterióloga de Toma de Muestra lidera en este aspecto con un notable 10.87%, seguida por la Coordinadora de Sede con un 8.70%. Estos porcentajes reflejan una prioridad compartida en asegurar que los procedimientos operativos bajo el nuevo modelo mantengan la calidad y precisión necesarias en todas las etapas del manejo de muestras.

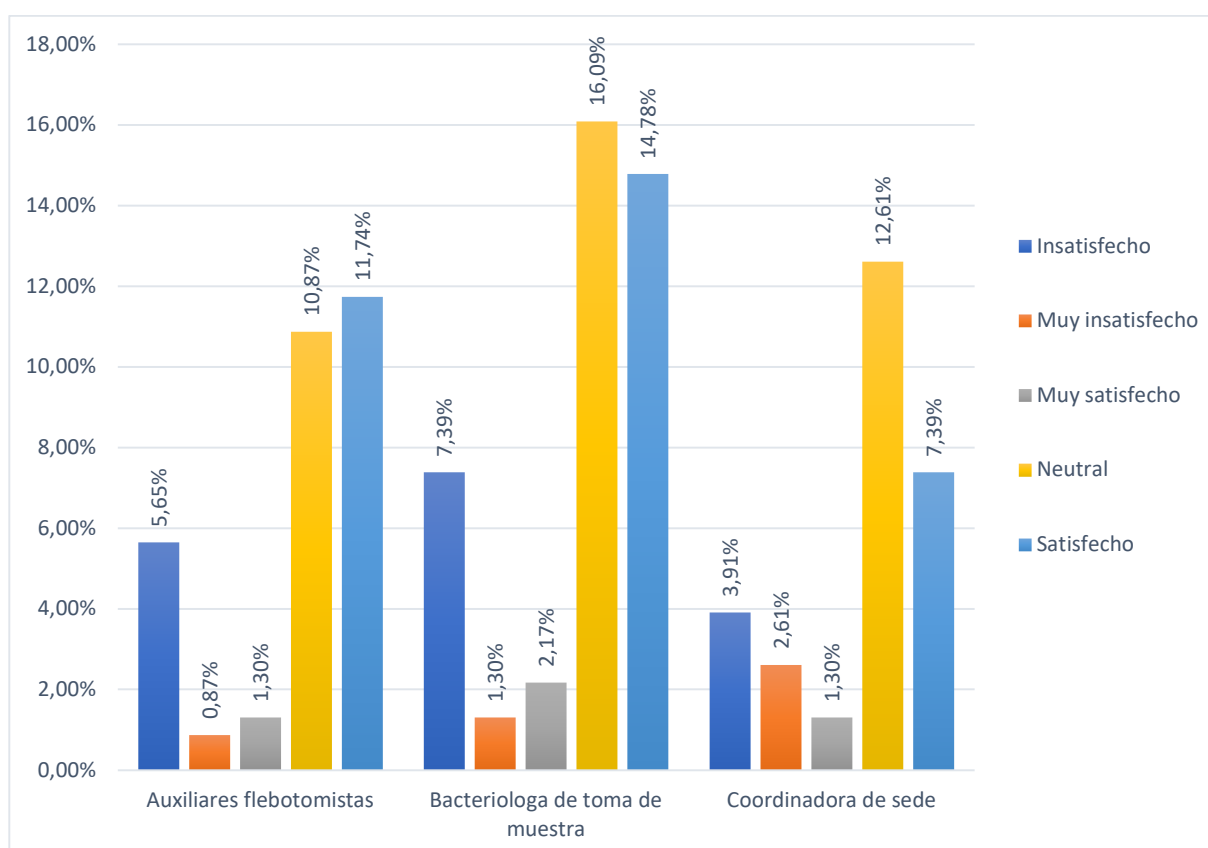
De la misma manera, se espera que el nuevo modelo identifique áreas de mejora en los servicios de laboratorio. Este punto es mencionado por todos los grupos, con porcentajes que van del 2.17% al 5.22%, indicando un reconocimiento generalizado de la necesidad de una evaluación continua y ajustes para optimizar aún más la operación del laboratorio. Otra expectativa destacada es la asignación más eficiente de recursos en el laboratorio, aspecto que se enfatiza en las respuestas de los Auxiliares Flebotomistas (6.09%) y la Bacterióloga de Toma de Muestra (10.00%). Esto subraya la importancia de utilizar los recursos de manera óptima para mejorar tanto la eficiencia como la capacidad de respuesta del laboratorio frente a las demandas fluctuantes.

Finalmente, se espera que el modelo unificado de gestión simplifique los procesos de seguimiento y control de las muestras, un aspecto crucial para mantener la trazabilidad y la gestión efectiva del flujo de trabajo. Este punto es mencionado por todos los grupos con porcentajes que oscilan entre el 6.52% y el 11.30%, evidenciando una preocupación compartida por la implementación de procesos más claros y eficaces.

En conclusión, estos datos revelan una serie de expectativas fundamentales entre los responsables de servicios de laboratorio en relación con el modelo unificado de gestión. Desde la

mejora de la eficiencia y la calidad hasta la identificación de áreas de mejora y la optimización de recursos, estas expectativas ofrecen una guía clara para el diseño e implementación de estrategias que fortalezcan la operación del laboratorio y aseguren la satisfacción tanto del personal como de los usuarios del servicio.

**Figura 11: Percepciones sobre la capacitación y el reentrenamiento**



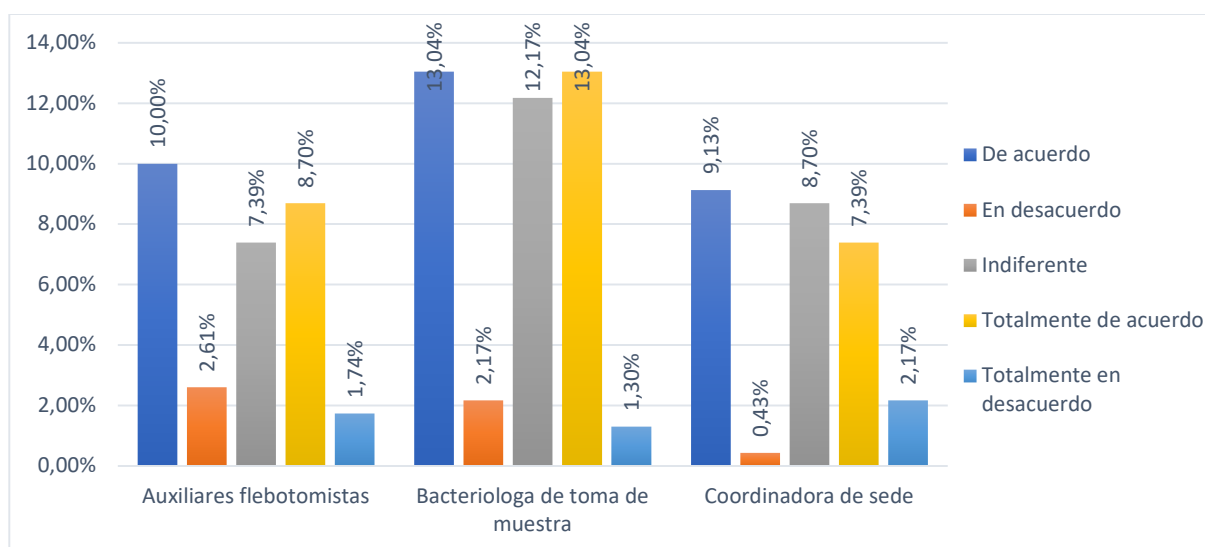
Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Al consultar a los encuestados sobre su opinión respecto a la capacitación y reentrenamiento se evidenció en primer lugar, los datos muestran que una parte considerable del personal expresó satisfacción con la capacitación recibida, con porcentajes que van desde el 11.74% hasta el 14.78%. Este grupo incluye tanto a Auxiliares Flebotomistas como a la

Bacterióloga de Toma de Muestra, quienes valoran positivamente el nivel de formación proporcionado, indicando que las iniciativas de capacitación están cumpliendo en gran medida con las expectativas. Sin embargo, también se observa una proporción notable de respuestas neutrales en todos los grupos, que oscilan entre el 10.87% y el 16.09%. Esto sugiere que hay una percepción mixta en cuanto a la efectividad y el impacto de la capacitación ofrecida, indicando áreas donde podría haber espacio para mejorar y clarificar los programas de formación para garantizar una mayor satisfacción y desarrollo profesional del personal.

Por otro lado, aunque en menor medida, se identifica un porcentaje significativo de insatisfacción, que va del 1.30% al 7.39%. Estos datos destacan la necesidad de abordar las preocupaciones y deficiencias identificadas por algunos miembros del personal en relación con la calidad o la relevancia de la capacitación recibida. Esto podría implicar ajustes en los métodos de enseñanza, la cobertura de temas o la accesibilidad a recursos educativos dentro de las sedes del laboratorio.

En resumen, los resultados reflejan una diversidad de percepciones dentro del personal en cuanto a la capacitación y formación ofrecida en las sedes del laboratorio. Mientras que una parte significativa muestra satisfacción, también se identifican áreas de neutralidad y preocupación que podrían beneficiarse de una revisión estratégica para mejorar la calidad y la efectividad de los programas educativos. Este análisis proporciona una base sólida para ajustar y fortalecer las iniciativas de capacitación, asegurando que el personal esté bien preparado y motivado para cumplir con los estándares exigidos en el servicio del laboratorio.

**Figura 12: Equipos del Laboratorio**

Fuente: Elaboración Propia, 2024.

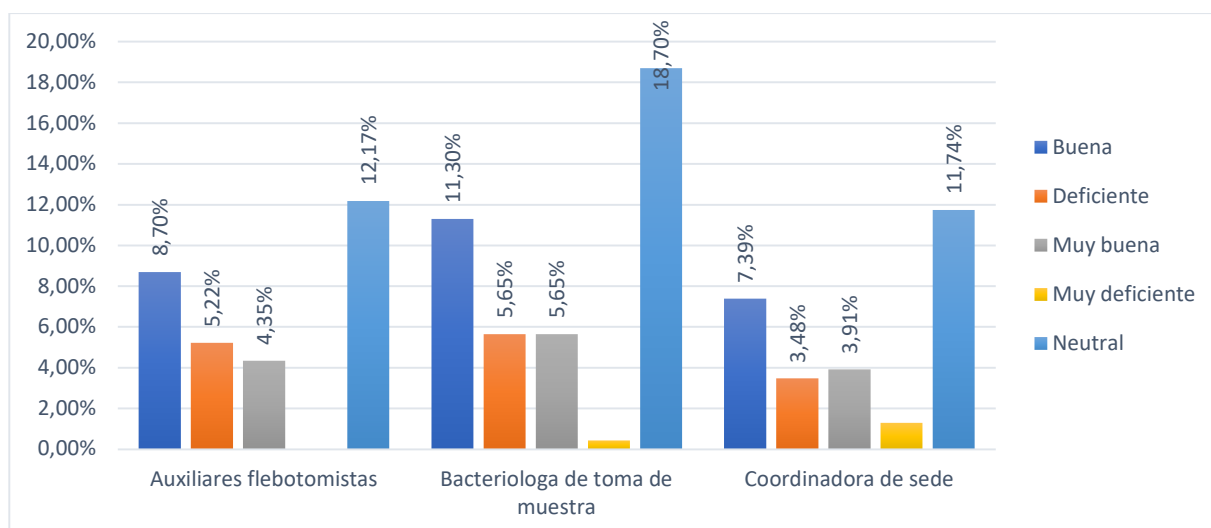
La percepción sobre el equipamiento tecnológico en las sedes del laboratorio para realizar procedimientos revela una variedad de opiniones y preocupaciones. Los datos muestran que una proporción significativa del personal, incluidos los Auxiliares Flebotomistas con un 10.00%, la Bacterióloga de Toma de Muestra con un 13.04%, y la Coordinadora de Sede con un 9.13%, están de acuerdo en que las sedes cuentan con suficiente equipamiento tecnológico para realizar procedimientos de manera eficiente. Estos porcentajes reflejan una confianza generalizada en la adecuación y calidad de los recursos tecnológicos actuales para cumplir con las demandas operativas del laboratorio.

Por otro lado, una minoría, representada por un pequeño porcentaje que va desde el 0.43% hasta el 2.61% de los Auxiliares Flebotomistas, se muestra en desacuerdo con la afirmación de que el equipamiento tecnológico es suficiente. Este grupo señala posibles deficiencias o áreas donde se podría mejorar la tecnología disponible para optimizar aún más los procedimientos en el

laboratorio. Además, una parte significativa del personal, que oscila entre el 7.39% y el 12.17% de la Bacterióloga de Toma de Muestra, indica una posición de indiferencia respecto al equipamiento tecnológico. Esto sugiere que algunos empleados pueden no tener una opinión clara o no sentirse completamente informados sobre el estado actual de los recursos tecnológicos en las sedes del laboratorio.

En resumen, los resultados muestran una diversidad de percepciones dentro del personal en cuanto al equipamiento. Mientras que una parte significativa está satisfecha con el nivel actual de tecnología, también se identifican áreas donde hay preocupaciones o falta de claridad. Este análisis proporciona una base útil para identificar áreas de mejora en la infraestructura tecnológica, asegurando que el equipamiento sea adecuado para apoyar eficientemente las operaciones del laboratorio y satisfacer las expectativas del personal.

**Figura 13: Comunicación Interna**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

La evaluación de la comunicación interna en las sedes del laboratorio en relación con los cambios y actualizaciones en los procesos de trabajo revela diversas percepciones entre los

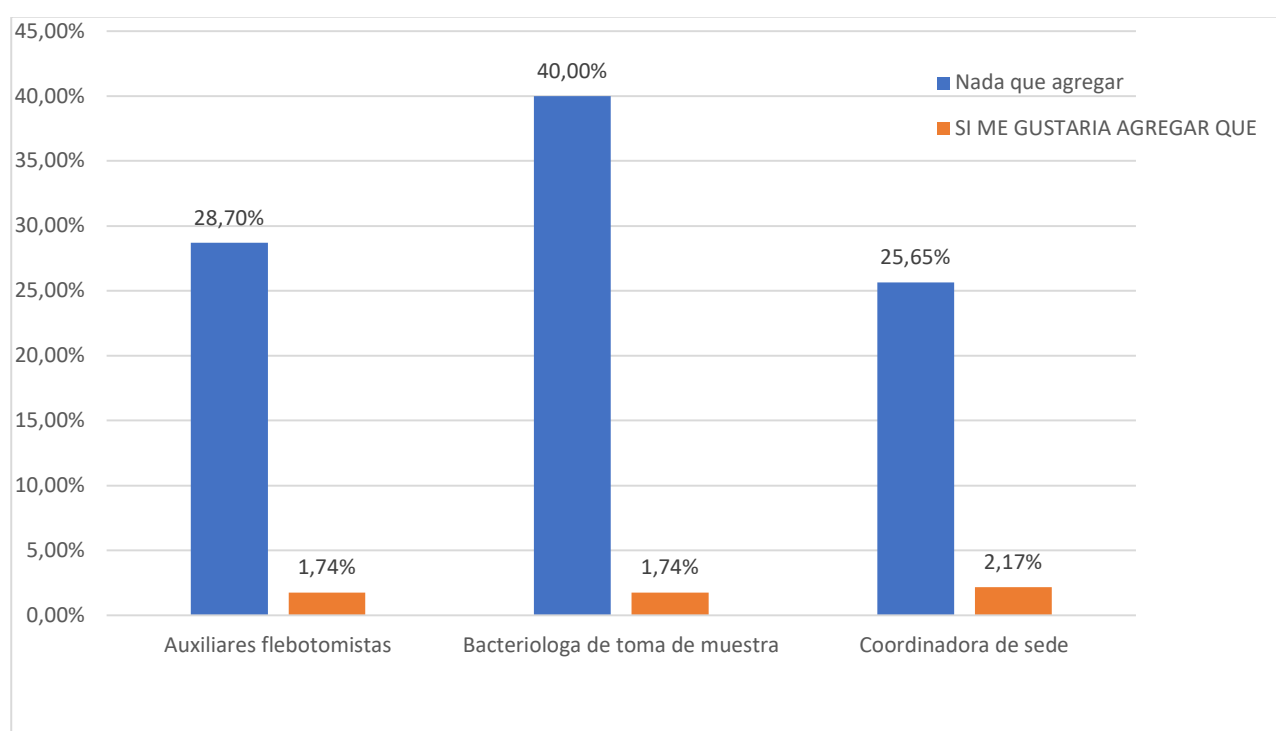
empleados. Un número significativo de Auxiliares Flebotomistas, la Bacterióloga de Toma de Muestra y la Coordinadora de Sede tienen una visión positiva de la comunicación interna. En particular, el 8.70% de los Auxiliares Flebotomistas, el 11.30% de la Bacterióloga de Toma de Muestra y el 7.39% de la Coordinadora de Sede consideran que la comunicación es buena. Esto sugiere que una proporción considerable del personal aprecia la eficacia con la que se transmiten los cambios y actualizaciones en los procesos de trabajo.

Además, una parte del personal evalúa la comunicación interna como muy buena. El 4.35% de los Auxiliares Flebotomistas, el 5.65% de la Bacterióloga de Toma de Muestra y el 3.91% de la Coordinadora de Sede destacan que los esfuerzos de comunicación no solo cumplen con las expectativas, sino que las superan, facilitando una transición fluida durante los cambios y actualizaciones. Sin embargo, también se observan percepciones neutrales y críticas respecto a la comunicación interna. Un porcentaje considerable del personal muestra una percepción neutral, con un 12.17% de los Auxiliares Flebotomistas, un 18.70% de la Bacterióloga de Toma de Muestra y un 11.74% de la Coordinadora de Sede. Esto indica que, aunque la comunicación es adecuada, hay margen para mejorar la claridad y frecuencia de la información proporcionada.

Por otro lado, algunos empleados califican la comunicación como deficiente. El 5.22% de los Auxiliares Flebotomistas, el 5.65% de la Bacterióloga de Toma de Muestra y el 3.48% de la Coordinadora de Sede consideran que hay aspectos específicos de la comunicación interna que no están funcionando adecuadamente y necesitan ser abordados para asegurar una mejor comprensión y adaptación a los cambios. En últimas, aunque en menor medida, un pequeño porcentaje de empleados considera la comunicación muy deficiente. Este grupo incluye al 0.43% de la Bacterióloga de Toma de Muestra y al 1.30% de la Coordinadora de Sede, indicando problemas serios que requieren atención urgente para mejorar la diseminación de información crucial.

En conclusión, mientras que una parte significativa del personal percibe la comunicación interna como buena o muy buena, también hay áreas de preocupación y neutralidad que destacan la necesidad de mejoras. La mayoría considera adecuada la comunicación, pero se subraya la importancia de hacer ajustes para abordar las deficiencias y garantizar que todos los empleados estén bien informados y preparados para los cambios en los procesos de trabajo.

**Figura 14 : Sugerencias y otros**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

La evaluación de las sugerencias y comentarios adicionales respecto al proyecto revela que la mayoría del personal no tiene nada adicional que agregar. Entre los Auxiliares Flebotomistas, el 28.70% indicó que no tenía comentarios adicionales. Esta tendencia es similar entre la



Bacterióloga de Toma de Muestra, con un 40.00%, y la Coordinadora de Sede, con un 25.65%. Estos datos sugieren que una gran parte del personal considera que sus opiniones y preocupaciones ya han sido abordadas adecuadamente o que no tienen comentarios adicionales que hacer.

Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de empleados que sí tiene sugerencias o comentarios adicionales para compartir. Este grupo incluye al 1.74% de los Auxiliares Flebotomistas y la Bacterióloga de Toma de Muestra, así como al 2.17% de la Coordinadora de Sede. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, indica que hay algunas voces que desean proporcionar retroalimentación adicional sobre el proyecto. Estas sugerencias pueden ser valiosas para identificar áreas de mejora o para obtener perspectivas adicionales que puedan enriquecer el proyecto.

Los principales asuntos decantados fueron: "¿Qué les parece si establecemos un programa de reconocimiento para destacar a aquellos miembros del equipo que demuestren un compromiso excepcional con la calidad en la atención al paciente?", "Considero que sería beneficioso realizar una revisión exhaustiva de los procesos actuales para identificar áreas de mejora en la atención.", "Podríamos implementar un programa de retroalimentación de los pacientes para entender mejor sus necesidades y expectativas.", "Sugiero que organicemos sesiones de capacitación para el personal sobre la importancia de la confidencialidad y la protección de la información del paciente.", "Sugiero que organicemos sesiones de sensibilización para el personal sobre la importancia de la atención centrada en el paciente y cómo implementarla en su trabajo diario.", "Podríamos establecer un programa de mentoría donde el personal más experimentado pueda orientar y apoyar a los nuevos empleados en la prestación de servicios de calidad."

Todo ello, refleja un nivel de participación e interés por parte del personal en mejorar los servicios y procesos. Las sugerencias abarcan una amplia gama de áreas y muestran una

preocupación por aspectos clave como la calidad del servicio, la satisfacción del paciente y el desarrollo profesional del personal, estas participaciones proporcionan una visión valiosa que puede ser utilizada por la organización para identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la operación y la calidad de los servicios ofrecidos

En resumen, mientras que la mayoría del personal no tiene comentarios adicionales, hay una pequeña pero importante fracción que sí desea compartir sugerencias o comentarios. Esto subraya la importancia de mantener canales abiertos para la retroalimentación continua y asegurar que todas las voces sean escuchadas. Este análisis sugiere que, aunque la mayoría de las opiniones ya han sido capturadas, las sugerencias adicionales que se reciben pueden proporcionar información valiosa para el éxito continuo del proyecto.

### 3.2.2.3 Explorando las expectativas de los clientes del Laboratorio

**Tabla 2: Ficha Técnica del Cuestionario: Clientes del Laboratorio.**

<b>Ficha Técnica del Cuestionario para Clientes de Synlab Colombia S.A.S</b>	
Población Total de empleados	1795 promedio mensual pacientes en sedes
Tamaño de la Muestra	Se determinó que una muestra representativa sería un número no menor de 319 clientes del Laboratorio distribuidos en los diversos niveles, sin embargo, se logró la participación de 322 encuestados.
Selección de la Muestra	La selección de los participantes se realizó de manera aleatoria dentro de la población de Clientes del Laboratorio.
Parámetros Utilizados	Se empleó un nivel de confianza del 95% y una precisión del 5% para determinar el tamaño de la muestra representativa.

Regiones Consideradas	La encuesta se llevó a cabo para todas las sedes del Laboratorio ubicadas en diversas regiones geográficas del país.
Instrumento de Recolección de Información	Los datos fueron obtenidos mediante un Cuestionario dirigido a los Clientes del Laboratorio (Anexo 1).
Modalidad de la Encuesta	Las encuestas fueron administradas de manera Virtual a través de un cuestionario de Google Forms y también de manera presencial en las sedes, para garantizar la mayor participación de los Clientes del Laboratorio.

Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Así las cosas, para determinar el tamaño de muestra representativa de una población de 1,795 pacientes atendidos en promedio por mes en todas las sedes a nivel nacional, se empleó la fórmula estadística para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95% y una precisión del 5%. Asumiendo una proporción esperada de 0.5 para maximizar el tamaño de la muestra, se calculó que sería necesario encuestar aproximadamente 319 pacientes. Sin embargo, se logró una participación mayor. Esto garantizaría una representación adecuada de la población en estudio, permitiendo una interpretación confiable de los resultados con un margen de error aceptable.

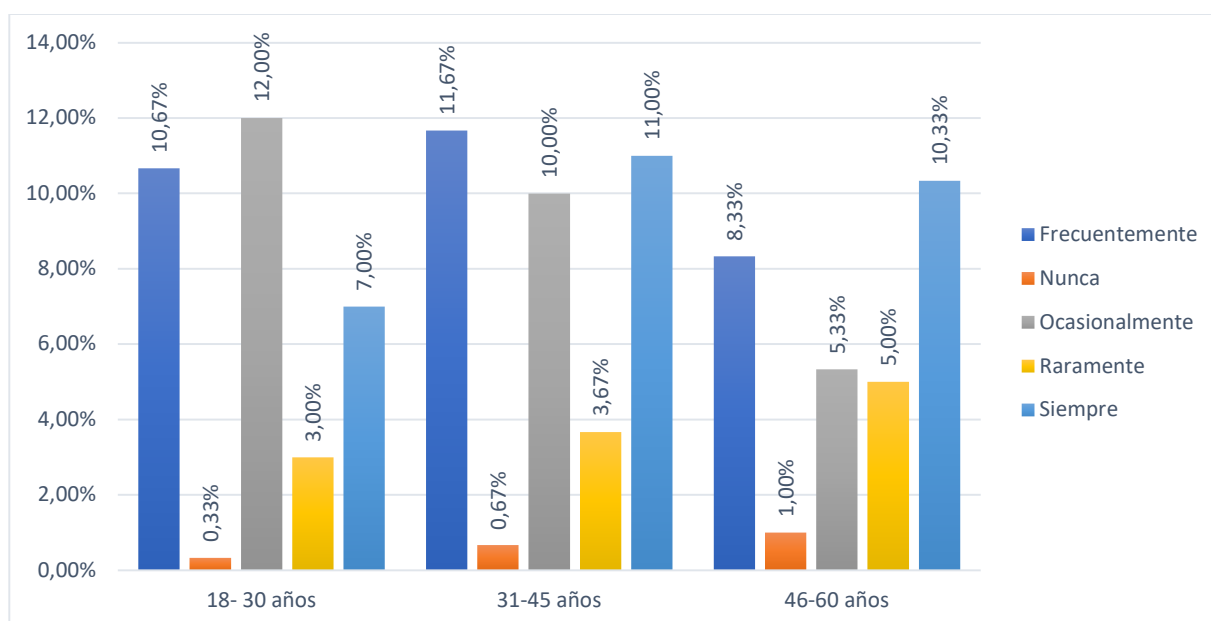
### ***3.2.2.3.1 Resultados obtenidos de los Cuestionarios a Clientes***

Los resultados obtenidos de los Cuestionarios a Clientes, es decir, a las personas que utilizan los servicios de toma de muestras de los laboratorios de Synlab, representan una fuente invaluable de retroalimentación. Los clientes son una parte integral del proceso de atención y su opinión es fundamental para evaluar la calidad y la eficacia de los servicios proporcionados. Al

recopilar sus percepciones y experiencias, se obtiene una comprensión directa de sus necesidades, expectativas y áreas de mejora percibidas. Esto permite a Synlab ajustar sus operaciones y servicios para satisfacer mejor las demandas del usuario final y garantizar una experiencia óptima para todos los clientes.

Además, al involucrar a los clientes en el proceso de diagnóstico, retroalimentación y mejora fortalece la relación de la empresa con su base de usuarios y se demuestra un compromiso genuino con la mejora continua y la excelencia en el servicio. En última instancia, la voz de los clientes es fundamental para informar las decisiones estratégicas y operativas de Synlab, lo que contribuye directamente a su éxito y reputación en el mercado.

La recopilación de datos a través de los Cuestionarios a Clientes no solo es esencial para diagnosticar la eficiencia del modelo de atención actual, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, sino que también desempeña un papel crucial en la construcción de una relación de confianza y lealtad con la base de usuarios de Synlab. Al brindar a los clientes la oportunidad de expresar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias con respecto a los planes de mejoramiento continuo como lo es la consultoría en desarrollo, la organización demuestra su compromiso con la transparencia y la escucha activa. Esto no solo fortalece la percepción de la marca, sino que también brinda una valiosa oportunidad para abordar cualquier problema o desafío que los clientes puedan enfrentar. Además, al tener en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes, Synlab puede adaptar sus servicios para satisfacer mejor las expectativas del mercado y mantenerse competitivo en un entorno empresarial en constante evolución. En resumen, los principales resultados de los cuestionarios a clientes evidenciaron:

**Figura 15: Frecuencia de uso mensual del servicio por edad**

Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Al evaluar la frecuencia de uso mensual de los servicios de toma de muestras de Laboratorio, se establecieron categorías claras para las respuestas de los encuestados: "frecuentemente" (8 o más días/mes), "ocasionalmente" (4-7 días/mes) y "raramente" (1-3 días/mes). El sistema de clasificación se organizó de menor a mayor frecuencia en el cuestionario, con las opciones "Nunca, Raramente, Ocasionalmente, Frecuentemente, Siempre".

El grupo de 18-30 años utiliza frecuentemente los servicios de toma de muestras en un 10.67%. Esta cifra sugiere una utilización constante de los servicios por parte de los jóvenes adultos. El grupo de 31-45 años muestra una frecuencia ligeramente superior, con un 11.67%, destacando una mayor regularidad en el uso de los servicios en comparación con el grupo más joven. El grupo de 46-60 años utiliza los servicios frecuentemente en un 8.33%, reflejando una menor frecuencia de uso en relación con los otros grupos de edad.

Los resultados muestran que un 0.33% del grupo de 18-30 años nunca utiliza los servicios, indicando una tasa muy baja de no uso entre los jóvenes adultos. Para el grupo de 31-45 años, el porcentaje es ligeramente mayor con un 0.67%, mientras que el grupo de 46-60 años muestra el mayor porcentaje con un 1.00%, sugiriendo una menor dependencia de los servicios de toma de muestras en los adultos mayores.

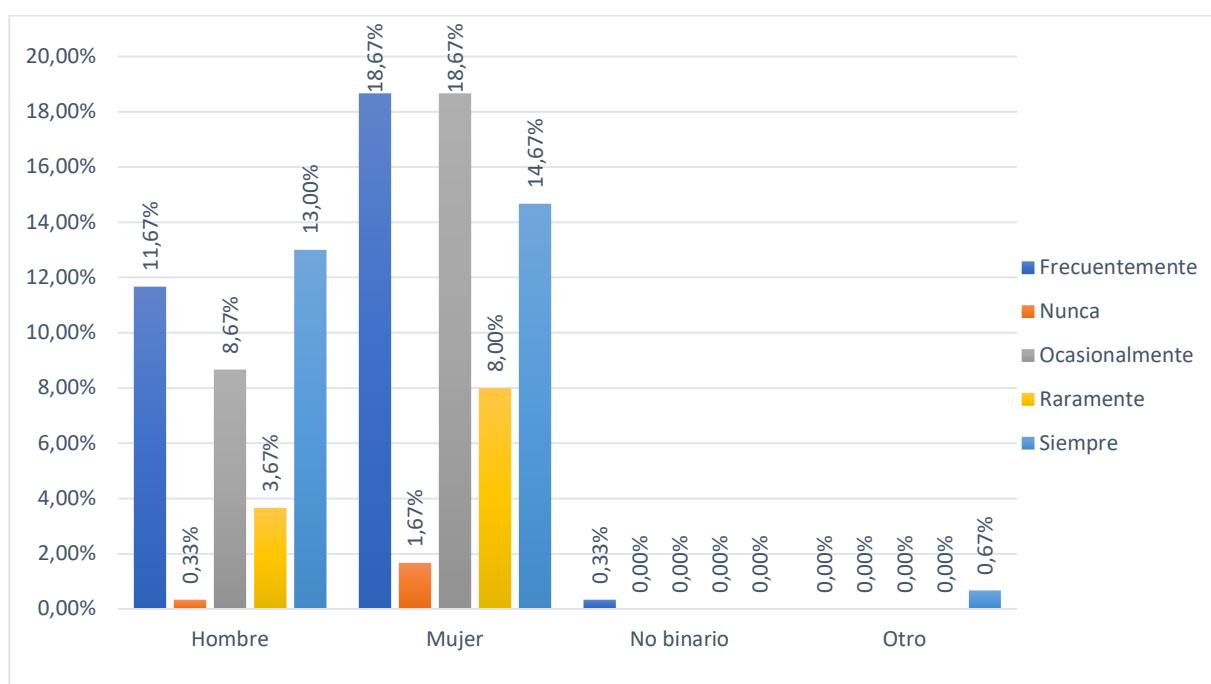
El grupo de 18-30 años utiliza ocasionalmente los servicios en un 12.00%, lo que representa una tendencia moderada a usar los servicios de vez en cuando. El grupo de 31-45 años muestra un uso ocasional del 10.00%, ligeramente menor en comparación con el grupo más joven. El grupo de 46-60 años utiliza los servicios ocasionalmente en un 5.33%, indicando una menor frecuencia de uso ocasional en comparación con los otros grupos de edad. El uso raro de los servicios es del 3.00% para el grupo de 18-30 años, lo que sugiere que una pequeña parte de este grupo utiliza los servicios de forma esporádica. El grupo de 31-45 años muestra un uso raro del 3.67%, ligeramente superior al grupo más joven. El grupo de 46-60 años muestra el mayor porcentaje con un 5.00%, indicando que una mayor proporción de adultos mayores usa los servicios de forma rara.

El grupo de 18-30 años utiliza siempre los servicios en un 7.00%, reflejando un compromiso continuo con el uso de los servicios de toma de muestras. El grupo de 31-45 años muestra el mayor porcentaje con un 11.00%, destacando una alta frecuencia de uso constante. El grupo de 46-60 años utiliza siempre los servicios en un 10.33%, mostrando también un uso constante pero ligeramente inferior al grupo de 31-45 años.

En general, los datos revelan patrones de uso variados entre los diferentes grupos de edad. Los adultos jóvenes (18-30 años) muestran una tendencia moderada a usar los servicios con cierta regularidad, mientras que el grupo de 31-45 años utiliza los servicios con mayor frecuencia y constancia. El grupo de 46-60 años muestra un uso menos frecuente y más esporádico en

comparación con los otros grupos de edad. Estos resultados sugieren que las estrategias para mejorar la utilización de los servicios pueden necesitar ser adaptadas para atender mejor las necesidades específicas de cada grupo de edad, asegurando una accesibilidad y satisfacción óptimas para todos los usuarios.

**Figura 16: Frecuencia de uso mensual del servicio por genero**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

En cuanto a la frecuencia de uso de los servicios de toma de muestras en nuestras sedes, los hombres reportan un 11.67% de uso frecuente, reflejando una utilización constante de los servicios. Las mujeres, por otro lado, tienen un mayor porcentaje de uso frecuente con un 18.67%, lo que sugiere una mayor regularidad en la utilización de los servicios por parte de las mujeres en comparación con los hombres. El grupo no binario muestra un 0.33% de uso frecuente, indicando

una mínima representación en el uso de los servicios. El grupo clasificado como "Otro" no reporta uso frecuente.

Respecto a aquellos que nunca utilizan los servicios, los hombres muestran un 0.33% de no uso, sugiriendo una tasa muy baja de no utilización entre ellos. Las mujeres presentan un porcentaje mayor, con un 1.67% que nunca utiliza los servicios. El grupo no binario no reporta nunca utilizar los servicios, mientras que el grupo "Otro" tampoco muestra porcentaje alguno en esta categoría. El uso ocasional de los servicios es del 8.67% para los hombres, lo que indica una tendencia moderada a usar los servicios de vez en cuando. Las mujeres muestran un uso ocasional significativamente mayor con un 18.67%, lo que sugiere una tendencia notable a utilizar los servicios ocasionalmente. El grupo no binario y el grupo "Otro" no reportan uso ocasional de los servicios.

El uso raro de los servicios es del 3.67% para los hombres, indicando que una pequeña parte de este grupo utiliza los servicios de manera esporádica. Las mujeres reportan un uso raro del 8.00%, lo que muestra una frecuencia ligeramente mayor de uso esporádico en comparación con los hombres. Los grupos no binario y "Otro" no reportan uso raro de los servicios.

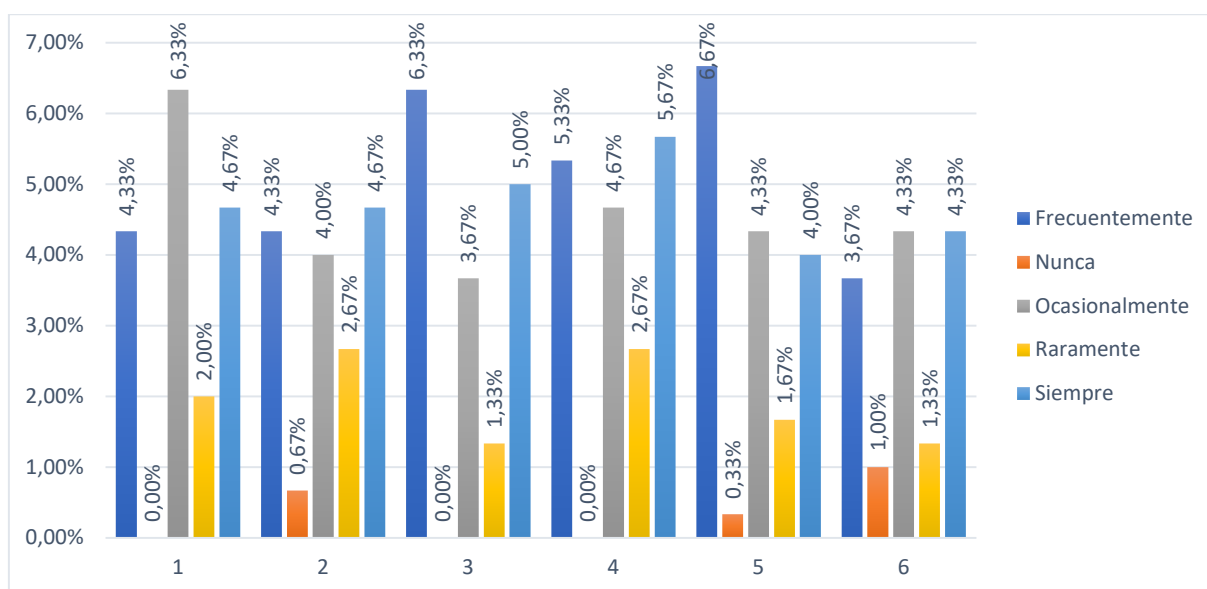
El uso constante o "siempre" de los servicios es del 13.00% para los hombres, lo que refleja un compromiso continuo con la utilización de los servicios de toma de muestras. Las mujeres muestran un porcentaje ligeramente mayor con un 14.67%, destacando una alta frecuencia de uso constante. El grupo no binario no reporta uso constante, mientras que el grupo "Otro" muestra un 0.67%, indicando un mínimo uso constante de los servicios.

En general, los datos revelan patrones de uso variados según el género. Las mujeres tienden a utilizar los servicios de toma de muestras con mayor frecuencia y regularidad en comparación con los hombres. Los hombres, aunque tienen un uso constante notable, presentan una menor



frecuencia de uso en comparación con las mujeres. Los grupos no binario y "Otro" muestran una mínima representación en el uso de los servicios. Estos resultados sugieren que las estrategias para mejorar la utilización de los servicios deben ser adaptadas para atender mejor las necesidades específicas de cada grupo de género, asegurando una accesibilidad y satisfacción óptimas para todos los usuarios.

**Figura 17: Frecuencia de uso mensual del servicio por estrato**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Los resultados de la encuesta revelan cómo varía la frecuencia de uso de los servicios de toma de muestras en nuestras sedes según el estrato socioeconómico de los encuestados. Se observa que la mayoría de los encuestados en todos los estratos utilizan los servicios con cierta frecuencia, ya sea ocasionalmente, raramente o siempre.

El estrato 1 tiene un 17.33% de respuestas en la categoría "Frecuentemente", lo que indica una utilización constante de los servicios. El estrato 2 muestra un 16.33% en "Frecuentemente", demostrando también una alta frecuencia de uso. Por su parte, el estrato 3 registra un 16.33% en

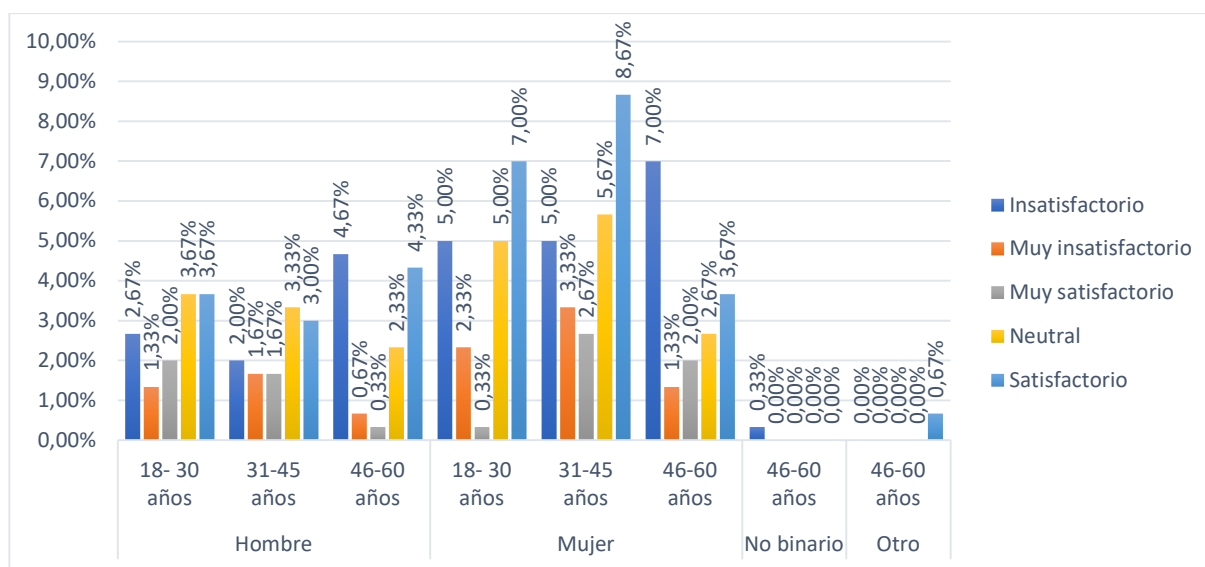
la misma categoría, situándose como el tercer grupo más activo en la utilización recurrente de estos servicios.

El estrato 4 destaca con un porcentaje más alto en la categoría "Siempre" (5.67%) y un total general del 18.33%, lo que lo convierte en el estrato con mayor uso en general. El estrato 5 presenta un 17.00% de uso frecuente, manteniéndose en niveles similares a los otros estratos. Finalmente, el estrato 6 tiene el menor porcentaje en "Frecuentemente" con un 14.67%, aunque sigue mostrando una utilización significativa. En contraste, en las categorías "Nunca" y "Raramente", los porcentajes son relativamente bajos en todos los estratos, lo que sugiere que una minoría de encuestados nunca o raramente utiliza los servicios de toma de muestras en las sedes. Esto indica que, independientemente del estrato socioeconómico, existe una demanda significativa y recurrente de los servicios de toma de muestras.

Estos resultados subrayan la importancia de mantener la calidad y la accesibilidad de los servicios para satisfacer las necesidades de todos los segmentos de la población, garantizando así una atención equitativa y efectiva. Se sugiere personalizar aún más los servicios en áreas con alta frecuencia de uso, mejorar la accesibilidad en áreas menos activas, educar sobre la importancia de las pruebas médicas y establecer colaboraciones comunitarias para aumentar la conciencia y el acceso a los servicios, asegurando así una atención equitativa y efectiva para todos. Los resultados de la encuesta revelan que, independientemente del estrato socioeconómico, existe una demanda significativa y recurrente de los servicios de toma de muestras en las sedes de Synlab. Aunque el estrato 1 y el estrato 3 muestran una alta frecuencia de uso, se observa que una proporción significativa de personas pertenecientes al estrato 3 también recurren a los servicios de manera frecuente. Los porcentajes de uso frecuente son altos en general, indicando la necesidad de

mantener la calidad y accesibilidad de los servicios para satisfacer las necesidades de todos los segmentos de la población.

**Figura 18: percepciones y opiniones sobre la calidad del servicio**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

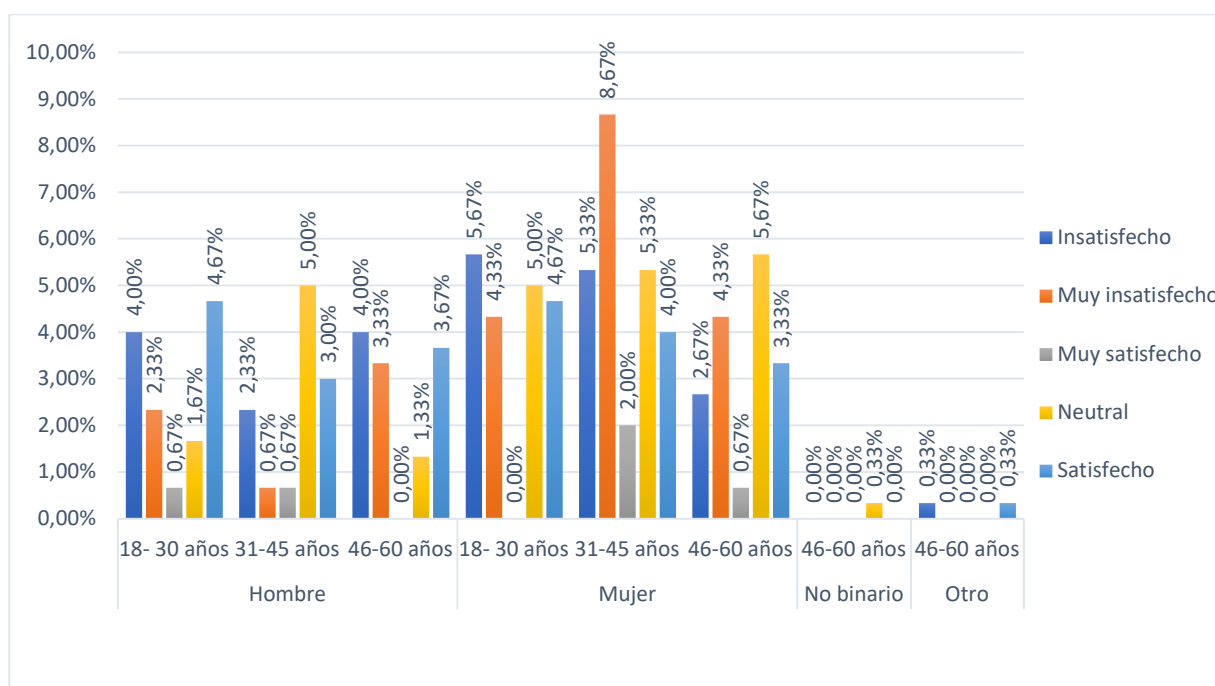
Los resultados de la encuesta sobre la calidad del servicio de atención al cliente en nuestras sedes revelan una variedad de percepciones según diferentes grupos demográficos. En el grupo de edad de 18 a 30 años, los hombres y mujeres expresaron una variedad de opiniones, con un 7.67% calificando el servicio como satisfactorio y un 7.67% como insatisfactorio.

Los hombres en general dieron una calificación menos favorable al servicio, con un 11.00% calificando el servicio como satisfactorio, en comparación con el 19.33% de las mujeres. En el grupo de edad de 31 a 45 años, el 37.00% de los encuestados evaluaron el servicio, con un 11.67% calificándolo como satisfactorio y un 7.00% como insatisfactorio. Para el grupo de 46 a 60 años, el 29.67% de los encuestados proporcionaron una evaluación, con un 8.67% calificando el servicio

como satisfactorio y un 12.00% como insatisfactorio. Se observa una calificación más baja por parte de las personas no binarias y otras identidades de género, lo que sugiere que estas comunidades pueden tener experiencias distintas en términos de atención al cliente.

En general, el 31.00% de los encuestados calificaron el servicio como satisfactorio, mientras que el 26.67% lo calificaron como insatisfactorio. Estos resultados resaltan la importancia de mejorar y mantener altos estándares en la calidad del servicio de atención al cliente en todas nuestras sedes para satisfacer las necesidades de nuestra diversa clientela.

**Figura 19: Tiempos de Espera**



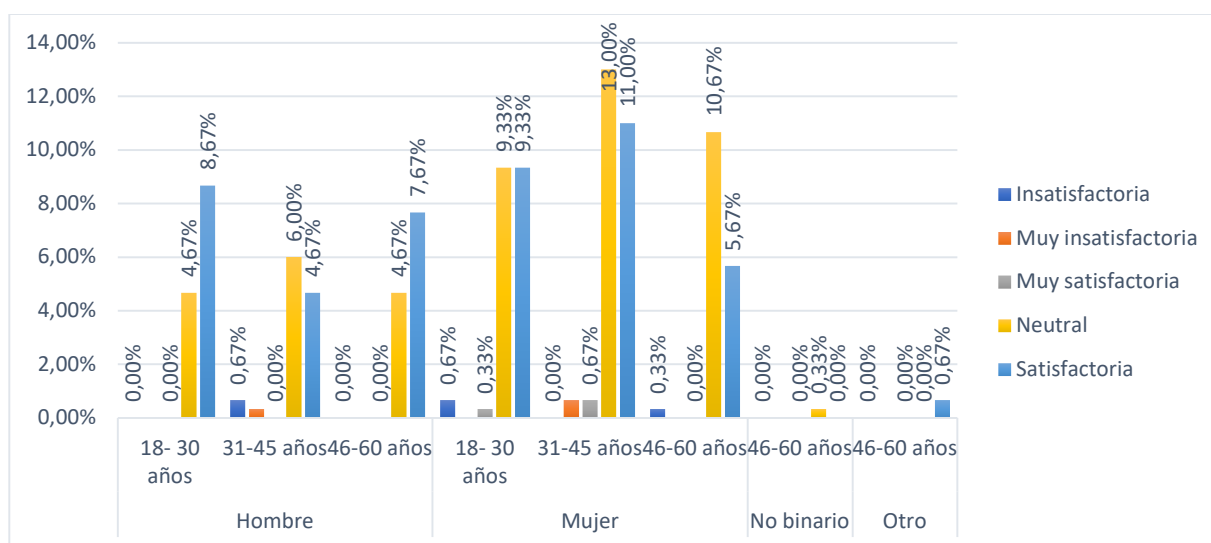
Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Al indagar sobre ¿Qué tan satisfecho está con el tiempo de espera para ser atendido en nuestras sedes?, se observa que los grupos de edad de 31-45 años representan una proporción

significativa de respuestas con un 37.00% del total general. Dentro de este grupo, el 5.33% se encuentra "Neutral" y el 8.67% está "Muy insatisfecho".

Las mujeres en el grupo de 31-45 años muestran una tendencia notable hacia la insatisfacción, con un 8.67% "Muy insatisfechas" y un 14.00% "Insatisfechas". En contraste, los hombres en el mismo grupo de edad presentan una menor insatisfacción con un 0.67% "Muy insatisfechos" y un 2.33% "Insatisfechos". Los hombres en el grupo de 46-60 años muestran una satisfacción relativamente alta en comparación con otros grupos de edad, con un 1.33% "Neutral" y un 3.67% "Satisfechos". Además, solo un 4.00% se declara "Insatisfecho" y un 3.33% "Muy insatisfecho". En general, la mayoría de las respuestas están distribuidas entre "Insatisfecho" (24.33%), "Neutral" (24.33%) y "Satisfecho" (23.67%), mostrando una proporción equilibrada entre estos tres grupos. Las respuestas "Muy satisfecho" (4.00%) y "Muy insatisfecho" (23.67%) representan una proporción menor en comparación con las otras categorías, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados tienen opiniones más moderadas sobre el tiempo de espera para ser atendidos en las sedes.

Así las cosas, al conectar estos hallazgos iniciales con el modelo de atención actual, se puede evidenciar que la implementación de un nuevo modelo podría resolver los problemas de tiempos de espera al definirse claramente los protocolos de atención. Sin embargo, estos hallazgos iniciales, aunque alarmantes, no son concluyentes. Por ello, se recomienda realizar un diagnóstico más profundo dentro de la organización, ya que hasta este punto solo se cuenta con la percepción de estos stakeholders toda vez que la encuesta estaba orientada principalmente a denotar sus expectativas frente al proyecto.

**Figura 20: Comunicación e Información por parte del personal**

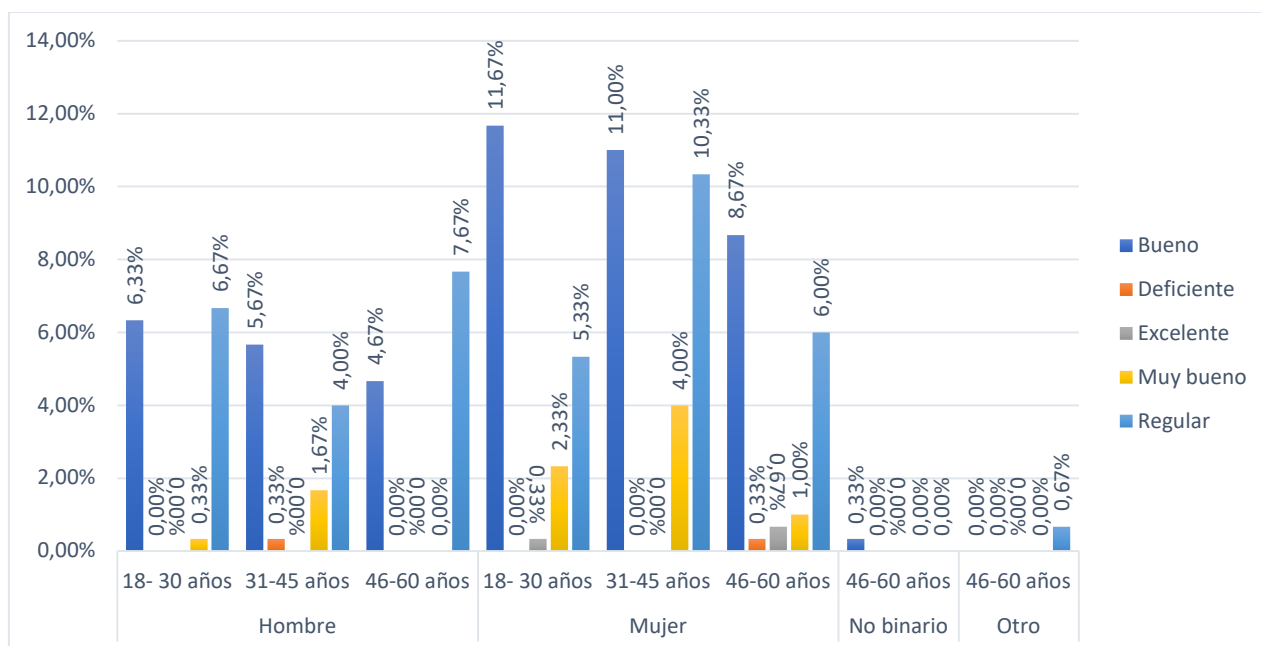
Fuente: Elaboración Propia, 2024.

La mayoría de los encuestados, representados por un 48.67%, consideran que la comunicación e información proporcionada por el personal en las sedes debe ser calificada como "Neutral". Esto indica que hay una falta de consenso sobre la claridad y utilidad de la información.

Dentro de los grupos de edad, los encuestados de 31-45 años muestran la mayor diversidad de opiniones, con un 19.00% "Neutral" y un 15.67% "Satisfactoria". Aunque la mayoría de los grupos de edad tienen una proporción considerable de respuestas "Neutral", el grupo de 18-30 años muestra un mayor porcentaje de respuestas "Satisfactorias" con un 18.00%.

Los resultados indican una necesidad de mejorar la claridad y utilidad de la información proporcionada por el personal en las sedes, especialmente para abordar la proporción significativa de respuestas "Neutral" que pueden indicar una falta de satisfacción o claridad en la comunicación.

**Figura 21: percepciones sobre los servicios ofrecidos**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

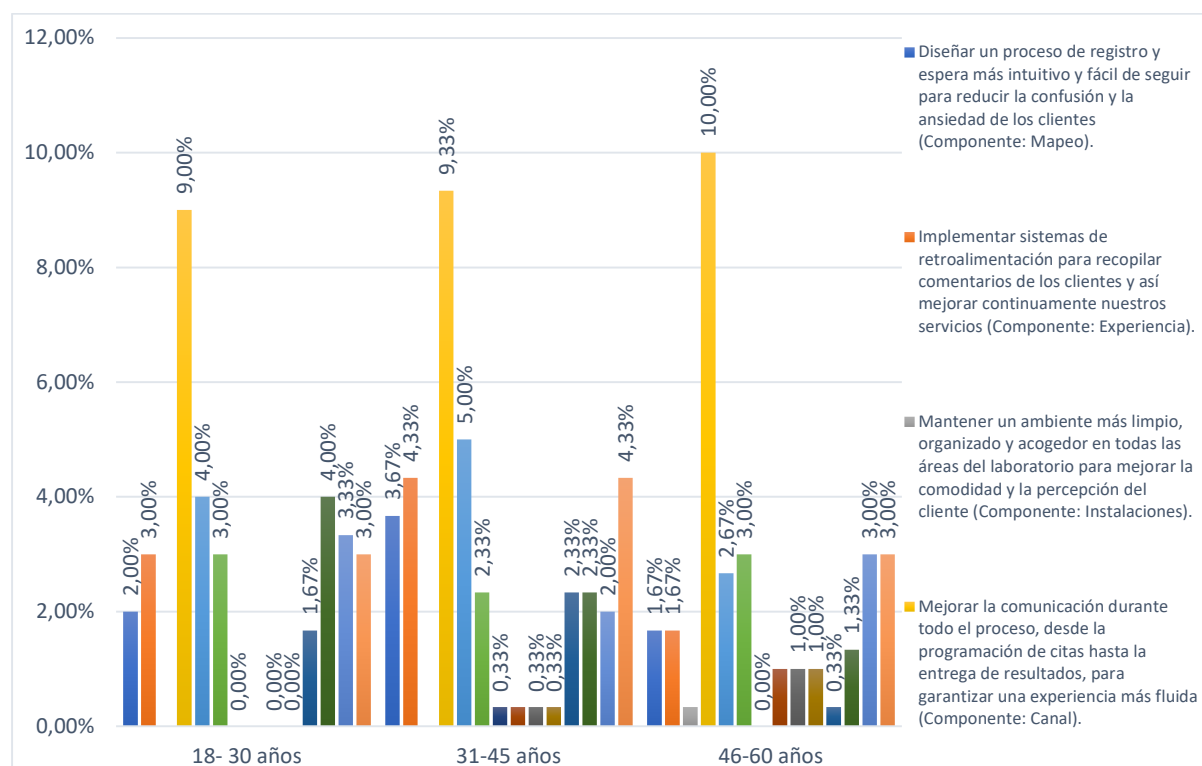
Los resultados muestran una variedad de percepciones sobre los servicios ofrecidos por los laboratorios. En general, la mayoría de los usuarios expresaron opiniones positivas, con el 48,33% clasificando los servicios como "Buena" y el 9,33% como "Muy buena". Sin embargo, también hubo un segmento significativo que consideró los servicios como "Regular" (40,67%).

Al desglosar por género, se observa que las mujeres tienen una tendencia más positiva en comparación con los hombres. El 61,67% de las mujeres evaluaron los servicios como "Buena" o superior, mientras que solo el 37,33% de los hombres lo hicieron, esto sugiere una posible disparidad en la percepción de la calidad de los servicios entre los géneros. Además, al examinar por grupos de edad, se puede notar que los usuarios más jóvenes tienden a ser más críticos, con mayores proporciones de calificaciones "Regular" en comparación con los usuarios de mayor edad. Por ejemplo, el 19,67% de los usuarios de 18 a 30 años y el 25,33% de los usuarios de 31 a 45

años calificaron los servicios como "Regular", mientras que solo el 16.67% de los usuarios de 46 a 60 años lo hicieron así. Los resultados revelan que la proporción más alta de respuestas "Excelente" se encuentra en el grupo de 46-60 años, esto sugiere que los usuarios en este grupo de edad tienen una percepción particularmente positiva de los servicios ofrecidos por los laboratorios. Estos resultados sugieren áreas de oportunidad de mejora especialmente en la satisfacción de los usuarios más jóvenes y en la atención a posibles disparidades de género en la experiencia del usuario.

Adicionalmente, los resultados muestran una variedad de opiniones sobre los aspectos que podrían mejorar la experiencia del usuario en las instalaciones, así:

**Figura 22: Sugerencias para el mejoramiento continuo 1**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

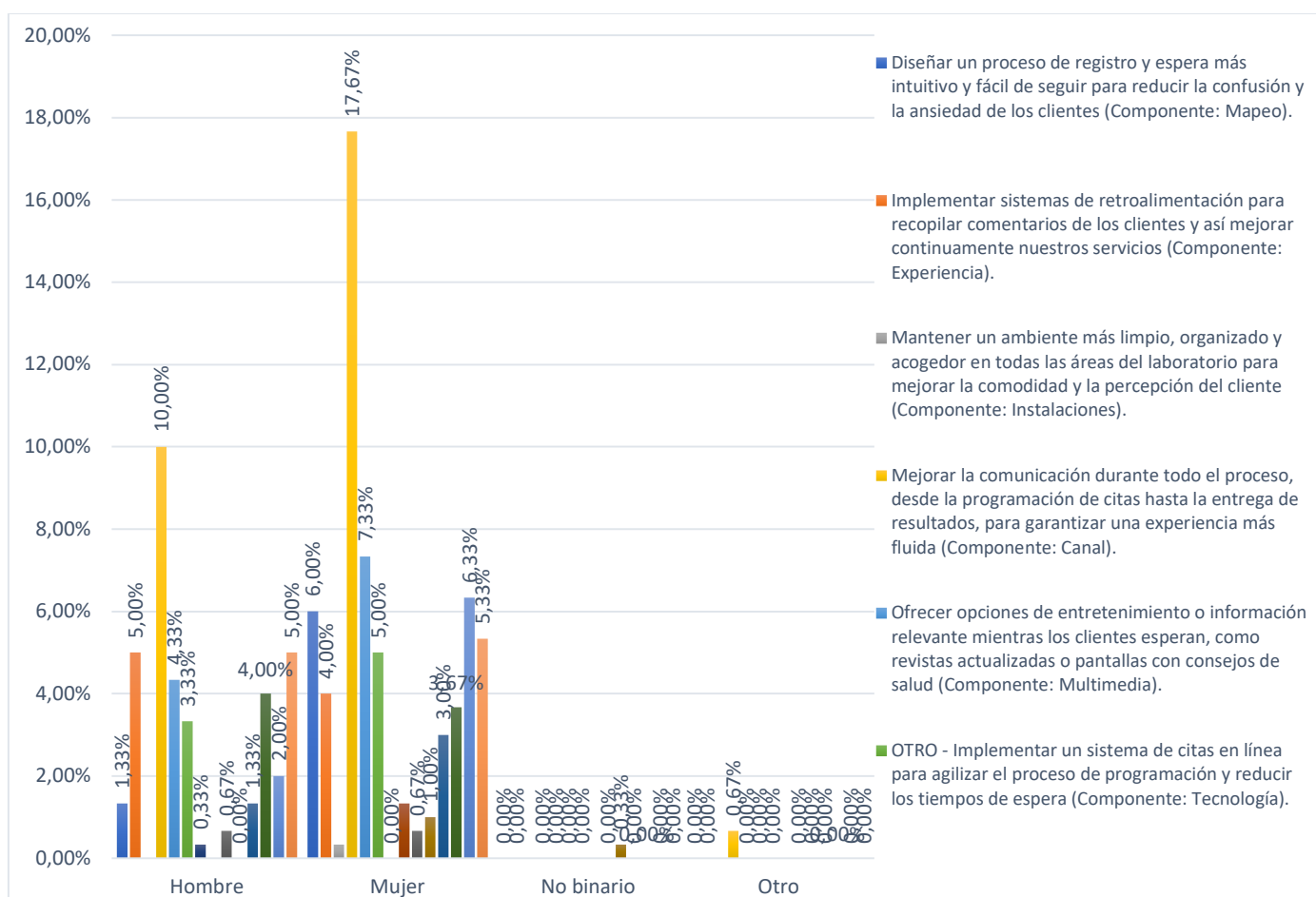


La mayoría de los encuestados sugieren implementar sistemas de retroalimentación para recopilar comentarios de los clientes y mejorar continuamente los servicios, con un 28.33% de respuestas en esta categoría.

Otras áreas clave para mejorar incluyen diseñar un proceso de registro y espera más intuitivo (7.33%), mantener un ambiente más limpio y organizado en todas las áreas del laboratorio (9.00%), y mejorar la comunicación durante todo el proceso (11.67%). Las sugerencias de los encuestados también incluyen ofrecer opciones de entretenimiento o información relevante mientras los clientes esperan (8.33%), reforzar el sistema de citas en línea (4.33%), y ofrecer servicios de transporte o estacionamiento conveniente para clientes (1.33%). Se observa una necesidad de mejorar la capacitación del personal en habilidades de atención al cliente y empatía (7.67%), así como la necesidad de crear áreas de juego o actividades para niños para hacer la experiencia más placentera para las familias (8.33%).

La segmentación por grupos demográficos revela algunas diferencias en las áreas de mejora sugeridas. Por ejemplo, el grupo de 18-30 años muestra una preferencia por mejorar la comunicación durante todo el proceso, con un 9.00%, mientras que el grupo de 31-45 años destaca la necesidad de mantener un ambiente más limpio y organizado, con un 9.33%.

**Figura 23: Sugerencias para el mejoramiento continuo 2**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

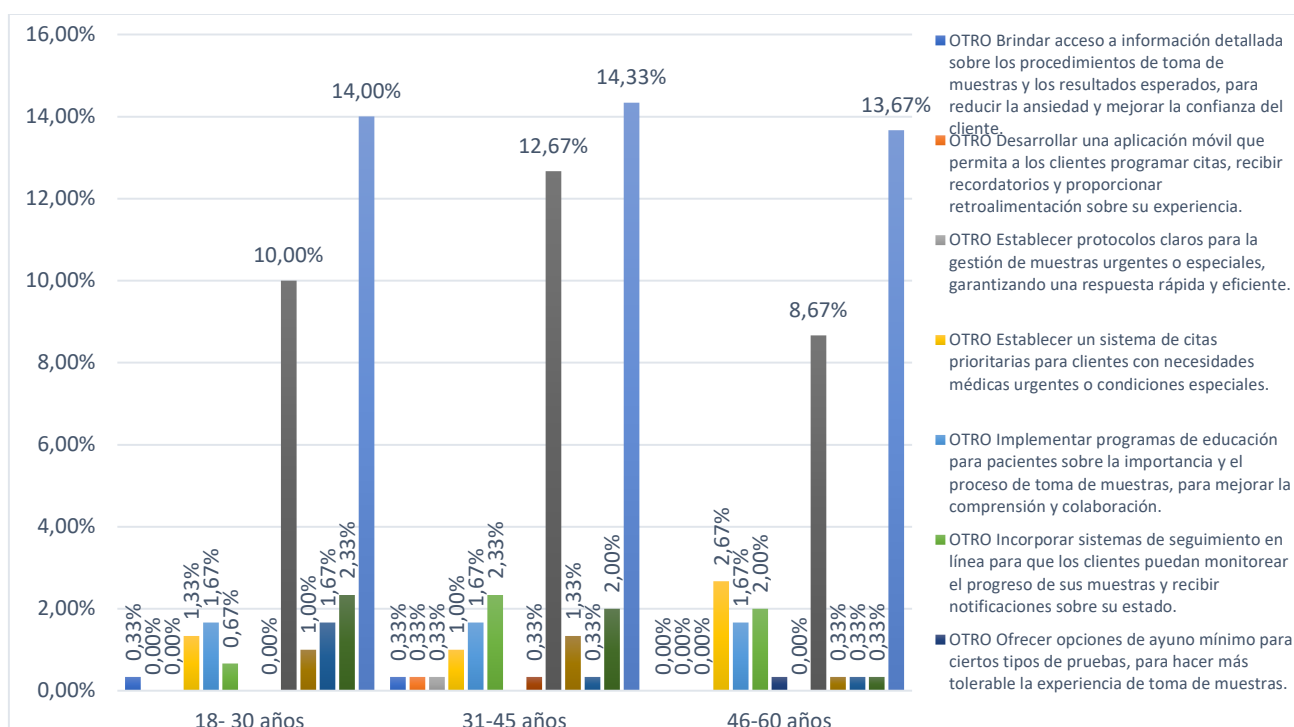
Los hombres y las mujeres tienen opiniones ligeramente diferentes en algunas áreas. Por ejemplo, más mujeres sugieren implementar sistemas de retroalimentación para mejorar continuamente los servicios en comparación con los hombres. Sin embargo, ambos grupos muestran una preocupación por mejorar la comunicación durante todo el proceso.

Se destaca la importancia de la retroalimentación continua de los clientes para identificar áreas de mejora y mantener altos estándares de servicio. La implementación de sistemas de retroalimentación efectivos podría ser una estrategia clave para abordar las necesidades y

expectativas de los usuarios. Las sugerencias relacionadas con la tecnología, como mejorar los tiempos de asignación de citas en línea, muestran una demanda creciente de soluciones digitales que hagan que la experiencia del usuario sea más conveniente y eficiente.

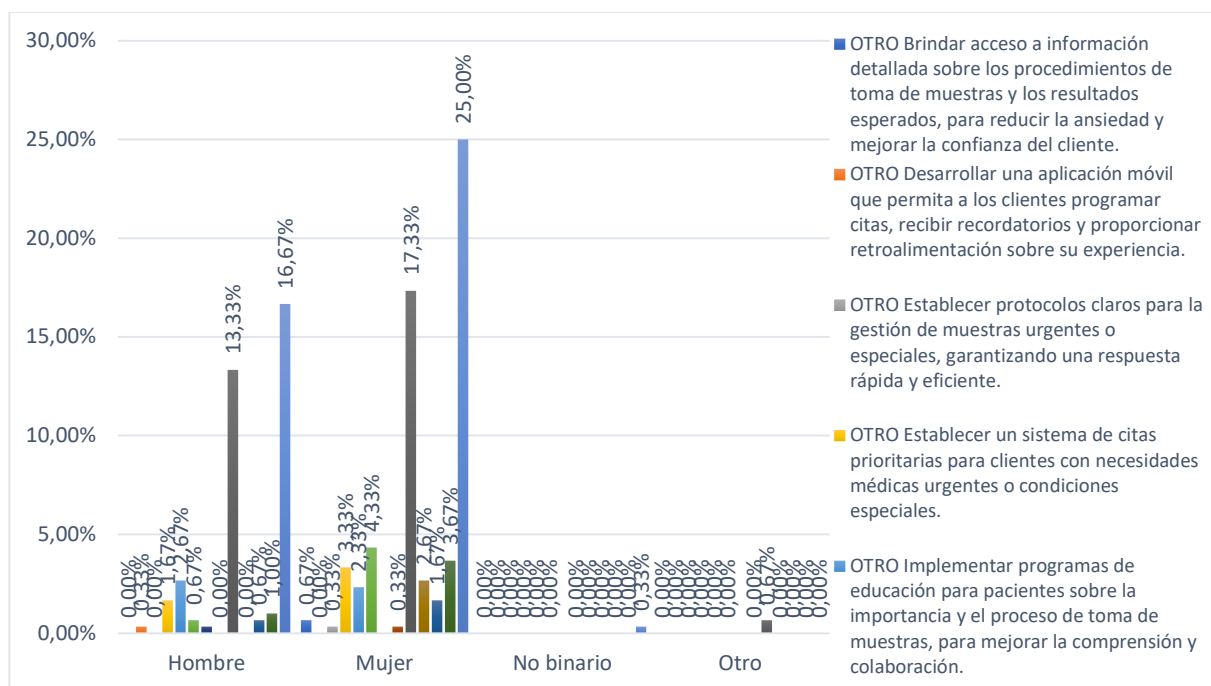
En resumen, para mejorar la experiencia del usuario en las instalaciones, es importante considerar una variedad de factores, desde la comunicación efectiva hasta la implementación de tecnología innovadora y la atención a las necesidades específicas de cada cliente. La retroalimentación de los clientes desempeña un papel fundamental en este proceso, permitiendo a la organización identificar áreas de mejora y tomar medidas proactivas para satisfacer las expectativas del usuario. En conclusión, la mejora continua de la experiencia del usuario requiere un enfoque integral que abarque desde la comunicación efectiva hasta la implementación, reforzamiento o ajuste de las tecnologías todo respaldado por una retroalimentación constante de los clientes. Este proceso dinámico no solo permite identificar áreas de mejora, sino también anticipar y satisfacer las necesidades cambiantes de los usuarios, promoviendo así la excelencia en el servicio.

Ahora, al consultar a los clientes, se observa una diversidad de expectativas en cuanto a los planes de mejora continua en los servicios de recolección de muestras del laboratorio Synlab, así:

**Figura 24: Expectativas del cliente 1**

Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Los clientes encuestados han expresado diversas expectativas con respecto a los planes de mejora continua en los servicios de toma de muestras del laboratorio. Se destaca que la implementación de medidas para reducir los tiempos de espera en la sala de espera es una prioridad para el 31.33% de los encuestados. Además, existe un interés significativo en medidas que mejoren la comprensión y comodidad durante el proceso de toma de muestras, tales como brindar acceso a información detallada sobre los procedimientos (5.00%), desarrollar una aplicación móvil para programar citas y proporcionar retroalimentación (5.00%), y establecer protocolos claros para la gestión de muestras urgentes (5.00%).

**Figura 25: Expectativas del cliente 2**

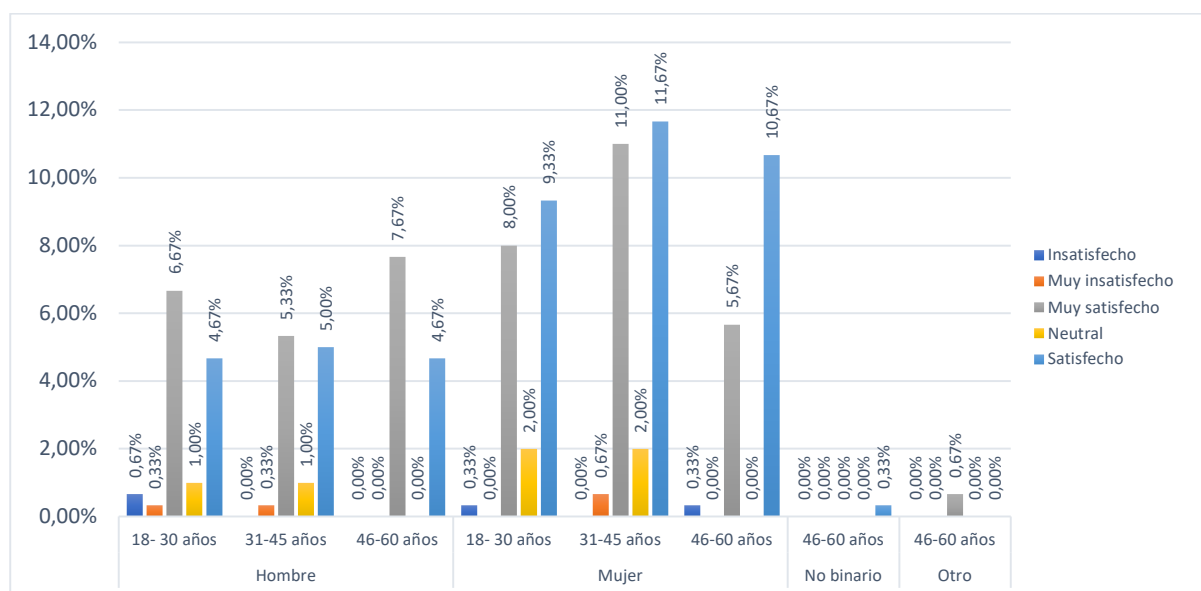
Fuente: Elaboración Propia, 2024.

También se observa una preocupación por la eficiencia y la rapidez en el proceso, con un interés notable en la implementación de sistemas de seguimiento en línea para monitorear el progreso de las muestras (5.00%) y establecer un sistema de citas prioritarias para clientes con necesidades médicas urgentes (5.00%). Otros aspectos importantes incluyen la realización de encuestas periódicas de satisfacción (4.67%), la mejora de la comunicación durante la atención (2.67%), y la disponibilidad de personal capacitado durante los períodos de alta demanda, que también preocupa al 2.33% de los clientes.

Estos resultados subrayan la importancia de mantener un enfoque centrado en el cliente y de implementar medidas que mejoren tanto la experiencia del cliente como la eficiencia operativa del laboratorio. Desde la necesidad de acceder a información detallada sobre los procedimientos

hasta la implementación de sistemas de seguimiento en línea y la reducción de los tiempos de espera, los clientes están buscando una experiencia más transparente, rápida y centrada en sus necesidades. Estos hallazgos destacan la importancia de adoptar un enfoque integral hacia la mejora continua, donde la voz del cliente guíe la implementación de medidas que no solo satisfagan sus expectativas, sino que también fortalezcan la reputación y la eficacia del laboratorio en su conjunto

**Figura 26: Limpieza y orden de las instalaciones**

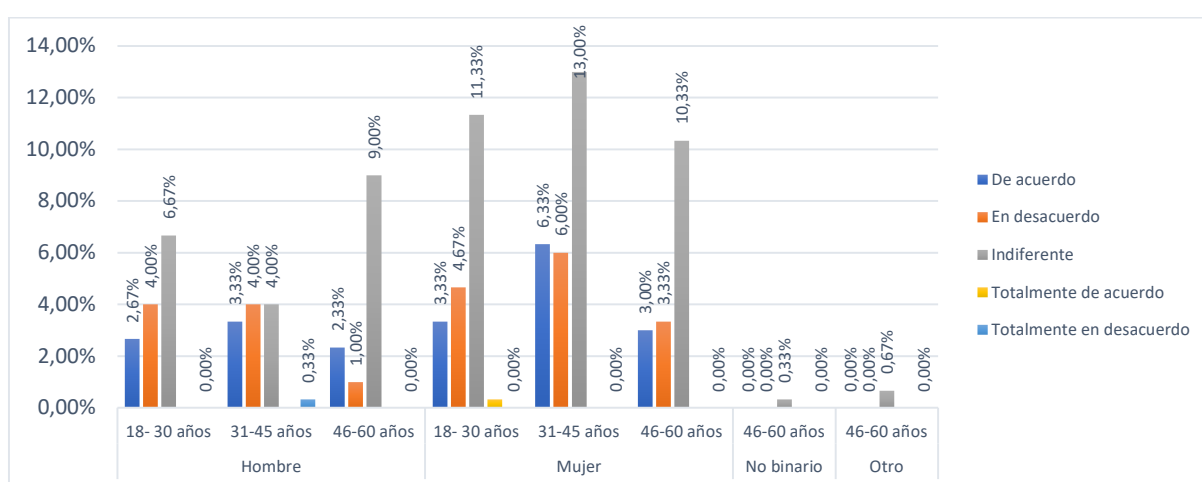


Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Los resultados reflejan una satisfacción generalizada con la limpieza y el orden de las instalaciones del laboratorio, con un impresionante 91.33% de los encuestados expresando algún nivel de satisfacción (muy satisfecho o satisfecho). Solo un pequeño porcentaje, combinando el 2.66% de los encuestados, muestra niveles de insatisfacción o malestar con respecto a este aspecto. Esta alta satisfacción puede ser indicativa de que las prácticas actuales de mantenimiento y

limpieza por parte del laboratorio son efectivas, lo cual es crucial para mantener la confianza y comodidad de los clientes durante su visita. Sin embargo, aunque la mayoría está satisfecha, es importante no pasar por alto las alteras de los clientes insatisfechos, ya que proporcionan información valiosa para identificar áreas de mejora y mantener los estándares de calidad.

**Figura 27: Personal de las Sedes**

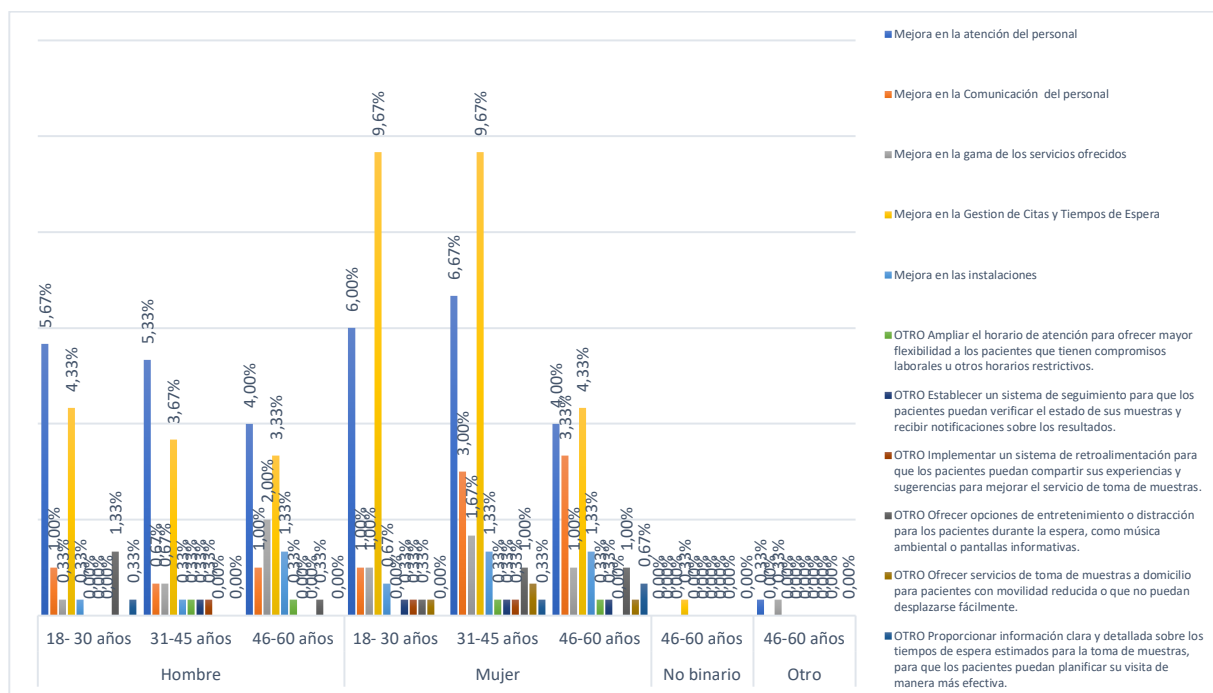


Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Los resultados muestran una variedad de opiniones con respecto a si las sedes de laboratorio Synlab cuentan con suficiente personal para atender la demanda de servicios. En general, el 21.00% de los encuestados están de acuerdo en que hay suficiente personal, mientras que el 23.00% están en desacuerdo. Sin embargo, la mayoría de los encuestados (55.33%) parecen estar indiferentes sobre este tema. Al analizar por género, se observa que las mujeres tienden a estar más inclinadas a pensar que no hay suficiente personal, con el 14.00% totalmente en desacuerdo y el 12.67% de acuerdo. Por el contrario, los hombres tienden a ser más neutrales, con un 19.67% indiferente y solo un 8.33% de acuerdo en que hay suficiente personal. En cuanto a la

edad, no hay una tendencia clara, pero es interesante notar que los encuestados de entre 31 y 45 años tienen la mayor proporción de respuestas en desacuerdo, con un 6.33%, seguido de cerca por el grupo de 18 a 30 años con un 4.67%. Estos resultados sugieren que hay una percepción variada entre los encuestados sobre si nuestras sedes tienen suficiente personal para satisfacer la demanda de servicios, lo que podría indicar la necesidad de una evaluación más detallada de los niveles de personal y las expectativas de los clientes.

**Figura 28: Aspectos por mejorar**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Al cuestionar a los clientes encuestados sobre qué aspectos consideran que podrían mejorar la experiencia del usuario, se decantó una diversidad de opiniones. El 32.00% de los encuestados considera que mejorar la atención del personal es fundamental para mejorar la experiencia del



usuario en las instalaciones. El 35.33% de los encuestados destaca la importancia de mejorar la gestión de citas y tiempos de espera para optimizar la experiencia del usuario.

Un importante 10.00% sugiere que mejorar la comunicación del personal contribuiría significativamente a la mejora de la experiencia del usuario. Un 7.00% opina que ampliar la gama de servicios ofrecidos sería beneficioso para mejorar la experiencia del usuario.

Un 5.33% considera que realizar mejoras en las instalaciones es esencial para mejorar la experiencia del usuario. Otras sugerencias fueron: Ampliar el horario de atención: 1.33%, Establecer un sistema de seguimiento de muestras: 1.33%, Implementar un sistema de retroalimentación: 1.00%, Ofrecer opciones de entretenimiento durante la espera: 4.00%, Ofrecer servicios de toma de muestras a domicilio: 1.33%

En general, los resultados muestran una variedad de áreas identificadas por los encuestados donde creen que se pueden hacer mejoras para potenciar la experiencia del usuario en las instalaciones del laboratorio Synlab. Como se observó la mejora en la gestión de citas y tiempos de espera es resaltada por una proporción significativa de encuestados, lo que indica que optimizar los procesos es fundamental para la satisfacción del cliente.

La atención del personal y la comunicación son áreas críticas que también deben abordarse para garantizar una experiencia positiva para el usuario. Las sugerencias adicionales, como la ampliación del horario de atención y la implementación de sistemas de seguimiento y retroalimentación, proporcionan insights valiosos sobre cómo el laboratorio puede adaptarse mejor a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Estos resultados revelan la importancia de mejorar el actual modelo de atención al cliente en las instalaciones del laboratorio radica en su impacto directo en la satisfacción y fidelización de los usuarios. Al abordar las áreas identificadas para mejorar, como la atención del personal, la

comunicación efectiva y la gestión de citas, el laboratorio no solo puede garantizar una experiencia más positiva para sus clientes, sino también fortalecer su reputación y competitividad en el mercado. Un modelo de atención mejorado no solo aumenta la satisfacción del cliente, sino que también puede conducir a una mayor retención de clientes, recomendaciones positivas boca a boca y, en última instancia, un mayor éxito comercial. Por lo tanto, invertir en la mejora continua de la atención al cliente es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo del laboratorio.

### ***3.2.3 Análisis de las expectativas de los stakeholders***

El análisis de las expectativas de los stakeholders, tanto empleados como clientes de Synlab, es crucial en el contexto del programa de mejoramiento continuo y la consultoría especializada que se despliega. Este análisis proporciona una comprensión profunda de las necesidades y percepciones de estos dos grupos fundamentales para el éxito y la reputación de la organización. A partir de los datos recopilados de los cuestionarios a clientes, se puede inferir que los empleados y clientes comparten un interés común en la calidad del servicio y la experiencia del usuario en los laboratorios de Synlab. Ambos grupos desempeñan roles importantes en la cadena de valor de la empresa, y sus expectativas y percepciones pueden influir significativamente en su éxito y reputación en el mercado.

Los clientes, como stakeholders clave, han expresado una serie de expectativas y necesidades en relación con los servicios ofrecidos por Synlab. Por ejemplo, los datos revelan que una preocupación primordial para los clientes es la eficiencia y la rapidez en el proceso de toma de muestras, con una clara demanda de medidas que reduzcan los tiempos de espera y optimicen la gestión de citas. Esto indica que los clientes valoran la conveniencia y la eficiencia en el servicio,

y esperan que Synlab implemente medidas para mejorar su experiencia en las instalaciones del laboratorio. Además, los clientes muestran un interés significativo en la comunicación efectiva y la transparencia durante todo el proceso de atención. La disponibilidad de información detallada sobre los procedimientos, así como la implementación de sistemas de retroalimentación para recopilar comentarios de los clientes, son aspectos que los clientes consideran importantes para mejorar su comprensión y comodidad durante su visita al laboratorio. Estos hallazgos resaltan la importancia de la comunicación abierta y transparente en la construcción de la confianza y la satisfacción del cliente.

Por otro lado, los empleados de Synlab, como stakeholders internos, también tienen expectativas y necesidades específicas en relación con su experiencia laboral y su contribución al éxito de la empresa. Si bien los datos no proporcionan información específica sobre las expectativas de los empleados, se puede inferir que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente también son preocupaciones importantes para los empleados, ya que su desempeño y satisfacción laboral pueden estar directamente relacionados con la percepción y la experiencia del cliente. Además, es probable que los empleados busquen un ambiente de trabajo que fomente el crecimiento profesional, la colaboración y el reconocimiento. La capacitación en habilidades de atención al cliente y empatía, así como la creación de áreas de juego o actividades para niños, pueden ser aspectos importantes para mejorar la experiencia laboral de los empleados y promover un ambiente de trabajo positivo y motivador.

Adicional de lo mencionado, es oportuno agregar un análisis más detallado sobre cómo las expectativas de los stakeholders empleados y clientes se entrelazan y afectan mutuamente. Por ejemplo, un ambiente de trabajo positivo y colaborativo puede influir directamente en la calidad del servicio ofrecido por los empleados de Synlab, lo que a su vez puede impactar la experiencia

del cliente. Asimismo, una mayor satisfacción laboral entre los empleados podría traducirse en una mayor dedicación y compromiso hacia la satisfacción del cliente, lo que fortalecería la reputación de la empresa y su competitividad en el mercado.

Synlab puede aprovechar la retroalimentación de empleados y clientes para informar decisiones estratégicas, como la mejora de procesos internos en base a sugerencias de los empleados para incrementar la experiencia del cliente. Además, promover una cultura que valore la participación activa de los empleados en la mejora continua y establecer canales de comunicación bidireccionales con ambos grupos de stakeholders son esenciales para comprender y abordar sus expectativas de manera efectiva. En resumen, el análisis de las expectativas de los stakeholders empleados y clientes de Synlab revela la importancia de centrarse en la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la comunicación efectiva para satisfacer las necesidades y expectativas de ambos grupos. La implementación de medidas para mejorar la experiencia del cliente, como la reducción de los tiempos de espera y la mejora de la comunicación, puede tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente y, en última instancia, en el éxito y la reputación de Synlab en el mercado. Además, el enfoque en mejorar la experiencia laboral de los empleados puede conducir a un mayor compromiso y productividad, lo que a su vez puede beneficiar a la empresa y a sus clientes.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1. Objetivo general

Diseñar un modelo unificado de atención al cliente para Synlab Colombia S.A.S., centrado en mejorar la experiencia del paciente y que considere la mejora del flujo de atención priorizando los puntos de contacto con mayor fricción y frustración; el aumento de los niveles de satisfacción del paciente y la articulación de una gestión eficiente de los recursos en todas las sedes a nivel nacional. El nuevo modelo unificado de atención conducirá a la estandarización de procesos y la mejora continua de todas las sedes de Synlab a nivel nacional y proporcionará una ventaja competitiva a la organización.

### 4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que permita identificar el estado actual de los modelos de atención existentes y a partir de un proceso de exploración, transformación y examinación de datos relacionados con los KPI's, lograr identificar tendencias y patrones que revelen insights importantes para identificar las oportunidades de mejora y el planteamiento de hipótesis que respalden la propuesta del modelo de atención deseado.
- Diseñar el modelo de atención unificado, partiendo de la identificación de las brechas obtenidas en la etapa de diagnóstico y a partir de los hallazgos incorporar las mejores prácticas, enfocadas en llevar a la organización a transitar un proceso de mejora continua,

poniendo al paciente y sus necesidades como eje central del modelo propuesto y toma de decisiones, alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

- Proponer el prototipo del modelo de atención unificado, para el análisis, consideración y evaluación de los requerimientos de la organización, indicando las ventajas, así como las variables e indicadores a impactar con la implementación del mismo.

## **5 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.**

### **5.1 Ubicación y reseña histórica laboratorio clínico SYNLAB.**

Synlab es un destacado laboratorio europeo fundado en 1998 en Augsburg, Alemania, por Winfried Post y Michael Schineis. Inicialmente, comenzó como un modesto proveedor local de análisis clínicos, pero su enfoque en la innovación y la calidad rápidamente lo catapultó al reconocimiento internacional. La empresa se ha consolidado como líder en diagnóstico médico en Europa, ofreciendo una amplia gama de pruebas clínicas y servicios de laboratorio tanto a médicos como a pacientes.

Synlab ha crecido significativamente a lo largo de los años mediante adquisiciones estratégicas y alianzas con laboratorios en varios países europeos. Esta estrategia ha fortalecido su presencia y reputación en el mercado, permitiéndole diversificar sus servicios para incluir pruebas genéticas y análisis ambientales, entre otros. En 2015, la adquisición mayoritaria por parte del fondo de inversión CINVEN impulsó aún más su expansión y desarrollo, facilitando inversiones en investigación, desarrollo y tecnología avanzada.

La empresa se distingue por sus rigurosos estándares de calidad y precisión, esenciales para ganar la confianza de médicos y pacientes. Esto se refleja en su capacidad para adaptarse rápidamente a desafíos globales, como la pandemia de COVID-19, donde desempeñó un papel crucial en la expansión de capacidades de pruebas y apoyo a la lucha contra el virus.

En Colombia, Synlab estableció su sede principal en Bogotá en 2019 y ha expandido su red a través de 152 sedes y 16 convenios hospitalarios en 29 departamentos del país. Con más de 1,500 empleados, la compañía se compromete a ofrecer servicios de laboratorio de alta calidad, centrados en la salud y bienestar de más de 15 millones de pacientes colombianos.

## Ilustración 2 : Red Nacional Laboratorio Synlab



Fuente: Planeación Estratégica Synlab, 2024.

En síntesis, Synlab Colombia S.A.S se destaca como una empresa especializada en diagnóstico médico, brindando una gama completa de servicios respaldados por un equipo de especialistas altamente capacitados. Con una plantilla que supera los 1,500 colaboradores, la compañía se consolida como un referente en el ámbito de la medicina de laboratorio en el país, destacando su compromiso con la excelencia y la innovación en el sector salud.



## 5.2 Filosofía organizacional SYNLAB.

La *Misión* de Synlab está orientada a prestar servicios de calidad en el campo de la salud y formulada así: Nuestra misión es proporcionar información diagnóstica relevante para una vida más saludable, nuestro objetivo es ofrecer una base sólida y fiable que ayude a los profesionales a tomar las mejores decisiones terapéuticas. Ofrecemos una amplia variedad de servicios de diagnóstico de laboratorio personalizados al más alto nivel y cumplimos con los máximos estándares de calidad. SYNLAB es el líder indiscutible del mercado con una oferta completa de servicios que contribuye de forma determinante a la promoción de la salud, colaboramos con los mejores e impulsamos la innovación científica a través de nuestra red de expertos internacional. En SYNLAB, nuestros procedimientos y nuestra metodología analítica son de última generación, lo que refuerza nuestro liderazgo como laboratorio.

Por su parte la *Visión* está manifestada en los siguientes términos; Nuestra visión se orienta al Liderazgo a través de la excelencia con diagnósticos fiables y de calidad, ya sea para pacientes o para profesionales médicos, somos el líder del sector en la prestación de servicios de diagnóstico médico. Nos basamos en unos criterios que superan las expectativas de nuestros clientes. Una actitud profesional y apasionada hacia el servicio y la atención al cliente nos permiten ofrecer diagnósticos de calidad que aportan un importante valor añadido. En SYNLAB siempre estamos dispuestos a ir un paso más allá por nuestros clientes. Nos esforzamos por ampliar y mejorar nuestra red y cambiar el mercado europeo de servicios de diagnóstico, dirigiendo nuestra atención a alcanzar la excelencia en el campo de la medicina y seguir unas buenas prácticas.

Dentro de los *Valores de la compañía* se profesan los de Pasión, responsabilidad y atención al cliente, los cuales se describen en los siguientes términos: I) Pasión: Se refiere al compromiso

entusiasta de los colaboradores hacia la misión, visión y objetivos de la empresa, implica un fuerte sentido de dedicación, energía y entrega hacia el trabajo realizado, motivando a la excelencia y la superación constante. II) Responsabilidad: Este valor implica asumir las consecuencias de las acciones y decisiones, cumpliendo con las obligaciones y compromisos adquiridos tanto a nivel individual como organizacional. La responsabilidad también conlleva la capacidad de reconocer errores, corregirlos y aprender de ellos para mejorar continuamente. III) Atención al cliente: Es el compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de manera proactiva y eficiente, implica escuchar activamente sus requerimientos, ofrecer soluciones adecuadas y brindar un servicio de calidad que genere confianza, fidelidad y satisfacción en la experiencia del cliente.

En términos generales, Synlab se concibe a sí misma como una empresa que cultiva una relación especial con nuestros clientes, basada en la franqueza, la honestidad, el respeto y la confianza, esta relación predica que se refleja en todas las acciones y procesos, los cuales están guiados por la integridad en beneficio de los socios, y alegan mantenerse siempre firmes en sus valores y principios fundamentales. Synlab ofrece un entorno seguro y acogedor donde todas las partes involucradas se sienten bienvenidas y confiadas. distinguiéndose por su transparencia y una comunicación clara y directa con autoridades, clientes, superiores, proveedores y demás partes interesadas en la prestación del servicio.

En resumen, la filosofía organizacional de SYNLAB es el cimiento que sustenta su liderazgo en el campo de la salud, desde su clara misión hasta sus valores fundamentales cada aspecto de la empresa está orientado al compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente. Esta dedicación se refleja en su constante búsqueda de la innovación científica, de la calidad de sus servicios y en su transparencia en todas las interacciones. SYNLAB no solo ofrece diagnósticos

médicos confiables, sino que también cultiva relaciones sólidas basadas en la honestidad y el respeto contribuyendo significativamente a la promoción de la salud y el bienestar en la sociedad.

### **5.3 Cultura organizacional. SYNLAB.**

La cultura organizacional de Synlab se caracteriza por varios valores fundamentales que guían su operación y éxito en el campo del diagnóstico médico. En primer lugar, la empresa está firmemente comprometida con la excelencia. Esto se traduce en la búsqueda constante de ofrecer diagnósticos de la más alta calidad, utilizando tecnologías avanzadas y manteniendo estándares estrictos de precisión y fiabilidad en todos sus procesos. Este compromiso con la excelencia impulsa a Synlab a superar los límites, a buscar mejoras continuas y a mantener altos estándares éticos en todas sus operaciones diarias.

La innovación es otro pilar esencial en la cultura de Synlab. La empresa se dedica activamente a la adopción de nuevas tecnologías y métodos de análisis que mejoren la precisión, eficiencia y rapidez en la entrega de resultados diagnósticos. Fomenta un ambiente donde se valora la creatividad, se estimula el pensamiento innovador y se promueve la colaboración entre equipos multidisciplinarios para impulsar el desarrollo de nuevas soluciones y servicios en el campo de la medicina diagnóstica.

Además, Synlab se distingue por su fuerte orientación al cliente. Reconoce la importancia crítica de comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes, ya sean médicos, hospitales o pacientes individuales. La empresa se esfuerza por ofrecer un servicio personalizado y centrado en el cliente, asegurándose de que cada interacción sea positiva y satisfactoria. Esta dedicación va

más allá de la entrega de resultados, abarcando un enfoque integral hacia el bienestar y la atención médica de los pacientes.

El trabajo en equipo y la colaboración son valores arraigados en la cultura de Synlab. La empresa entiende que el éxito se alcanza a través de la colaboración efectiva entre diferentes áreas y equipos multidisciplinarios. Fomenta un entorno de trabajo donde se celebra la diversidad de ideas, se promueve una comunicación abierta y se apoya la cooperación entre empleados para alcanzar objetivos comunes. Esta colaboración no solo fortalece la operación interna de Synlab, sino que también facilita la innovación continua y la mejora de servicios para sus clientes.

Finalmente, la ética y la responsabilidad social son elementos fundamentales en la identidad de Synlab. La empresa se compromete a operar de manera ética y responsable, cumpliendo estrictamente con las regulaciones y normativas del sector de la salud. Además, asume un papel activo en la comunidad, participando en diversas iniciativas sociales y apoyando causas relacionadas con la salud y el bienestar. Esta responsabilidad social refuerza la reputación de Synlab como una organización comprometida no solo con la excelencia y la innovación, sino también con el bienestar general de la sociedad a la que sirve.

#### **5.4 Recursos físicos SYNLAB.**

Synlab, como uno de los principales laboratorios de diagnóstico médico en Europa, destaca por su infraestructura física avanzada y perfectamente equipada, lo que le permite realizar sus operaciones con los más altos estándares de calidad y precisión. Esta infraestructura no solo abarca tecnología de vanguardia y equipos de última generación, sino también un meticuloso cuidado en la organización de sus instalaciones para garantizar la eficiencia en cada proceso.

La red de laboratorios de Synlab se extiende por toda Europa, comprendiendo una amplia gama de instalaciones físicas distribuidas estratégicamente en múltiples ubicaciones. Estas instalaciones están diseñadas y equipadas para abordar diversas necesidades de diagnóstico, desde pruebas clínicas estándar hasta análisis especializados y avanzados. En términos de equipos y tecnología, Synlab se enorgullece de utilizar tecnología de vanguardia en sus laboratorios. Sus instalaciones están equipadas con instrumentos de última generación, incluyendo analizadores automáticos, plataformas de secuenciación genética, equipos de imagenología médica y sistemas de análisis molecular. Estos equipos permiten realizar una amplia gama de pruebas, desde análisis sanguíneos hasta pruebas genéticas complejas, con altos niveles de precisión y eficiencia.

La infraestructura física de Synlab no se limita solo a los equipos y tecnología. Sus laboratorios cumplen con estrictos estándares de seguridad y calidad, manteniendo protocolos rigurosos para el manejo y almacenamiento de muestras. Además, cuentan con sistemas de gestión de calidad y están acreditados por diversas certificaciones y organismos reguladores, lo que asegura la fiabilidad y precisión de los resultados.

Al respecto de la logística y la gestión de muestras son aspectos clave de la infraestructura física de Synlab, es preciso señalar que la organización ha desarrollado sistemas eficientes para el transporte y procesamiento de muestras médicas, garantizando la integridad y trazabilidad en cada paso del proceso, esto incluye la implementación de procedimientos estandarizados para el manejo de muestras, sistemas de identificación y seguimiento, así como una logística eficaz para la entrega rápida de resultados.

Además de los laboratorios centrales, Synlab también ha establecido centros especializados para áreas específicas de diagnóstico, como laboratorios dedicados a pruebas genéticas, análisis ambientales o investigación clínica. Esta diversificación de instalaciones físicas permite a Synlab

ofrecer una amplia gama de servicios especializados, adaptados a las necesidades cambiantes de la medicina moderna y la investigación científica.

La inversión continua en la infraestructura física es una prioridad para Synlab, ya que la empresa se esfuerza por mantenerse a la vanguardia en el campo del diagnóstico médico. Esto implica la actualización constante de equipos, la expansión de instalaciones y la implementación de tecnologías emergentes para mejorar la eficiencia y la precisión en los procesos de análisis.

Synlab Colombia S.A.S tiene presencia en 29 departamentos del país con más de 152 sedes, cuenta con más 16 convenios hospitalarios y 4 centrales de proceso a nivel nacional, que a través de una extensa red logística garantiza una medicina de laboratorio de alta calidad para todos los colombianos. Para cumplir este propósito, la compañía cuenta con más de 1.700 colaboradores que trabajan día a día prestando un servicio de excelencia centrado en la salud y bienestar de más de 15 millones de pacientes.

En general, los recursos físicos de Synlab abarcan una red extensa de laboratorios equipados con tecnología de punta, sistemas de gestión de calidad, logística eficiente y certificaciones que garantizan la integridad y precisión en sus servicios de diagnóstico médico. Estos recursos físicos son esenciales para respaldar la reputación de Synlab como un proveedor confiable y líder en el campo de la medicina diagnóstica.

## **6 MODELO O SOLUCIÓN PROPUESTA AL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE LA CONSULTORÍA.**

La consultoría es fundamental para las empresas al proporcionar una perspectiva externa experta que identifica áreas de mejora, resuelve problemas complejos y aprovecha oportunidades de crecimiento. Al ofrecer análisis imparciales y soluciones personalizadas, los consultores optimizan operaciones, aumentan la eficiencia y mantienen la competitividad en mercados dinámicos. El proyecto "Modelo de Atención Unificado para las Sedes de Toma de Muestras SYNLAB Colombia" surge para mejorar la experiencia del paciente y optimizar la eficiencia operativa en todas las sedes del país, integrando procesos, estandarizando protocolos y promoviendo una atención centrada en el paciente.

La propuesta de este modelo se basa en un enfoque integral que abarca aspectos clave de la operación de SYNLAB, desde la recepción del paciente hasta la entrega de resultados y la postventa. Se busca unificar criterios de atención al cliente, optimizar la gestión de recursos, garantizar la calidad y precisión en la toma y procesamiento de muestras en todas las sedes de la organización. El modelo propuesto se fundamenta en los siguientes pilares:

I. *Atención Centrada en el Paciente:* Se promoverá una cultura organizacional que coloque al paciente en el centro de todas las actividades, promoviendo la atención personalizada, la comodidad y la empatía en cada interacción con los usuarios de SYNLAB.

II. *Estandarización de Procesos:* Se establecerán protocolos y procedimientos uniformes para la atención al paciente y la toma de muestras en todas las sedes de SYNLAB Colombia. Esto garantizará la coherencia en la calidad del servicio y la precisión en los resultados, promoviendo una experiencia consistente y confiable para los pacientes.

III. *Capacitación y Desarrollo del Personal*: Se implementarán programas integrales de capacitación y desarrollo del personal para asegurar que todos los colaboradores estén debidamente entrenados en los protocolos y procedimientos establecidos, así como en el manejo adecuado de los recursos. Esto contribuirá a mantener altos estándares de competencia y desempeño en todas las áreas de la organización.

IV. *Optimización de la Logística*: Se llevarán a cabo mejoras en los procesos de gestión de muestras y la logística interna para garantizar la integridad, trazabilidad y eficiencia en el transporte y procesamiento de las mismas, desde su recolección inicial hasta su análisis en el laboratorio. Esto permitirá una gestión más ágil y efectiva de los recursos, minimizando posibles errores y retrasos en el proceso de atención al paciente.

En conclusión, el Modelo de Atención Unificado para las Sedes de Toma de Muestras del Grupo SYNLAB Colombia representa una oportunidad significativa para elevar los estándares de calidad en el campo del diagnóstico médico en el país. Al consolidar procesos estandarizados, capacitación del personal y una atención centrada en el paciente, esta propuesta no solo busca mejorar la eficiencia operativa de SYNLAB, sino también transformar la experiencia del paciente en cada punto de contacto con la organización.

Al promover una cultura organizacional enfocada al paciente, a la excelencia y en la empatía, SYNLAB no solo fortalecerá su posición como líder del mercado, sino que también reafirmará su compromiso con el bienestar y la salud de la comunidad colombiana. Este modelo no solo es una solución práctica para los desafíos actuales de la organización, sino también una oportunidad para marcar un impacto positivo y duradero en el sistema de salud del país, brindando un servicio de laboratorio de clase mundial que beneficie a millones de personas en todo Colombia.



## 7 MARCO REFERENCIAL.

### 7.1 Marco teórico

En el presente aparte se abordan distintos aspectos que contribuyen a la comprensión y análisis del fenómeno objeto de estudio. La sección siguiente se enfocará en definir y delimitar los conceptos clave que estructuran el marco teórico y finalmente, proporcionará la fundamentación teórica necesaria para comprender las relaciones causales y los principios que sustentan este estudio.

#### 7.1.1 *Calidad y el laboratorio clínico*

La Organización Mundial de la Salud- OMS (2016) define al laboratorio clínico como una instalación para realizar análisis biológicos, microbiológicos, serológicos, químicos, inmunohematológicos, biofísicos, citológicos, patológicos u otro tipo de análisis de materiales derivados del cuerpo humano, con el objeto de proporcionar información para la prevención, el diagnóstico o tratamiento de cualquier enfermedad o deterioro físico, así como para proporcionar una evaluación de la salud de los seres humanos. Estos análisis también están relacionados con la presencia de diversas sustancias u organismos en el cuerpo.

De acuerdo con el Instituto Europeo de Química, Física y Biología-IEQFB (2023) Un laboratorio clínico es un tipo de instalación con finalidades médicas, pues se analizan muestras y se realizan pruebas para contribuir en el diagnóstico, tratamiento y prevención de enfermedades. A través de las muestras y los resultados obtenidos, los médicos y los especialistas de la salud

pueden determinar la causa a los síntomas de los pacientes, así como monitorear el progreso de una enfermedad y/o tratamiento e incluso evaluar la salud general de una persona.

De modo que, el laboratorio clínico representa una entidad fundamental en el ámbito de la salud, siendo una instalación destinada a la realización de diversos análisis biológicos, microbiológicos, químicos, entre otros, con el objetivo primordial de obtener información relevante para la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades o condiciones físicas adversas que puedan afectar al ser humano (Castillo, Fonseca, 2002).

Estas definiciones son importantes, toda vez que, subrayan, entre otros aspectos, la trascendencia de los servicios ofrecidos por estos laboratorios en la atención médica integral.

En consecuencia, es relevante comprender que el laboratorio clínico no es simplemente un espacio físico equipado con instrumentos y personal técnico; es, además, una entidad multidisciplinaria donde diversos profesionales colaboran en la atención directa a pacientes, investigación, evaluación de muestras biológicas y estudio de problemas de salud, con el fin de coadyuvar en la toma de decisiones médicas y el cuidado óptimo de los pacientes. En este sentido, se erige como un componente esencial en la cadena de atención médica.

Ahora bien, *la calidad en el laboratorio clínico* es un aspecto crucial que incide directamente en la efectividad de los servicios de salud. Sin embargo, la implementación de sistemas de gestión de calidad enfrenta desafíos significativos en este campo, especialmente debido a las variaciones normativas y estándares adoptados por cada país en el ámbito de la salud, lo que dificulta la homogeneización de criterios a nivel internacional en materia de gestión de calidad en este ámbito. Para abordar esta problemática de manera efectiva, es esencial considerar las particularidades de los laboratorios clínicos, tomando en cuenta los aspectos comunes que

permitan proyectar un esquema armonizado de calidad, capaz de abarcar la diversidad de estos establecimientos en diferentes contextos.

Históricamente, los laboratorios de análisis clínicos han sido pioneros en la implementación de controles de calidad tanto internos como externos, adoptando metodologías como las gráficas de control de Levey y Jennings, introducidas en la década de 1950, así como las reglas de control de calidad de Westgard, desarrolladas en 1981 (ISO/CD 15189: "Quality Management in the Medical Laboratory", International Organization for Standardization, ISO/TC 212/ WG). Estos métodos han sido fundamentales para avanzar en la materia y para garantizar la fiabilidad y precisión de los resultados emitidos por los laboratorios clínicos.

En el panorama actual, la gestión de calidad en el laboratorio clínico ha evolucionado, adoptándose metodologías más modernas como *Six Sigma*, que está empezando a implementarse en algunos laboratorios en Estados Unidos de América. En el contexto latinoamericano, incluyendo a Colombia, persisten desafíos significativos en la gestión de calidad en los laboratorios clínicos. La falta de enfoque integral y la diversidad de perspectivas pueden afectar la coherencia y uniformidad en la calidad del servicio ofrecido, por tanto, es fundamental promover una cultura de calidad que trascienda los límites individuales de cada laboratorio, fomentando la colaboración, el intercambio de mejores prácticas y la adopción de estándares internacionales reconocidos (Etcheverrey, 2003).

Así las cosas, la calidad en el laboratorio clínico es un aspecto de suma importancia que no solo influye en la efectividad de los servicios de salud, sino que también impacta directamente en la confianza y seguridad de los pacientes. En un país como Colombia, donde la diversidad de contextos y la variabilidad normativa pueden presentar desafíos adicionales, es crucial establecer un enfoque integral y armonizado para la gestión de calidad en estos establecimientos, solo a través

de un enfoque riguroso y sistemático hacia la gestión de calidad, podemos garantizar que los servicios de salud proporcionados por los laboratorios cumplan con los más altos estándares, contribuyendo así a la mejora continua de la atención médica y al bienestar de la población.

En conclusión, el laboratorio clínico no solo es un espacio físico para la realización de análisis médicos, sino que representa un componente esencial en la atención médica, cuya calidad incide directamente en la efectividad de los servicios de salud. La implementación de sistemas de gestión de calidad adecuados, que tomen en cuenta las particularidades de estos establecimientos y promuevan la homogeneización de criterios, es fundamental para garantizar la excelencia en la atención médica y el bienestar de los pacientes.

### ***7.1.2 Gestión de calidad con enfoque al cliente***

La *gestión de calidad con enfoque al cliente* es un sistema que busca mantener un nivel deseado de calidad para maximizar la lealtad y satisfacción del cliente. Uno de los enfoques principales de este sistema es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, generando así valor para ellos. Implica comprender profundamente a los clientes, medir su satisfacción y garantizar que toda la organización esté alineada con sus necesidades (Rojas, Niebles, Pacheco y Hernández, 2020; Mayo et al, 2015).

La gestión de calidad en cualquier organización, ya sea en el ámbito de la industria, los servicios o la atención médica, no puede estar completa sin un enfoque centrado en el cliente. En el contexto de los laboratorios clínicos, donde la precisión y la confiabilidad de los resultados son fundamentales para la toma de decisiones médicas y el bienestar del paciente, este enfoque adquiere una importancia aún mayor.

La gestión de calidad con enfoque al cliente implica una serie de medidas y prácticas diseñadas para asegurar que los servicios proporcionados por el laboratorio clínico satisfagan las necesidades y expectativas de los pacientes, los médicos y otros actores involucrados en el proceso de atención médica. Este enfoque va más allá de simplemente cumplir con estándares técnicos y normativas regulatorias; se trata de establecer una relación de confianza con el cliente y garantizar su satisfacción en todas las etapas del servicio.

En primer lugar, es crucial entender las necesidades y expectativas de los clientes. Esto implica no solo tener en cuenta sus requisitos técnicos, como la precisión y la rapidez en la entrega de resultados, sino también considerar aspectos como la comodidad, la accesibilidad y la comunicación efectiva. Los laboratorios clínicos deben estar atentos a las preferencias individuales de los pacientes y adaptar sus servicios en consecuencia.

Además, la gestión de calidad con enfoque al cliente requiere un compromiso con la mejora continua (Silva et al, 2021). Esto implica recopilar retroalimentación de los clientes de manera regular, ya sea a través de encuestas de satisfacción, comentarios directos o análisis de quejas y reclamos. Esta información debe ser utilizada para identificar áreas de oportunidad y tomar medidas correctivas o preventivas para mejorar la experiencia del cliente.

La comunicación efectiva también juega un papel crucial en la gestión de calidad con enfoque al cliente (Rojas et al, 2020). Los laboratorios clínicos deben ser transparentes en cuanto a los procedimientos y procesos, proporcionar información clara y comprensible sobre los servicios ofrecidos y estar disponibles para responder preguntas y resolver inquietudes de los clientes en todo momento.

Asimismo, la gestión de calidad con enfoque al cliente implica la capacitación y el desarrollo del personal (Rojas et al, 2020; Mayo et al, 2015). Es importante que todo el equipo del

laboratorio clínico esté comprometido con la satisfacción del cliente y tenga las habilidades y conocimientos necesarios para proporcionar un servicio de alta calidad. Esto incluye tanto al personal técnico encargado de realizar los análisis como al personal administrativo responsable de la atención al cliente.

En consecuencia, la gestión de calidad con enfoque al cliente es un aspecto fundamental en la operación de los laboratorios clínicos. Al centrarse en las necesidades y expectativas de los clientes, promover la mejora continua, fomentar la comunicación efectiva y capacitar al personal, los laboratorios clínicos pueden garantizar la calidad y seguridad de sus servicios, contribuyendo así al bienestar de los pacientes y a la excelencia en la atención médica.

### ***7.1.3 Optimización de Procesos mediante Value Stream Mapping (VSM)***

El Value Stream Mapping (VSM) que en español se traduce como Mapeo del Flujo de Valor, es una herramienta utilizada en el ámbito de la gestión y mejora de procesos, especialmente popularizada en el ámbito de la fabricación y la industria, pero también aplicable a otros sectores como servicios y desarrollo de software. Aunque tradicionalmente se ha aplicado en entornos de manufactura, su potencial se extiende también a procesos administrativos, con resultados notables.

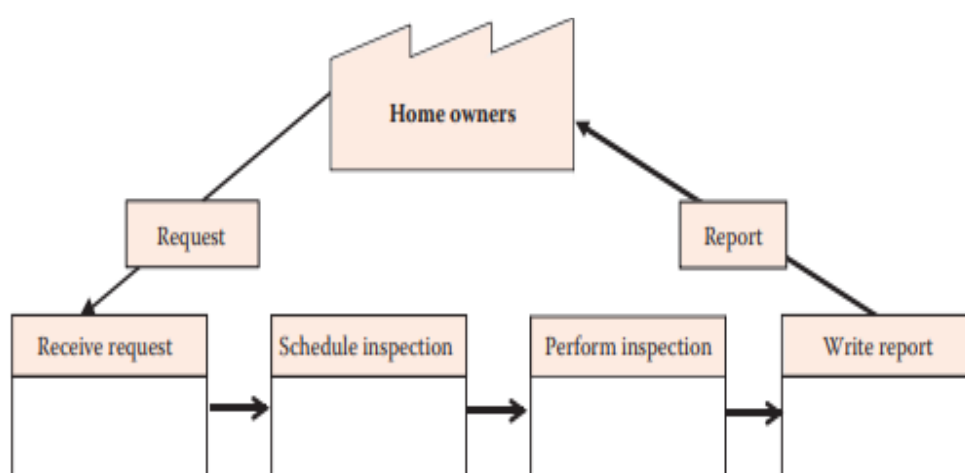
El VSM se enfoca en analizar el flujo de información y materiales necesarios para entregar un producto o servicio al cliente. Inicialmente desarrollado en Toyota como el "mapa del flujo de materiales e información", esta herramienta busca examinar el proceso en su totalidad, identificando áreas de desperdicio y actividades que no agregan valor (Khatib y Pachorkar, 2015).

Para asegurar el éxito en la implementación del VSM en la gestión del flujo de valor, Keyte y Locher (2017) destacan seis pasos cruciales: *1) Alinear la dirección estratégica de la empresa con el flujo de valor*: Es fundamental que la estrategia organizacional esté en consonancia con el

análisis y mejora del flujo de valor. *II) Comprender y respaldar la necesidad de mejora y gestión del valor:* Involucrar a las personas en el proceso de cambio y ajuste de prácticas laborales es esencial para aumentar el rendimiento. *III) Organizar los procesos de gestión para respaldar los nuevos métodos de trabajo:* La estructura organizativa debe adaptarse para facilitar los cambios en los procesos de trabajo. *IV) Establecer mediciones que impulsen la metodología Lean:* El monitoreo y la eliminación del desperdicio deben estar respaldados por métricas claras alineadas con la estrategia de la empresa. *VI) Implementar diseños de flujo de valor hacia un estado futuro:* La planificación de mejoras debe conducir hacia un estado futuro deseado, con un flujo de valor más eficiente. *VIII) Buscar continuamente metodologías de trabajo que mejoren el proceso:* La mejora continua es fundamental y esto incluye la búsqueda constante de mejores prácticas.

La aplicación del VSM sigue una serie de pasos, según lo descrito por Keyte y Locher (2017), como se muestra en la ilustración 3 a continuación:

**Ilustración 3. Pasos implementación del VSM en la gestión del flujo de valor**



Nota: El gráfico representa los pasos detallados para la implementación del Mapa de Flujo de Valor (VSM, por sus siglas en inglés) en la gestión del flujo de valor dentro de la organización. Tomado de *The Complete Lean Enterprise* (p.3) por Beau Keyte, Drew A. Locher, 2017. Productivity Press

Al analizar detalladamente este flujo, se pueden identificar oportunidades de mejora para eliminar desperdicios, reducir tiempos de ciclo, optimizar recursos y mejorar la calidad del producto o servicio final. Además, el VSM fomenta la comunicación y colaboración entre los equipos involucrados en el proceso, lo que facilita la identificación e implementación de mejoras.

En resumen, el Value Stream Mapping es una herramienta poderosa para analizar y mejorar procesos, permitiendo a las organizaciones identificar áreas de oportunidad para aumentar la eficiencia, reducir costos y satisfacer mejor las necesidades de los clientes. En resumen, el VSM emerge como una herramienta poderosa no solo para la optimización de procesos ofreciendo una estructura sistemática para identificar y eliminar desperdicios, y promoviendo la mejora continua en la organización.

#### ***7.1.4 Optimizando la Experiencia del Cliente a través del Customer Journey Map***

La optimización de la experiencia del cliente ha emergido como un objetivo primordial para las organizaciones en el competitivo panorama empresarial actual. En un mundo donde la diferenciación basada únicamente en productos o servicios ya no es suficiente, las empresas reconocen cada vez más la importancia de proporcionar experiencias excepcionales que generen lealtad y satisfacción en sus clientes.

La experiencia del cliente abarca todos los puntos de contacto que un cliente tiene con una organización desde la primera interacción hasta la postventa, y se ha convertido en un factor determinante en la percepción de la marca y la toma de decisiones de compra. La capacidad de



entender, medir y mejorar continuamente esta experiencia se ha vuelto crucial para el éxito a largo plazo de las organizaciones en todos los sectores.

De esta manera, la optimización de la experiencia del cliente ha emergido como un imperativo estratégico para las organizaciones en la era contemporánea de los negocios. En un panorama donde la competencia ya no se limita a los productos o servicios ofrecidos, sino que se extiende a la calidad de la interacción con el cliente, el concepto de Customer Journey Map ha cobrado una relevancia sin precedentes. En aras de comprender y modelar esta experiencia, emerge un artefacto conceptual conocido como el *Customer Journey Map*, concebido para desentrañar la interacción y la experiencia del cliente con los distintos pasos inherentes a un servicio (Bernard & Andritsos, 2017). Ahora, muy a pesar de su amplia adopción por parte de las empresas a nivel global, la literatura consultada refleja un consenso entre los autores en cuanto a la falta de uniformidad y estándares en la representación de los *Customer Journey Map*, Bernard y Andritsos (2017) sostienen que existen múltiples metodologías para su creación, lo que conlleva a una falta de coherencia y compatibilidad entre ellos. Del mismo modo, Halvorsrud, Haugstveit y Pultier (2016) señalan que la ausencia de un enfoque común o un lenguaje formal plantea un desafío para la coherencia de estas representaciones. Además, autores como Heuchert (2019) argumentan por su parte que, la carencia de un método establecido para modelar estos mapas, deriva en una falta de orientación metodológica adecuada

Bernard y Andritsos (2017) destacan en su revisión de la literatura la identificación de 11 componentes relevantes al discutir sobre los *Customer Journey Map*, los cuales incluyen elementos como I) *Cliente*: los stakeholders que experimenta el servicio, II) *Journey*: camino típico seguido por el cliente, III) *Mapeo*: hacer seguimiento de las experiencias del cliente cuando este se relaciona con el servicio, IV) *Meta*: el fin después de terminar el journey, V) *Touchpoint*:

interacción entre los clientes y los productos o servicios de la empresa, VI) *Línea del tiempo*: describe la duración del journey desde el primer touchpoint hasta el último, VII) *Canal*: método escogido por el cliente para interactuar con el touchpoint, VIII) *Etapas*: engloba varios touchpoints, IX) *Experiencia*: la retroalimentación y emociones del cliente durante su interacción con cada producto o servicio, X) *Lente*: capa adicional para representar un dominio específico, XI) *Multimedia*: usan contenidos multimedia para documentar acciones del cliente en el proceso. Estos elementos son recurrentes en el diseño de esta metodología independientemente de la estructura utilizada, y, por ende, deben ser considerados durante el metamodelaje.

Dado que no existe un estándar establecido para el *Customer*

*Journey Map*, la mayoría de los autores que abordan el tema se enfocan en diseñar metodologías o marcos de trabajo que orienten su construcción, aunque no resulta obligatorio adherirse a una metodología específica, dado que el objetivo principal no reside en la creación directa de los recorridos del cliente, sino en su posterior alineación, se presentan diversas propuestas que pueden fundamentar el desarrollo del lenguaje de alineación.

Entre estas propuestas, destacan las presentadas por Halvorsrud et al. (2016) y Heuchert (2019). El primero propone un conjunto de herramientas en formato visual destinadas a representar los mapas de recorrido del cliente, mientras que el segundo presenta un marco de trabajo que abarca desde la fase de modelización hasta las etapas previas y posteriores. En este contexto, surge la necesidad de explorar y analizar en profundidad las distintas propuestas metodológicas y marcos de trabajo que ofrecen enfoques significativos para la construcción y alineación efectiva de los Customer Journey Maps con los objetivos y procesos organizacionales

Desde los aportes de Halvorsrud et al. (2016) se enfatiza la importancia de visualizar el recorrido del cliente desde su primera interacción hasta la conversión y más allá, proponen un

enfoque holístico que considera todos los puntos de contacto entre el cliente y la empresa. Su enfoque se basa en entender las emociones y necesidades del cliente en cada etapa del viaje. Destacan la relevancia de identificar los momentos críticos en los que se toman decisiones clave o se experimentan emociones intensas.

Por su parte, Heuchert (2019) aboga por un enfoque integral y centrado en el cliente, propone mapear los *touchpoints* (puntos de contacto) específicos en el recorrido del cliente. Su enfoque se basa en analizar las interacciones en cada punto de contacto y busca identificar oportunidades de mejora y la optimización en la experiencia del cliente.

Ambas propuestas tanto la de Halvorsrud et al. (2016) y la Heuchert (2019) ofrecen enfoques significativos que pueden considerarse como valiosas contribuciones para la confección del lenguaje de alineación. En el contexto mencionado, la "alineación" se refiere a la acción de armonizar o integrar los Customer Journey Maps (mapas de recorrido del cliente) con otros aspectos o componentes de la organización, que este caso es un laboratorio clínico, componentes como por ejemplo el modelo de gestión.

La idea es asegurarse de que los Customer Journey Maps estén en consonancia con los objetivos y procesos de la organización, en este caso del laboratorio clínico, de manera que puedan utilizarse de manera efectiva para mejorar la experiencia del cliente y optimizar los servicios ofrecidos. La alineación implica garantizar que los diferentes elementos y etapas de los mapas de recorrido del cliente se ajusten adecuadamente a los marcos de trabajo o modelos establecidos dentro del laboratorio clínico, lo que permite una integración fluida y coherente de estas herramientas en la práctica empresarial.

En conclusión, el Customer Journey Map emerge como un instrumento crucial en la era contemporánea de negocios, donde la experiencia del cliente prevalece como un diferenciador

clave. Aunque su adopción es amplia, la falta de uniformidad en su representación plantea desafíos significativos. Diversas metodologías, como las propuestas por Halvorsrud et al. (2016) y Heuchert (2019), ofrecen enfoques valiosos para su construcción, sin embargo, la verdadera eficacia radica en la alineación de estos mapas con los objetivos y procesos de la organización, Esta alineación asegura una integración fluida y coherente, permitiendo que los Customer Journey Maps impulsen efectivamente la mejora continua de la experiencia del cliente y la optimización de los servicios ofrecidos.

## **7.2 Marco normativo y regulatorio.**

Los laboratorios clínicos constituyen un componente crucial dentro del sistema de salud, proporcionando servicios que apoyan la atención integral en salud y contribuyen al diagnóstico, tratamiento y seguimiento de diversas enfermedades. En Colombia, la regulación de estos laboratorios se encuentra respaldada por un marco normativo sólido que busca garantizar la calidad, seguridad y eficiencia en la prestación de servicios de salud. Este marco normativo se alinea con los principios fundamentales establecidos en la Constitución Política de Colombia de 1991, la Ley 100 de 1993 y diversos decretos y resoluciones emitidos por el Ministerio de la Protección Social y otras entidades pertinentes.

La Constitución Política de Colombia de 1991 consagra de manera inequívoca los derechos inalienables a la seguridad social y a la salud, fundamentando los pilares esenciales de eficiencia, universalidad y solidaridad en la prestación de servicios de salud. Este marco constitucional no solo garantiza la protección de los ciudadanos en términos de atención médica, sino que también establece un firme compromiso con la equidad y la justicia social en el acceso a estos derechos

fundamentales. Según el artículo 48, la seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio, mientras que el artículo 49 destaca que la atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios a cargo del Estado, con acceso garantizado para todas las personas. Adicionalmente, el artículo 50 asegura el derecho a la atención gratuita en instituciones de salud para niños menores de un año.

Estos postulados constitucionales inspiraron la Ley 100 de 1993, que establece el Sistema de Seguridad Social Integral, con el propósito de proporcionar cobertura integral de contingencias que afecten la salud y la capacidad económica de los habitantes del país. Esta ley define las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y las normativas para su autorización, así como la obligatoriedad de implementar un sistema de garantía de calidad de la atención de salud, incluyendo la auditoría médica, como se especifica en el artículo 227.

En desarrollo de esta legislación, se encuentra el Decreto 1011 del 3 de abril de 2006, que establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SOGCS), definiendo los requisitos para la auditoría de la calidad de la atención de salud, la responsabilidad en su ejercicio y las características que debe cumplir el SOGCS, incluyendo accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad. Además, la Resolución Número 1446 de 2006 del Ministerio de la Protección Social define el Sistema de Información para la Calidad y adopta los indicadores de monitoreo del SOGCS, estableciendo procedimientos para realizar seguimiento y evaluación de la gestión de calidad en la atención de salud.

Asimismo, la Resolución 1043 de 2006 del Ministerio de la Protección Social establece condiciones para la habilitación de los servicios de salud e implementa el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención (República de Colombia, 2006c). De manera

similar, la Circular 030 de 2006 proporciona instrucciones sobre indicadores de calidad para evaluar y mejorar la atención en salud, y la Resolución 123 de 2012 modifica los estándares de acreditación para evaluar el nivel de calidad en la atención de salud alcanzada por las IPS.

El Decreto 77 de 1997 de la Presidencia de la República de Colombia representa una de las regulaciones más significativas en el ámbito de los laboratorios clínicos en Colombia. Esta normativa establece los lineamientos fundamentales para garantizar la calidad y confiabilidad de los servicios prestados por estos establecimientos de salud, asegurando la precisión y exactitud de los resultados emitidos y la protección de la salud y seguridad de los pacientes. El decreto define al laboratorio clínico como el establecimiento donde se realizan análisis de especímenes biológicos de origen humano para apoyar el diagnóstico, prevención, tratamiento, seguimiento y control de enfermedades, y resalta que deben operar bajo principios de calidad, oportunidad y racionalidad lógico-científica.

Además, el Decreto 77 de 1997 establece la clasificación de los laboratorios clínicos en bajo, mediano y alto grado de complejidad, de acuerdo con la infraestructura, el recurso humano, administrativo y tecnológico, así como el grado de especialización de las pruebas, exámenes y procedimientos que realicen. Esta clasificación refleja la diversidad de servicios que pueden ofrecer, desde los más básicos hasta los altamente especializados, adaptándose así a las necesidades y demandas del sistema de salud.

Adicionalmente, la normativa regula la creación y funcionamiento de la Red Nacional de Laboratorios Clínicos, un sistema técnico-administrativo cuyo objetivo es la integración funcional de los laboratorios clínicos del sector público y privado, independientemente de su grado de complejidad y carácter, a través de la coordinación de actividades técnicas y administrativas para

el desarrollo de programas del sector salud. Esta integración busca unificar esfuerzos y abordar problemas de salud pública en sus áreas de influencia.

Finalmente, el artículo 27 del Decreto 77 de 1997 resalta la importancia de la gestión de la calidad en los laboratorios clínicos, estableciendo la obligación de garantizar la calidad de sus servicios mediante acciones y actividades técnicas, científicas y administrativas que aseguren la confiabilidad de los resultados emitidos. Esta medida busca asegurar que los pacientes reciban resultados precisos y confiables, contribuyendo así a la calidad y seguridad de la atención médica.

En resumen, el Decreto 77 de 1997, junto con otras normativas complementarias, establece los cimientos indispensables para garantizar la calidad y seguridad en los laboratorios clínicos de Colombia. Estas regulaciones forman un entramado normativo robusto que abarca desde los principios constitucionales hasta las disposiciones técnicas y administrativas específicas. Al proporcionar directrices claras y exigentes, estas normas no solo aseguran la precisión y fiabilidad de los resultados emitidos, sino que también promueven la mejora continua en la atención médica y la protección de la salud de la población.

## 8 METODOLOGÍA.

### 8.1 Fases o etapas del proyecto o plan de intervención.

El proyecto de consultoría seguirá un enfoque estructurado que consta de las siguientes fases:

- ✓ *Diagnóstico:* Comprender a fondo la situación actual de la organización mediante entrevistas, revisión de documentos y análisis de procesos.
- ✓ *Planificación:* Trabajar en colaboración con el cliente para identificar objetivos específicos, desarrollar un plan de acción y determinar los recursos necesarios.
- ✓ *Diseño de Intervención:* Poner en marcha el plan de acción diseñado, trabajando estrechamente con el cliente para introducir cambios y desarrollar habilidades necesarias.

En resumen, el proyecto de consultoría se desarrollará a través de un enfoque sistemático que abarca las fases de diagnóstico, planificación y diseño de intervención, implementación, monitoreo y evaluación, y finalización y seguimiento. Cada etapa será ejecutada con meticulosidad y colaboración con el cliente, con el objetivo de comprender completamente la situación actual, establecer objetivos claros, implementar cambios efectivos y asegurar una transición exitosa hacia la mejora continua. Este enfoque estructurado garantizará que el proyecto se desarrolle de manera eficiente y efectiva, brindando resultados tangibles y sostenibles para la organización.



## 9 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional juega un papel fundamental en el ámbito de la consultoría empresarial debido a su capacidad para identificar, analizar y comprender los diferentes aspectos que influyen en el funcionamiento de una organización. Al proporcionar una visión integral de la organización desde su estructura interna hasta su cultura organizacional, el diagnóstico permite detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan su desempeño y competitividad. Esta evaluación exhaustiva sirve como punto de partida para diseñar estrategias y soluciones personalizadas que aborden los desafíos específicos de cada cliente, optimizando así su funcionamiento y facilitando su crecimiento y desarrollo sostenible en el mercado.

En el contexto de la consultoría empresarial, el enfoque hacia el diagnóstico organizacional se centra en la comprensión profunda de la realidad empresarial de los laboratorios, considerando especialmente la percepción y experiencia del cliente. Esta metodología se basa en la recopilación de datos objetivos y subjetivos, a través de técnicas cualitativas y cuantitativas, con el fin de obtener una visión completa y precisa de la situación actual de la organización.

La consulta directa, así como la observación de sus interacciones con la organización, permite identificar la realidad del entorno, así como importantes áreas de mejora y oportunidades de optimización que pueden pasar desapercibidas en un análisis puramente interno. Al integrar esta perspectiva externa con el conocimiento interno del equipo consultor, se logra generar recomendaciones y estrategias altamente relevantes y adaptadas a las necesidades específicas de cada laboratorio, con el objetivo último de mejorar su rendimiento, satisfacción del cliente y posición competitiva en el mercado.

### **9.1 Análisis integral modelo de atención actual: perspectivas para la mejora continua**

El análisis integral de los modelos de atención constituye un paso fundamental en la búsqueda constante de la excelencia en el servicio al cliente. Con el objetivo claro de comprender a fondo el estado actual de los modelos de atención existentes y de proyectar un camino hacia la mejora continua, este ejercicio se erige como un catalizador para la evolución organizacional. En este contexto, se plantea una metodología que abarca desde la exploración meticulosa de los procesos operativos hasta la identificación de patrones y tendencias reveladoras a través del análisis de datos.

La primera etapa del diagnóstico se centra en una profunda inmersión en los lineamientos documentados del modelo de atención actual, desentrañando sus entresijos y comprendiendo cada componente que influye en la experiencia del cliente. Esta fase proporciona el fundamento esencial para el proceso de mejora, al identificar puntos de quiebre, áreas de oportunidad y posibles puntos de innovación. Acto seguido, dentro de la segunda fase del diagnóstico, se emplean herramientas avanzadas de análisis de datos, como Power BI, para explorar en detalle los datos clave asociados al rendimiento (KPIs) y desentrañar insights ocultos que podrían escapar a una observación somera.

Una vez que se ha obtenido una visión clara del estado actual, se procede a la tercera fase donde se aplican técnicas como el mapeo de flujos operativos (Value Stream Mapping) para visualizar con precisión los procesos de atención al cliente. Este enfoque permite identificar de manera precisa cuellos de botella, redundancias y áreas de mejora potencial, allanando el camino hacia una atención más eficiente y centrada en el cliente. Además, se incorpora el análisis de la

experiencia del cliente a través del Customer Journey Map, brindando una perspectiva holística que revela las interacciones clave y los momentos críticos en el viaje del cliente.

Este análisis integral forma parte de la fase de diagnóstico dentro del programa de consultoría, donde se aborda específicamente el primer objetivo que se enfoca en realizar una revisión exhaustiva que permita una comprensión profunda del estado actual de los modelos de atención existentes, a través de un proceso meticuloso de exploración, transformación y examinación de datos relacionados con los KPIs, buscando identificar tendencias y patrones significativos que arrojen luz sobre las áreas de mejora.

Este enfoque estratégico no solo se limita a la identificación de problemas y desafíos actuales, sino que también busca revelar oportunidades latentes para la innovación y el progreso. Al analizar minuciosamente cada aspecto del modelo de atención, desde los flujos operativos hasta la experiencia del cliente, se establece una base sólida para la formulación de hipótesis que respalden la propuesta del modelo de atención deseado.

Finalmente, este análisis integral no solo se enfoca en el presente, sino que también proyecta perspectivas para la mejora continua. Al comprender a fondo los modelos de atención existentes y al explorar nuevas fronteras de innovación, se generan hipótesis sólidas que respaldan la propuesta del modelo de atención propicio para la organización. Este enfoque orientado hacia el futuro garantiza que la organización esté lista para adaptarse y evolucionar en un entorno empresarial en constante cambio, manteniendo siempre la excelencia con enfoque de servicio al cliente como objetivo central.

### 9.1.1 Primera Fase del Diagnóstico: Análisis del modelo de atención actual

El diagnóstico del modelo de atención en las sedes de toma de muestras a nivel nacional de Synlab es un paso fundamental en el desarrollo de cualquier estrategia de intervención. En primer lugar, este proceso proporciona una comprensión exhaustiva del estado actual de las operaciones en todas las sedes, lo que permite identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización. Al analizar detenidamente el funcionamiento actual de cada sede, es posible detectar posibles fallos en los procesos, ineficiencias en la logística o deficiencias en la calidad del servicio, que podrían estar afectando la satisfacción del cliente y la eficacia general de la organización.

A continuación, la siguiente tabla proporciona una visión general de cada etapa del proceso de atención y toma de muestras, incluyendo los tiempos promedio estimados para la recepción y la toma de muestra, basados en la información analizada del Modelo de atención actual Synlab:

**Tabla 3: Modelo de Atención Laboratorios SYNLAB Colombia**

<b>Modelo de Atención Laboratorios SYNLAB</b>				
<b>Etapa de Atención</b>	<b>Proceso</b>	<b>Detalles</b>	<b>Tiempo Estimado</b>	<b>Recurso Humano</b>
Orientación	Recepción en sede y orientación al usuario	- Apertura de sede a las 5:45 a.m. - Explicación de procedimientos - Entrega de turno	No se detalla tiempo estimado en el actual Manual de Atención SYNLAB	1 aprendiz SENA
	Verificación de requisitos y documentación	- Revisión de orden médica - Validación de datos - Cumplimiento de requisitos	<b>10-20 minutos</b>	
Recepción	Manejo de autorizaciones	- Llamada para autorización de entidades prepagadas y aseguradoras	No se detalla tiempo estimado en el actual Manual de Atención SYNLAB	2 auxiliares mínimo

(Continuación tabla 4)

	Ingreso al sistema de información	- Registro de datos del paciente - Asignación de código y stickers de muestra	No se detalla tiempo estimado en el Manual de Atención SYNLAB	
Toma de Muestra	Venopunción y toma de muestra	- Identificación del paciente - Procedimiento de toma de muestra	<b>10-15 minutos</b>	3 auxiliares mínimo
Alistamiento	Preparación de muestras para envío	- Centrifugación, etiquetado y embalaje de muestras para envío	No se detalla tiempo estimado en el actual Manual de Atención SYNLAB	1 auxiliar mínimo
Transporte	Recolección y entrega de muestras	- Recolección programada cada 10 minutos - Registro y entrega en sedes de proceso	No se detalla tiempo estimado en el actual Manual de Atención SYNLAB	No se detalla en el actual Manual de Atención SYNLAB
Entrega de Resultados	Diferentes medios de entrega	- Impresión en el momento, kiosco de resultados, correo electrónico	No se detalla tiempo estimado en el actual Manual de Atención SYNLAB	No se detalla en el actual Manual de Atención SYNLAB
Evaluación	Análisis de indicadores y comités	- Tasa de accesibilidad, quejas, reuniones operativas, análisis de eventos adversos	No se detalla tiempo estimado en el actual Manual de Atención SYNLAB	No se detalla en el actual Manual de Atención SYNLAB
	Evaluación de competencias y rondas	- Evaluaciones de personal, rondas de seguridad y confiabilidad	No se detalla tiempo estimado en el actual Manual de Atención SYNLAB	No se detalla en el actual Manual de Atención SYNLAB
	Evaluación del paciente trazador	- Evaluación periódica de la atención del paciente con intervención inmediata para mejoras	No se detalla tiempo estimado en el actual Manual de Atención SYNLAB	No se detalla en el actual Manual de Atención SYNLAB

(Continuación tabla 4)

Inspección de sede	- Aplicación de lista de chequeo para fortalecer adherencia a procesos y procedimientos	No se detalla tiempo estimado en el actual Manual de Atención SYNLAB	No se detalla en el actual Manual de atención SYNLAB
--------------------	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Es fundamental realizar este diagnóstico inicial para comprender completamente los procesos existentes, identificar áreas de mejora y definir objetivos claros para el cambio. Este diagnóstico inicial permitirá a Synlab comprender mejor las necesidades y expectativas de los usuarios, evaluar la eficacia de los protocolos y procedimientos actuales, y determinar dónde se pueden realizar ajustes para mejorar la experiencia del paciente y la eficiencia operativa.

Finamente, es importante el diagnóstico inicial, toda vez que, facilita la identificación de las mejores prácticas y la estandarización de los procesos en todas las sedes. Por último, el diagnóstico sienta las bases para el diseño de una metodología de intervención sólida y orientada a resultados. Al comprender los desafíos y las oportunidades específicas se pueden desarrollar estrategias enfocadas que aborden las necesidades únicas de la organización, esto garantiza que las intervenciones propuestas sean relevantes, efectivas y adaptadas a las circunstancias individuales, lo que aumenta las posibilidades de éxito y mejora la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

La estandarización de un modelo de gestión para un laboratorio clínico es de suma importancia debido a los altos estándares de calidad y precisión que demanda la atención médica. Al implementar un conjunto uniforme de procedimientos, protocolos y prácticas operativas, se

establece una base sólida para garantizar la consistencia y fiabilidad en todos los aspectos del proceso de atención al paciente. Esto no solo mejora la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios, sino que también ayuda a minimizar errores, reducir riesgos para la seguridad del paciente y cumplir con las normativas y regulaciones aplicables en el ámbito de la salud. Además, la estandarización facilita la capacitación del personal, la evaluación de desempeño y la identificación de áreas de mejora continua, lo que contribuye a mantener y mejorar constantemente la calidad de la atención brindada. En resumen, un modelo de gestión estandarizado no solo promueve la excelencia en el laboratorio clínico, sino que también respalda la confianza del paciente y la integridad del sistema de atención médica en su conjunto.

En el contexto del modelo de gestión actual “*Manual de Atención en Sede, Laboratorios y Toma de Muestras SYNLAB*”, el análisis diagnóstico del modelo actual revela una serie de fortalezas, oportunidades de mejora y desafíos. Este análisis se centra en evaluar la efectividad de los protocolos, procedimientos y prácticas implementadas en la sede para garantizar la calidad, seguridad y eficiencia en la toma de muestras y entrega de resultados. Además, se examina la capacidad de la organización para fomentar una cultura de mejora continua, aprendizaje organizacional y trabajo en equipo.

Puntualmente, de acuerdo a la información analizada del actual Manual de Atención en Sede Toma de Muestras SYNLAB, se pudo realizar un análisis diagnóstico del modelo de gestión actual, el cual, entre otros aspectos arrojó los siguientes hallazgos:

#### **9.1.1.1 Identificación de las Fortalezas Modelo Actual Synlab:**

La presencia de protocolos y procedimientos detallados para cada aspecto de la toma de muestras y la entrega de resultados refleja un enfoque estructurado y orientado hacia la calidad.

Además, se observa como fortaleza La utilización de indicadores de desempeño y la realización de análisis periódicos de los mismos indican un compromiso con la mejora continua y la rendición de cuentas. De la misma manera, son fortalezas del modelo actual la realización de comités y reuniones estratégicas proporciona un espacio para la colaboración y la toma de decisiones informadas, promoviendo una cultura de trabajo en equipo y participación y el uso del protocolo de Londres para el análisis de eventos adversos muestra un enfoque proactivo hacia la seguridad del paciente y el aprendizaje organizacional. Finalmente, dentro de las fortalezas se observan las rondas de seguridad y confiabilidad son una práctica efectiva para evaluar la adherencia a los protocolos y promover una cultura de seguridad.

Además de las fortalezas mencionadas, el modelo actual de Synlab presenta otras características positivas. Una de ellas es la capacitación y formación continua del personal, lo que garantiza que estén actualizados en las mejores prácticas y procedimientos. Esta inversión en desarrollo profesional contribuye a mantener altos estándares de calidad en la atención al paciente. Asimismo, la disponibilidad de tecnología avanzada y sistemas de información eficientes facilita la gestión de datos y la entrega oportuna de resultados. La atención personalizada y la orientación adecuada al paciente también se destacan como fortalezas, ya que promueven una experiencia positiva y empática para quienes utilizan los servicios de Synlab. Además, la implementación de medidas de bioseguridad y control de calidad en todas las etapas del proceso garantiza la integridad y precisión de los resultados, lo que fortalece la confianza de los usuarios en los servicios ofrecidos por la organización. En resumen, estas fortalezas combinadas contribuyen a la eficacia, seguridad y satisfacción del paciente dentro del modelo de atención de Synlab.



### **9.1.1.2 Identificación de las Oportunidades de mejora Modelo Actual Synlab:**

Del análisis del actual modelo se observó que, aunque hay una variedad de indicadores utilizados, podría ser beneficioso revisar periódicamente su relevancia y agregar o ajustar indicadores según sea necesario para reflejar mejor las áreas críticas de atención y mejorar la eficacia de la toma de decisiones. Asimismo, se resalta dentro de las oportunidades de mejora, el asegurar que los procesos de evaluación de competencias sean más frecuentes y personalizados, lo que podría ayudar a identificar y abordar rápidamente las necesidades de capacitación y desarrollo del personal. Seguidamente, dentro de este tópico, se observa que una posible área de oportunidad sería, aumentar la frecuencia de las inspecciones de sede, lo que podría proporcionar retroalimentación más oportuna y mejorar la identificación de oportunidades de mejora en los procesos y procedimientos.

Finalmente, dentro de las oportunidades de mejoramiento continuo se identificó que una muy importante sería explorar formas de mejorar la comunicación y el intercambio de información entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos para garantizar una comprensión común de los objetivos organizacionales y facilitar la implementación efectiva de las estrategias de mejora. En este punto, la implementación de herramientas digitales podría facilitar la comunicación y la coordinación entre los profesionales de la salud y los usuarios, lo que podría mejorar la accesibilidad y la eficiencia de los servicios. Además, se podría considerar la implementación de programas de educación y promoción de la salud dirigidos a la comunidad, lo que contribuiría a la prevención de enfermedades y la promoción de estilos de vida saludables. En resumen, estas oportunidades adicionales de mejora podrían ayudar a fortalecer aún más el modelo de atención de Synlab y mejorar la experiencia global del paciente.

### **9.1.1.3 Identificación de los Desafíos Modelo Actual Synlab:**

Dentro de los desafíos observados se vislumbra: 1. Garantizar la consistencia y la adherencia a los protocolos y procedimientos en todas las sedes y entre todo el personal puede ser un desafío, especialmente en organizaciones grandes o con múltiples ubicaciones. 2. La gestión eficaz de eventos adversos y la implementación de acciones correctivas pueden requerir un compromiso significativo de recursos y tiempo, así como una cultura organizacional que valore la transparencia y el aprendizaje. 3. Mantener un enfoque equilibrado entre la mejora de la eficiencia operativa y la seguridad del paciente puede ser un desafío, ya que a veces pueden surgir tensiones entre estos objetivos.

Adicionalmente, la identificación de los desafíos en el modelo actual de atención de Synlab sugiere la necesidad de mejoras significativas para optimizar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido. Uno de los principales desafíos radica en la falta de establecimiento de tiempos específicos para cada paso del proceso de atención y toma de muestras. Esta carencia puede resultar en tiempos de espera prolongados para los usuarios y una gestión ineficiente de los recursos humanos y materiales. Establecer tiempos estimados para cada etapa, basados en el análisis de la demanda y los patrones de flujo de pacientes, podría mejorar la planificación y asignación de recursos, reducir los tiempos de espera y aumentar la satisfacción del usuario.

Además, la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación más continuos permitiría identificar áreas de oportunidad y realizar ajustes en tiempo real para garantizar una atención óptima y eficiente. Además de los desafíos identificados, se destaca la necesidad de garantizar la consistencia y adherencia a los protocolos y procedimientos en todas las sedes y entre todo el personal de Synlab. Esto es crucial para mantener estándares de calidad uniformes y

asegurar la seguridad del paciente en cada punto de atención. La gestión efectiva de eventos adversos y la implementación de acciones correctivas también representan un desafío importante.

Por otro lado, mantener un equilibrio entre mejorar la eficiencia operativa y preservar la seguridad del paciente puede resultar complejo. Aunque ambas metas son prioritarias, a veces pueden surgir tensiones entre ellas, lo que destaca la importancia de encontrar estrategias que aborden eficazmente ambos aspectos sin comprometer ninguno. En este sentido, la implementación de tiempos específicos para cada etapa del proceso de atención y toma de muestras, junto con un sistema de monitoreo y evaluación continuos, podría contribuir significativamente a superar estos desafíos y mejorar el modelo de atención de Synlab.

En general, el modelo de gestión actual parece estar bien estructurado y orientado hacia la calidad y la seguridad del paciente. Sin embargo, existen oportunidades de mejora identificadas que podrían ayudar a fortalecer aún más la eficacia y la eficiencia de las operaciones y la atención al paciente, lo cual es el centro de la presente intervención.

En conclusión, el análisis diagnóstico del modelo de gestión actual del Manual de Atención en Sede Toma de Muestras (SYNLAB) destaca la dedicación de la organización hacia la calidad y seguridad del paciente a través de prácticas estructuradas y procesos de evaluación rigurosos. Si bien se identifican áreas de oportunidad para mejorar la eficacia y eficiencia operativa, el compromiso con la mejora continua y la atención centrada en el paciente proporciona una base sólida para el crecimiento y la excelencia futuros. Con un enfoque en la implementación efectiva de las recomendaciones identificadas y la colaboración interdepartamental, SYNLAB está bien posicionado para seguir siendo un líder en su campo y continuar brindando atención de alta calidad a sus pacientes.

### ***9.1.2 Segunda Fase del Diagnóstico: Análisis de Datos Synlab***

El análisis de datos con Power BI resulta fundamental en el contexto actual debido a su capacidad para proporcionar una visión clara y detallada del rendimiento organizacional. Dentro de la Segunda Fase del Diagnóstico se llevó a cabo un diagnóstico inicial en el cual, mediante el empleo del programa Power BI, se logró realizar un análisis de datos actuales de la organización. Así las cosas, con la mencionada plataforma de análisis de negocios de Microsoft, se analizaron datos y métricas de datos actuales a nivel nacional de los laboratorios de Synlab Colombia S.A.S relativos a Calificación Nivel de Servicio (Tasa de Quejas), Calificación Tiempo de Atención y respuesta (Inoportunidad en la Atención) entre otros. Este análisis proporcionó una comprensión detallada del estado actual de las operaciones en todas las sedes de la entidad.

El mencionado estudio de datos de la organización que se logró con Power BI permitió la recopilación, organización y visualización de datos de manera eficiente, lo que posibilitó la identificación de tendencias, patrones y áreas de mejora significativas en las operaciones de la organización a nivel nacional. Este enfoque basado en datos no solo facilitó la identificación de áreas de oportunidad, sino que también sentó las bases para una toma de decisiones informada y estratégica en el desarrollo de intervenciones para optimizar el modelo actual de la entidad.

En consecuencia, con el objetivo de profundizar en la evaluación de la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido por Synlab Colombia S.A.S., se procederá a exponer los hallazgos relativos a los tiempos de espera en la atención en las sedes de laboratorios de la organización. Este próximo análisis se centrará en identificar y comprender las dinámicas y variables que influyen en los tiempos de espera, con el fin de proponer estrategias que contribuyan a mejorar la experiencia del cliente y optimizar el desempeño operativo de la entidad.

El análisis de los tiempos de espera por atención en las diferentes sedes de laboratorios Synlab revela una variabilidad significativa en la eficiencia del servicio ofrecido. Al examinar los datos, se observa que algunos centros tienen tiempos de espera considerablemente más largos que otros, tanto en recepción, sala y toma de muestras.

En cuanto a la *recepción*, la sede con el tiempo de espera más prolongado es SALITRE, con un promedio de 15.74 minutos, mientras que SYNLAB REFERENCIA EJE CAFETERO tiene el tiempo más corto con 0.00 minutos. Esta disparidad sugiere una diferencia notable en la rapidez con la que se atiende a los pacientes en el momento de su llegada.

En el área de recepción, la Sede Integral SYNLAB CALLE 94 se posiciona como la segunda más demorada, con un tiempo promedio de 33.39 minutos, seguida por SANTA BARBARA ORIENTAL en el tercer lugar, con 3.40 minutos. En el cuarto y quinto lugar se encuentran PRIMAVERA CALLE 80 y MORATO, con 12.02 y 9.95 minutos respectivamente.

En lo que respecta al *tiempo de espera en sala*, SYNLAB MONTERÍA es la sede que presenta el mayor tiempo promedio, alcanzando los 114.1 minutos, una cifra considerablemente alta en comparación con otras sedes. Por otro lado, SYNLAB REFERENCIA EJE CAFETERO nuevamente registra el menor tiempo, con un promedio de 0.00 minutos.

Asimismo, en la sala de espera, SYNLAB CIUDAD DEL RIO TM ocupa el segundo lugar con 7.37 minutos, seguido por SYNLAB SINCELEJO en el tercer lugar con 18.66 minutos. SYNLAB MONTERREY MEDELLÍN y SYNLAB COMEDAL MEDELLÍN ocupan el cuarto y quinto lugar, con tiempos de espera de 1.85 y 3.08 minutos respectivamente.

Por último, en la *toma de muestras*, SYNLAB MONTERÍA lidera nuevamente con el tiempo de espera más prolongado, con un promedio de 8.92 minutos, mientras que SYNLAB

REFERENCIA EJE CAFETERO continúa siendo la sede más eficiente, con un tiempo promedio de 0.00 minutos.

Seguidamente, también en la toma de muestras, LIMONAR se sitúa en el segundo lugar con 41.56 minutos, seguido en el tercer lugar por SYNLAB SEDE FLORIDA con tiempos de espera de 77.10 y ocupan el cuarto y quinto lugar INS. NOR. SANTA MÓNICA y SYNLAB MONTERÍA con 56.50 minutos. y 114.1 minutos respectivamente.

Este análisis resalta la diversidad en los tiempos de espera entre las sedes de Synlab, subrayando la importancia de abordar eficazmente las áreas con tiempos de espera más largos para mejorar la experiencia del cliente y optimizar la eficiencia operativa en todas las áreas de atención. De modo que se subraya la importancia de la gestión eficiente del tiempo en la atención al cliente, destacando la necesidad de mejorar los procesos en ciertas sedes para reducir los tiempos de espera y garantizar una experiencia más satisfactoria para los pacientes. Además, sugiere la posibilidad de implementar mejores prácticas observadas en las sedes más eficientes en aquellas que presentan tiempos de espera más largos.

Adicionalmente, el análisis exhaustivo realizado con Power BI ha brindado la oportunidad de evaluar minuciosamente todas las sedes de laboratorios Synlab en función de la Calificación Nivel de Servicio (Tasa de Quejas) y su rentabilidad asociada. Esta metodología permitió no solo identificar las sedes con los tiempos de espera más prolongados, sino también analizar cómo estas métricas se relacionan con la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Al contrastar los tiempos de espera con la Calificación Nivel de Servicio-NPS, se pudo observar mejor cómo la calidad percibida por los clientes se ve afectada por la velocidad y la eficacia del servicio. Por otro lado, al considerar la rentabilidad, podemos evaluar el impacto económico de los tiempos de espera prolongados y la posible correlación entre la eficiencia

operativa y los resultados financieros. Este enfoque integral nos proporciona una visión holística del desempeño de cada sede, permitiéndonos identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar tanto la experiencia del cliente como la rentabilidad del negocio.

Al analizar los datos relacionados con SYNLAB MONTERÍA, sede que registra uno de los tiempos de espera más prolongados, se evidencia que, si bien atiende a un elevado e importante de pacientes (607111) y reporta una rentabilidad de \$52.042.712 sus métricas asociadas a la Calificación Nivel de Servicio (NPS/Tasa de Quejas) no son favorables.

Del mismo modo, al examinar los datos vinculados a SYNLAB CALLE 94, otra sede que evidencia tiempos de espera prolongados, se aprecia que, aunque brinda atención a más de 6000 pacientes y presenta una rentabilidad de \$805.227 sus indicadores relacionados con la Calificación Nivel de Servicio (NPS/Tasa de Quejas) tampoco reflejan resultados favorables.

De la misma manera, continuando con el ejercicio con las sedes que tienen los tiempos de espera más altos. Al analizar los datos relacionados con SYNLAB SEDE FLORIDA, que registra uno de los tiempos de espera más prolongados en toma de muestras, se evidencia que, si bien atiende a un elevado e importante de pacientes (33664) y reporta una rentabilidad de \$1.220.665 sus métricas asociadas a la Calificación Nivel de Servicio (NPS/Tasa de Quejas) tampoco son favorables.

El mismo ejercicio de análisis se llevó a cabo con todas las sedes, en especial aquellas que presentan tiempos de espera elevados. Este análisis detallado reveló que el tiempo de espera tiene un impacto significativo en la calidad del servicio ofrecido por Synlab Colombia S.A.S. Este hallazgo subraya la importancia crítica de abordar los tiempos de espera prolongados para mejorar la experiencia del cliente y optimizar la eficiencia operativa en todas las sedes de la organización. La gestión eficiente del tiempo en la atención al cliente es esencial para garantizar una experiencia

satisfactoria para los pacientes y para mantener la competitividad en el mercado. Además, este análisis destaca la necesidad de implementar estrategias para reducir los tiempos de espera y mejorar la calidad del servicio en todas las áreas de atención de Synlab Colombia S.A.S.

Seguidamente, se analiza la Rentabilidad de las sedes *versus* su comportamiento en Calificación Nivel de Servicio (Tasa de Quejas). Este análisis se aplicó a todas las sedes en el conjunto de datos, y se destaca para el análisis algunos casos específicos. SYNLAB MONTERÍA reporta una rentabilidad de \$52.042.712. Este valor indica que la sede genera ganancias después de cubrir todos los costos asociados con la operación. La rentabilidad aparentemente es sólida, lo que sugiere que la sede está siendo eficiente en la gestión de sus recursos financieros y operativos para generar ingresos. A pesar de la rentabilidad aparentemente sólida, las métricas asociadas a la calificación del nivel de servicio, como el Net Promoter Score (NPS) o la tasa de quejas, no son favorables, esto indica que los pacientes no están satisfechos con la atención recibida, lo que puede deberse a diversos problemas como tiempos de espera prolongados, falta de personal, calidad de las pruebas realizadas, entre otros.

Aunque SYNLAB MONTERÍA parece estar generando ganancias, la insatisfacción de los pacientes puede tener consecuencias a largo plazo en términos de reputación y fidelización de clientes. Es posible que, a pesar de contar con un número limitado de empleados, la sede esté sobrecargando a su personal o no esté optimizando adecuadamente sus procesos para satisfacer la demanda de manera efectiva. En consecuencia, mejorar la calidad del servicio puede requerir una revisión de los procesos operativos, una mejor distribución de recursos humanos, la implementación de sistemas de retroalimentación para pacientes, entre otras acciones.

En consecuencia, resulta evidente que el modelo de atención actual presenta ciertos aspectos que pueden ser optimizados para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido.



Se observa que en el actual modelo de atención se ha establecido un número de empleados mínimo por sede, lineamiento sin más especificaciones y que no considera la realidad de las sedes, por ejemplo, no considera el flujo mensual de pacientes, ni el volumen total de pacientes atendidos por la sede. Un caso concreto es SYNLAB MONTERÍA, que atiende a un total de 60,711 pacientes en total, con un promedio mensual de 8,673 pacientes, a pesar de contar solamente con 18 empleados (head count). Como hemos mencionado, este caso muestra una rentabilidad moderada en relación con el número de pacientes atendidos, y una calificación del servicio NPS (Quejas) que es preocupantemente baja y constante en la insatisfacción.

Así entonces, aplicando el mismo ejercicio; Rentabilidad de la sede versus su comportamiento en Calificación Nivel de Servicio (Tasa de Quejas) se desataca de SYNLAB CALLE 94 que también evidencia tiempos de espera prolongados, muestra que aunque brinda atención a más de 6758 pacientes y presenta una rentabilidad de \$805.227.924 sus indicadores relacionados con la Calificación Nivel de Servicio (NPS/Tasa de Quejas) tampoco reflejan resultados favorables. En este análisis SYNLAB CALLE 94 muestra el siguiente comportamiento:

Del análisis se tiene que SYNLAB CALLE 94 logra una rentabilidad de 805.227, lo que indica que la sede está generando ganancias después de cubrir sus costos operativos. Aunque la rentabilidad no es tan alta como en el caso de SYNLAB MONTERÍA, sigue siendo positiva, lo que sugiere una gestión financiera efectiva.

A pesar de tener una considerable cantidad de pacientes, SYNLAB CALLE 94 muestra indicadores de calidad de servicio poco satisfactorios, como un Net Promoter Score (NPS) bajo y una alta tasa de quejas, esto indica que los pacientes no están contentos con la atención recibida en esta sede, lo que puede deberse a diversos problemas como largos tiempos de espera, falta de atención personalizada, problemas de comunicación, entre otros.

En general se observa que, SYNLAB CALLE 94 presenta un patrón preocupante en su comportamiento, aunque logra cierta rentabilidad, esta podría estar en riesgo debido a la insatisfacción de los pacientes. Por lo que, es crucial identificar las causas subyacentes de esta insatisfacción, que podrían incluir problemas como largos tiempos de espera, falta de personal, errores en los resultados de las pruebas, entre otros aspectos.

En consecuencia, la situación de SYNLAB CALLE 94 evidencia un dilema crítico: la discordancia entre la rentabilidad financiera y la satisfacción del cliente. Aunque la empresa logra generar ciertos ingresos, estos podrían estar en peligro si no se atienden las causas profundas de la insatisfacción de los pacientes. Problemas como largos tiempos de espera, falta de personal, errores en los resultados de las pruebas y cualquier otra deficiencia en la experiencia del paciente deben abordarse de manera urgente y efectiva. Si no se abordan de manera efectiva, estas cuestiones pueden minar la reputación de la sede, disminuir la lealtad del cliente y, en última instancia, afectar negativamente la rentabilidad a largo plazo. Por lo tanto, SYNLAB CALLE 94 se enfrenta a un desafío crítico que requiere una respuesta estratégica y proactiva. Es esencial que la empresa adopte medidas decisivas para mejorar la calidad del servicio, atendiendo las preocupaciones de los pacientes y fortaleciendo su posición competitiva en el mercado. Solo así podrá garantizar no solo la viabilidad financiera, sino también la satisfacción continua de sus clientes en un entorno cada vez más exigente y competitivo.

En resumen, SYNLAB CALLE 94 enfrenta desafíos significativos en términos de calidad de servicio a pesar de lograr una rentabilidad importante. Es necesario abordar estas preocupaciones para mantener la competitividad y la satisfacción del cliente en el mercado.

De la misma manera, continuando con el análisis con las sedes que tienen los tiempos de espera más altos. Al analizar los datos relacionados con SYNLAB SEDE FLORIDA esta registra

uno de los tiempos de espera más prolongados en toma de muestras como ya se indicó. Así entonces, al aplicar el análisis de la Rentabilidad de la sede versus su comportamiento en Calificación Nivel de Servicio (Tasa de Quejas). SYNLAB SEDE FLORIDA evidenció el siguiente comportamiento:

El análisis desplegado evidencia que, SYNLAB SEDE FLORIDA reporta una rentabilidad de \$1.220.665. Esta cifra indica que la sede genera ganancias después de cubrir sus costos operativos. A pesar de atender a un elevado número de pacientes (33664), la rentabilidad obtenida es significativa, lo que sugiere una eficiente gestión de recursos y costos. Ahora, las métricas asociadas a la calificación del nivel de servicio, como el Net Promoter Score (NPS) o la tasa de quejas, muestran resultados desfavorables para SYNLAB SEDE FLORIDA. Ninguno de los meses analizados superó el 70% de aprobación, lo que indica que la mayoría de los pacientes están insatisfechos con la atención recibida. Aunque SYNLAB SEDE FLORIDA logra una rentabilidad positiva, la insatisfacción de los pacientes representa un desafío significativo. Es crucial identificar las causas de esta insatisfacción para implementar mejoras en la calidad del servicio.

Así entonces, la rentabilidad de algunas sedes parece estar afectada en cierta medida por el modelo de atención, aunque no parece ser el único ni el factor principal en juego. El modelo de atención, según lo descrito en los documentos examinados, establece de manera general los pasos del proceso de atención al paciente, desde su llegada hasta la entrega de resultados, aunque este modelo estandarizado proporciona un flujo básico, carece de detalles operativos específicos, procedimientos detallados, tiempos exactos, asignación de recursos o controles detallados.

El análisis detallado de los datos proporcionados por Synlab Colombia S.A.S. a través de Power BI revela una discrepancia significativa en la eficiencia y calidad del servicio ofrecido entre las diferentes sedes de la organización. Este análisis resalta la importancia de mejorar el modelo

de atención actual, ya que evidencia diversas áreas de oportunidad para optimizar tanto la experiencia del cliente como la eficiencia operativa en todas las áreas de atención.

En primer lugar, se observa una variabilidad considerable en los tiempos de espera en las diferentes sedes de Synlab. Algunas sedes muestran tiempos de espera considerablemente más largos que otras, lo que sugiere problemas en la gestión de la demanda y la asignación de recursos. Por ejemplo, SYNLAB MONTERÍA presenta tiempos de espera prolongados en todas las áreas de atención, a pesar de atender a un gran número de pacientes y generar ganancias. Sin embargo, las métricas asociadas a la calificación del nivel de servicio, como el Net Promoter Score (NPS) o la tasa de quejas, reflejan una insatisfacción constante por parte de los pacientes.

Esta discrepancia entre la rentabilidad financiera y la satisfacción del cliente es un indicio claro de que el modelo de atención actual necesita mejoras. Aunque algunas sedes puedan estar generando ganancias, la insatisfacción de los pacientes puede tener consecuencias negativas a largo plazo en términos de reputación y fidelización de clientes. Es crucial abordar las causas subyacentes de esta insatisfacción, que pueden incluir problemas como tiempos de espera prolongados, falta de personal, errores en los resultados de las pruebas, entre otros aspectos.

Además, el análisis revela que el modelo actual de atención no considera adecuadamente las necesidades y realidades específicas de cada sede. Por ejemplo, SYNLAB CALLE 94 muestra tiempos de espera prolongados a pesar de atender a un gran número de pacientes. Esta situación sugiere que el modelo de asignación de recursos y gestión de la demanda necesita ser revisado para garantizar una distribución equitativa y eficiente de los recursos en todas las sedes.

En consecuencia, resulta evidente que el modelo de atención actual presenta ciertos aspectos que pueden ser optimizados para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido. Por ejemplo, en el actual modelo de atención se ha establecido un intervalo de tiempo objetivo

para la atención en recepción y la toma de muestras, situado entre 10 y 20 minutos, y entre 10 y 15 minutos respectivamente. No obstante, es relevante reconocer que estos tiempos mínimos son considerablemente elevados y, aunque no se alcancen en su totalidad, aún representan un estándar poco ambicioso. En este contexto, se hace imperativo reevaluar y ajustar estos tiempos objetivos para alinearlos mejor con las necesidades y expectativas del cliente, sin que ello suponga menoscabar la calidad del servicio prestado. Además, es fundamental implementar estrategias de mejora continua en los procesos de atención, la gestión de recursos y la capacitación del personal para garantizar una experiencia óptima para los pacientes y maximizar la eficiencia operativa de la organización.

Por lo tanto, más allá del modelo de atención, otros factores como la dinámica del mercado local, las estrategias de comercialización y fijación de precios, la eficiencia operativa y los niveles de ocupación pueden estar incidiendo en la rentabilidad. Un modelo estandarizado por sí solo no garantiza mejoras en los márgenes si persisten otros obstáculos en términos de ingresos y costos. En resumen, el modelo de atención no constituye la única explicación para la baja rentabilidad, se requiere un análisis más exhaustivo de cada sede para comprender su situación particular e identificar las variables que más afectan su desempeño financiero. No obstante, si bien el modelo estandarizado proporciona una base, son las estrategias de gestión operativa, comercial y/o financiera en cada sede las que marcarán la diferencia en los resultados del negocio.

En conclusión, los hallazgos derivados del análisis de datos realizado con Power BI evidencian la necesidad de mejorar el modelo de atención actual de Synlab Colombia S.A.S. para garantizar una experiencia satisfactoria para los pacientes y mantener la competitividad en el mercado. Es esencial adoptar medidas estratégicas y proactivas para abordar las áreas de

oportunidad identificadas y mejorar tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio ofrecido en todas las sedes de la organización.

Del análisis de los datos se obtuvo asimismo que existe una relación multifactorial entre los tiempos de espera en la atención a los pacientes para la toma de muestras en las sedes de SYNLAB, las calificaciones recibidas por parte de los pacientes y los factores financieros, específicamente los relacionados con los Ingresos.

**Hipótesis 1:** Se hipotetiza que las sedes que experimentan tiempos de espera más largos y reciben calificaciones más bajas por parte de los pacientes pueden experimentar impactos negativos en sus resultados financieros, mientras que las sedes con tiempos de espera más cortos y mejores calificaciones pueden tener un desempeño financiero más favorable.

*El informe financiero* revela que la métrica principal que refleja la rentabilidad o margen de ganancias de cada sede es el % AOP (Porcentaje de Utilidad Operativa).

✓ El cálculo del AOP es el siguiente:

$$\text{AOP} = \text{Ingresos} - \text{Costo de Ventas} - \text{Gastos Operativos}$$

✓ Y el % AOP se obtiene así:

$$\% \text{ AOP} = \text{AOP} / \text{Ingresos}$$

Por lo tanto, el % AOP representa la utilidad operativa como porcentaje de los ingresos totales, lo que refleja el margen operativo después de cubrir todos los gastos directos e indirectos relacionados con la operación de la sede.

Un % AOP más elevado indica un margen operativo más alto para esa sede, mientras que un % más bajo o negativo indica problemas de rentabilidad, donde los gastos están superando los ingresos e incluso generando pérdidas operativas. En resumen, el % AOP es el indicador

financiero clave en este informe para evaluar la rentabilidad de las distintas sedes, permitiendo identificar rápidamente aquellas con márgenes positivos y aquellas con márgenes negativos.

El AOP o margen operativo de una sede puede potencialmente aumentar al mejorar el modelo de atención, pero no se debe asumir que este será el único o principal factor. Un mejor modelo de atención ayudaría a optimizar procesos, reducir tiempos de atención y elimina actividades sin valor agregado. Por ejemplo, con un proceso de admisión más ágil se podrían atender más pacientes sin incrementar costos fijos. O con una mejor coordinación entre áreas se evitarían reprocesos y duplicidad de tareas, sin embargo, incrementar el AOP dependería también de otros factores como el volumen de pacientes, la política de precios y descuentos, la negociación con proveedores, y las estrategias de marketing para incrementar ventas.

Incluso con un excelente modelo de atención, una sede tendría dificultades para mejorar su AOP si tiene bajo volumen por una localización inadecuada, no ajusta precios de acuerdo a sus costos, no promociona sus servicios para atraer pacientes, o tiene una alta dependencia de exámenes de baja rentabilidad (aspectos del mercado y no del modelo de atención; esto refuerza la hipótesis inicial). Un mejor modelo de atención es una condición necesaria y contribuyente pero no suficiente para aumentar el AOP, debe desplegarse una estrategia integral que incluya iniciativas comerciales, de marketing, financieras y operativas acordes a la realidad de cada sede.

**Hipótesis 2:** Es esencial considerar la relación entre el número de empleados en cada sede y su impacto en los tiempos de espera. Es importante considerar la relación entre el *"head count"* (número de empleados) de cada sede y su impacto en la demora de la atención, por ejemplo, hay sedes que podrían tener un bajo número de empleados en comparación con la cantidad de pacientes que atienden, lo que podría contribuir a mayores tiempos de espera. Tal es el caso de la sede en Montería, que atiende a 60,711 pacientes y cuenta únicamente con 18 empleados. Esta disparidad

entre la demanda de atención y el personal disponible puede llevar a una sobrecarga de trabajo para los empleados, lo que resulta en una atención menos eficiente y tiempos de espera prolongados para los pacientes.

Para abordar esta cuestión, es necesario realizar un análisis detallado para determinar la cantidad óptima de empleados requeridos para la atención de los pacientes en cada sede. Este análisis debería tener en cuenta factores como el volumen de pacientes atendidos, la complejidad de los servicios ofrecidos, los tiempos de espera objetivos y la capacidad de los empleados para manejar la carga de trabajo de manera efectiva. Idealmente, se debería establecer un equilibrio entre la cantidad de empleados disponibles y la demanda de atención para garantizar una experiencia óptima para los pacientes y un desempeño eficiente de los empleados.

En el caso específico de la sede en Montería, sería necesario evaluar cuántos empleados adicionales se requieren para atender adecuadamente a los 60,711 pacientes. Este cálculo debería basarse en estándares de la industria, la complejidad de los servicios proporcionados y otros factores relevantes. Una vez determinada la cantidad óptima de empleados, se podrían implementar estrategias como la contratación adicional, la redistribución de tareas o la mejora de la eficiencia operativa para garantizar una atención de calidad y tiempos de espera adecuados para los pacientes. Toda vez que, según el diagnóstico inicial el número de empleados versus el número de clientes atendidos puede afectar la calidad del servicio.

Así las cosas, según el análisis inicial, parece haber una relación directa o causa evidente entre el número de personas por sede (HC) y las deficiencias del modelo de atención que impactan el bajo margen operativo (AOP). No obstante, el hecho de que una sede tenga mayor o menor número de personas no implica necesariamente que su modelo de atención sea más o menos eficiente, una sede con pocos empleados puede tener procesos optimizados que le permitan un alto



AOP. Y una con mayor HC puede ser ineficiente y tener baja rentabilidad. Es probable que sedes con mayor HC atiendan también un mayor volumen de pacientes, realicen más pruebas y tengan mayores ingresos. Pero si su modelo de atención y ejecución operativa es deficiente, podrían estar gastando sus recursos de manera ineficiente, teniendo un bajo AOP a pesar de su tamaño.

Así que, en conclusión, el número de personas por sede es un indicador de tamaño, pero no necesariamente de eficiencia. El problema radica más en cómo se organizan, la calidad de los procesos, la tecnología y la gestión de recursos. Una sede con menos personas, pero procesos bien diseñados puede tener mejor AOP que otra más grande, pero con ejecución deficiente. Se requeriría un análisis detallado de cada sede para identificar falencias específicas en su operación y modelo de atención. La variable HC, no podemos afirmar que esté vinculada directamente con el problema de la baja rentabilidad, si bien, su impacto, si influye en esta, no es más que indirecto. Ello reforzaría la hipótesis inicial.

En síntesis, el diagnóstico inicial revela que, aunque el modelo de atención juega un papel importante en la rentabilidad de las sedes de SYNLAB, no es el único factor determinante. El análisis revela que otros aspectos como la dinámica del mercado local, las estrategias de comercialización, la eficiencia operativa y los niveles de ocupación también influyen en los márgenes operativos.

Ahora, aunque el número de empleados por sede puede impactar en los tiempos de espera y la calidad del servicio, no garantiza eficiencia por sí solo. Es crucial examinar detalladamente cada sede para comprender sus particularidades y determinar los factores que afectan su desempeño financiero. En resumidas cuentas, la eficacia operativa, la calidad de los procesos y la gestión de recursos son elementos clave para mejorar la rentabilidad, y el análisis detallado de cada sede es fundamental para identificar las áreas de mejora.

En conclusión, el análisis exhaustivo de los datos realizado con Power BI ha permitido identificar áreas críticas de mejora en las operaciones de Synlab Colombia S.A.S., especialmente en lo referente a los tiempos de espera en las diferentes sedes de laboratorios. La variabilidad significativa observada en estos tiempos resalta la necesidad de implementar estrategias para optimizar la experiencia del cliente y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas de atención.

Como se evidencia, el análisis de datos con Power BI emerge como una herramienta indispensable en la etapa diagnóstica, especialmente para empresas como Synlab Colombia S.A.S., donde la comprensión profunda del rendimiento organizacional es crucial para la toma de decisiones estratégicas. En el caso específico de esta organización, el análisis con Power BI ha permitido recopilar, organizar y visualizar datos de manera eficiente, lo que ha posibilitado la identificación de discrepancias en los tiempos de espera entre las sedes y su impacto en la calidad del servicio y la rentabilidad. Además, al contrastar los tiempos de espera con métricas como el Net Promoter Score (NPS) y el % AOP, se puede comprender mejor la relación entre la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y los resultados financieros. En resumen, el análisis con Power BI no solo revela áreas de mejora en la eficiencia operativa y la calidad del servicio, sino que también proporciona información valiosa para optimizar la rentabilidad y la competitividad de la empresa en el mercado actual.

En resumen, el análisis detallado de los datos con Power BI ha puesto de relieve la importancia de potenciar el actual modelo de atención en Synlab Colombia S.A.S. Este modelo no solo establece el paso a paso de la atención al cliente, incluyendo los tiempos de espera mínimos, sino que también sirve como guía para la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido. La variabilidad observada en los tiempos de espera entre las sedes destaca la necesidad de optimizar estos procesos para mejorar la experiencia del cliente y garantizar la rentabilidad de cada sede, por

tanto, es imprescindible revisar y ajustar continuamente el modelo de atención, junto con la implementación de estrategias de mejora operativa, para asegurar un desempeño organizacional cada vez más óptimo en todas las áreas de atención.

### ***9.1.3 Tercera Fase del Diagnóstico: Análisis de los Flujos Operativos VSM***

El análisis de los flujos operativos mediante Value Stream Mapping (VSM) es una herramienta crucial para las organizaciones que buscan mejorar la eficiencia y la calidad de sus procesos. Al visualizar de manera clara y detallada cómo fluyen las actividades a lo largo de un proceso, el VSM permite identificar cuellos de botella, tiempos de espera innecesarios, redundancias y otros tipos de desperdicio. Esta comprensión profunda de los flujos operativos no solo ayuda a optimizar la utilización de recursos y a reducir los costos, sino que también permite una mejor coordinación entre departamentos y una respuesta más ágil a las necesidades del cliente. En última instancia, el análisis de los flujos operativos mediante VSM es fundamental para garantizar que las empresas puedan ofrecer productos y servicios de alta calidad.

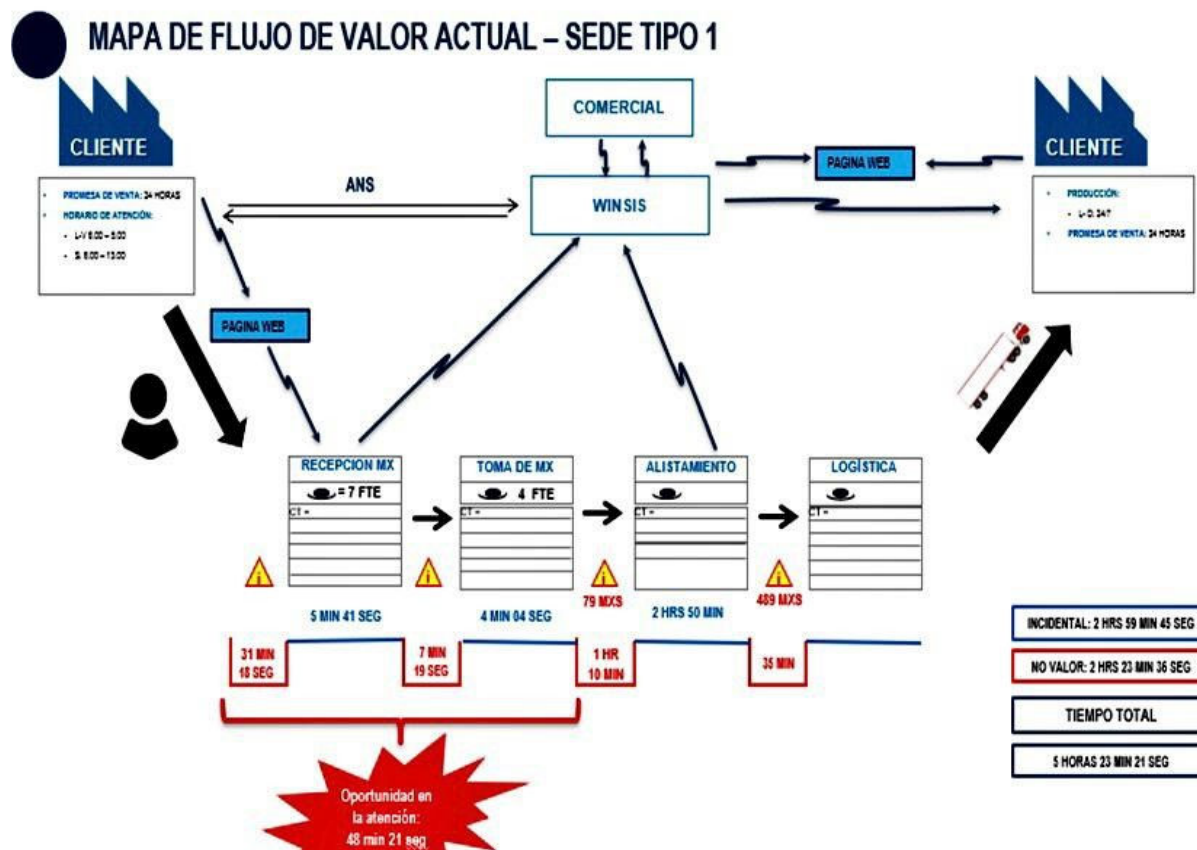
Durante el proceso de análisis de los flujos operativos en Synlab mediante Value Stream Mapping (VSM), se llevó a cabo una exhaustiva recopilación de datos sobre los procesos involucrados, esta recopilación abarcó desde la recepción inicial hasta la entrega final del servicio o producto, incluyendo todos los movimientos de insumos, tiempos de espera y tiempos de procesamiento, posteriormente, se utilizó esta información para crear mapas detallados que visualizara el flujo actual de actividades, identificando claramente las etapas del proceso y señalando puntos críticos donde se podía mejorar la eficiencia.

Laboratorios Synlab Colombia S.A.S con sus 152 sedes a nivel nacional, requirió un análisis exhaustivo de sus operaciones con el fin de mejorar la eficiencia y la calidad de su servicio. Este análisis reveló que, a pesar de la diversidad de ubicaciones, las sedes comparten características operativas similares en sus modelos de atención, dadas sus convergencias y diferencias se han clasificado en cuatro tipos distintos: sede tipo 1, sede tipo 2, sede tipo 3 y sede tipo 4. Esta clasificación se fundamenta en cómo operan en la realidad, considerando aspectos como los tiempos de espera, la recurrencia de compra (rentabilidad), la distribución de recursos y otros factores relevantes. Para comprender mejor y optimizar cada tipo de sede, se han llevado a cabo cuatro flujos de análisis utilizando la herramienta Value Stream Mapping (VSM), así:

### Ilustración 4: Flujo VSM Sedes Tipo 1

**SYNLAB**

EUROPE'S NUMBER ONE  
MEDICAL DIAGNOSTICS PROVIDER



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

El análisis del flujo operativo mediante Value Stream Mapping (VSM) de las sedes pertenecientes al tipo 1 revela una serie de datos comunes que inciden en la eficiencia y el rendimiento del proceso. En primer lugar, se destaca que estas sedes operan con una promesa de venta de 24 horas, lo que implica un horario de atención importante (de lunes a sábado), desde las seis de la mañana hasta las cinco de la tarde de lunes a viernes, y los sábados desde las seis de la mañana hasta la una de la tarde, dado que se trata de un laboratorio clínico, es fundamental asegurar una disponibilidad amplia del servicio durante semana para satisfacer las necesidades de todo tipo

de clientes. En cuanto al flujo de clientes, se identifica que existe una recepción activa durante todos los días de la semana, con un personal equivalente a siete FTE (equivalentes a tiempo completo). Asimismo, se cuenta con un área de toma de muestras que dispone de cuatro FTE como mínimo. Sin embargo, no se reporta información puntual sobre la gestión de aislamientos o logística.

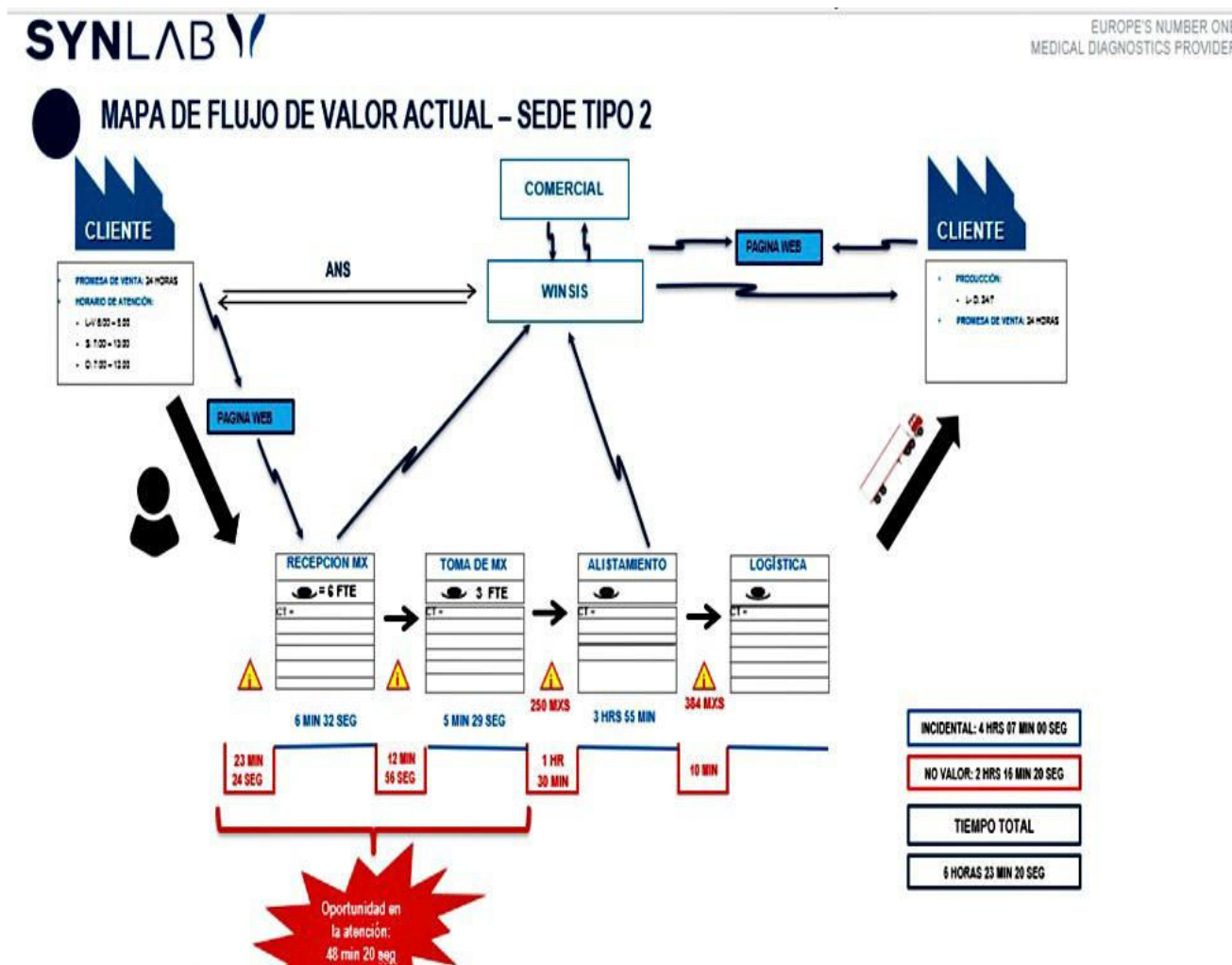
Un aspecto crítico que afecta la experiencia del cliente es el tiempo de espera evidenciado en diferentes etapas del proceso. Se observa que en recepción, los clientes esperan en promedio de todas las sedes que pertenecen a este grupo unos 31 minutos, mientras que en la toma de muestras el tiempo supera los siete minutos adicionales. Además, desde el proceso desde la toma de muestras hasta el alistamiento se observa un tiempo de espera considerable, llegando hasta una hora y 35 minutos. Posteriormente, desde el alistamiento hasta la logística, se reportan tiempos de espera de hasta 35 minutos. En cuanto a los incidentes, se registra un tiempo significativo dedicado a la resolución de problemas, con un reporte de dos horas, 23 minutos y 36 segundos en la categoría de "No valor". El tiempo total del proceso se estima en cinco horas y 23 minutos, lo que sugiere una duración considerable para completar el ciclo de atención al cliente.

Finalmente, se destaca una oportunidad de mejora importante en el tiempo de atención reportado. Estas cifras evidencian un área de oportunidad para optimizar la eficiencia en reducir los tiempos de espera, lo que podría traducirse en una mejora significativa en la satisfacción del cliente y la eficacia operativa de las sedes tipo 1 del laboratorio clínico, se sugiere la estandarización del paso a paso del modelo de atención lo que es de suma importancia debido a los altos estándares de calidad y precisión que demanda la atención médica. Al implementar un conjunto uniforme de protocolos, procedimientos, y prácticas operativas, se establece una base sólida para garantizar la consistencia y fiabilidad en todos los aspectos del proceso de atención al

paciente. Esto no solo mejora la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios, sino que también ayuda a minimizar errores, reducir riesgos para la seguridad del paciente y cumplir con las normativas y regulaciones aplicables en el ámbito de la salud. Además, la estandarización facilita la capacitación del personal, la evaluación de desempeño y la identificación de áreas de mejora continua, lo que contribuye a mantener y mejorar constantemente la calidad de la atención.

Seguido, el análisis del flujo operativo mediante Value Stream Mapping (VSM) de las sedes pertenecientes al tipo 2, el cual presente el siguiente comportamiento:

**Ilustración 5: Flujo VSM Sedes Tipo 2**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

El análisis del flujo operativo mediante Value Stream Mapping (VSM) de las sedes pertenecientes al tipo 2 evidencia una serie de datos relevantes para comprender la dinámica y eficiencia del proceso. Estas sedes operan con una promesa de venta de 24 horas, asegurando disponibilidad para los clientes de lunes a domingo, es decir durante toda la semana. El horario de atención se extiende desde las seis de la mañana hasta las cinco de la tarde de lunes a viernes, los sábados desde las siete de la mañana hasta la una de la tarde, y los domingos desde las siete de la mañana hasta el mediodía.

En lo que respecta a la asignación de personal, se observa que en la recepción se dispone de un mínimo de seis FTE (equivalentes a tiempo completo), mientras que en la toma de muestras se cuenta con un mínimo de tres FTE. Esta distribución de recursos humanos refleja la importancia otorgada a estas áreas en el proceso de atención al cliente.

Uno de los aspectos críticos identificados es el tiempo de espera experimentado por los clientes en diferentes etapas del proceso. Se registra un promedio mínimo de espera de 23 minutos y 24 segundos en la recepción, mientras que en la toma de muestras una demora de 12 minutos y 56 segundos aproximadamente, posteriormente, desde la toma de muestras hasta el alistamiento, se estima un tiempo de espera de hasta una hora y media. Luego desde el alistamiento hasta la logística presenta el mayor tiempo de espera, llegando hasta tres horas, lo que contribuye significativamente al tiempo total de retrasos, estimado en seis horas en total.

Finalmente, se identifica una oportunidad de mejora en el tiempo de atención. Estas cifras sugieren la posibilidad de optimizar los procesos internos para reducir los tiempos de espera y mejorar la eficiencia en la atención al cliente. La implementación de medidas para abordar estas áreas de oportunidad podría resultar en una experiencia más satisfactoria para los clientes y una mayor eficacia operativa en las sedes tipo 2 del laboratorio clínico.

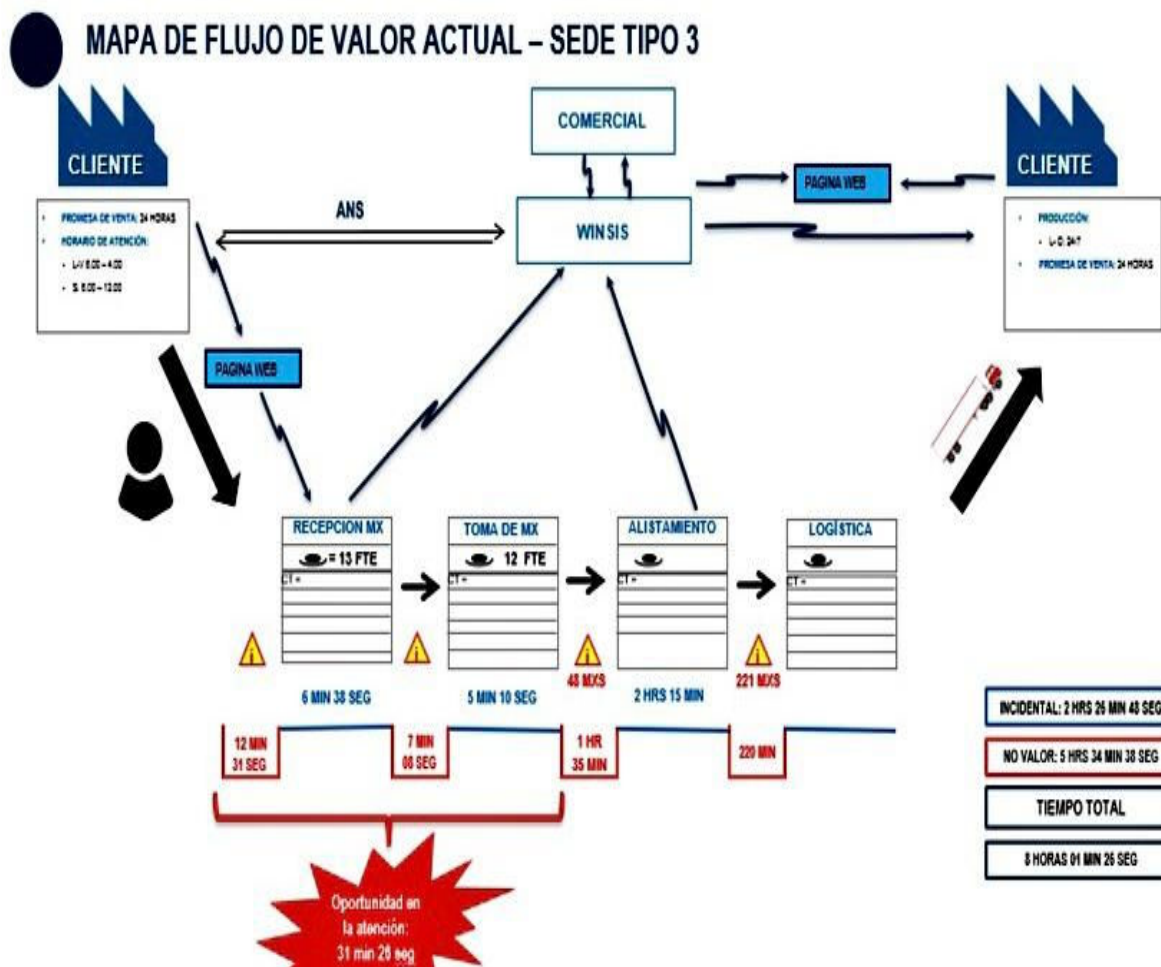


Continuando el análisis del flujo operativo mediante Value Stream Mapping (VSM), se procede al ejercicio respecto de las sedes pertenecientes al tipo 3, el cual presente el siguiente comportamiento:

**Ilustración 6: Flujo VSM Sedes Tipo 3**



EUROPE'S NUMBER ONE  
MEDICAL DIAGNOSTICS PROVIDER



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

El análisis del flujo operativo mediante Value Stream Mapping (VSM) de las sedes pertenecientes al tipo 3 ofrece una visión detallada de los procesos y tiempos involucrados en la

atención al cliente. Estas sedes se comprometen con una promesa de valor de 24 horas con respecto al servicio de cliente asegurando así disponibilidad continua para los clientes. El horario de atención al público abarca de lunes a sábado, con horarios específicos los lunes desde las seis de la mañana hasta las cuatro de la tarde, y los sábados desde las seis de la mañana hasta el mediodía. En cuanto a la producción, estas sedes operan los siete días de la semana, las 24 horas del día.

En términos de recursos humanos, se destaca que la recepción cuenta con un mínimo de 13 FTE (equivalentes a tiempo completo), mientras que la toma de muestras dispone de un mínimo de 12 FTE. El análisis de los tiempos de espera revela que, en promedio, los clientes esperan alrededor de 12 minutos en la recepción, aproximadamente siete minutos en la toma de muestras, alrededor de una hora y media en el alistamiento, y hasta 220 minutos en la logística.

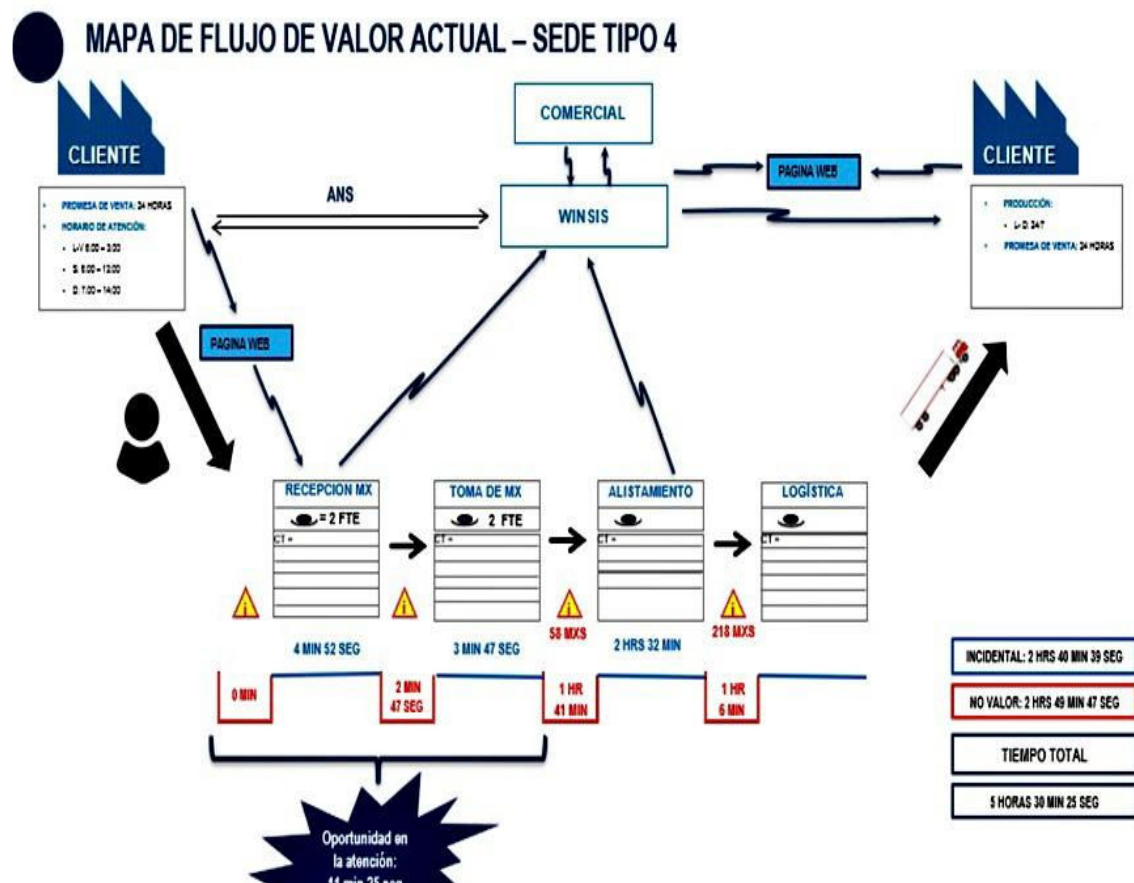
Estos tiempos de espera pueden impactar significativamente la percepción del cliente y la eficiencia general del proceso. En cuanto a los incidentes y tiempos de no valor agregado, se registra un tiempo de dos horas, 26 minutos y 42 segundos en la categoría de incidental, y cinco horas, 34 minutos y 38 segundos en la categoría de "Novalor". El tiempo total reportado para el proceso es de ocho horas, cero minutos y 26 segundos. Se identifica una oportunidad de mejora en la atención, con un potencial de reducción de hasta 31 minutos en los tiempos totales de atención.

Ahora, el análisis del flujo operativo mediante Value Stream Mapping (VSM) de las sedes pertenecientes al tipo 4, presentó el siguiente comportamiento:

### Ilustración 7: Flujo VSM Sedes Tipo 4

**SYNLAB**

EUROPE'S NUMBER ONE  
MEDICAL DIAGNOSTICS PROVIDER



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

El análisis del flujo operativo mediante Value Stream Mapping (VSM) de las sedes pertenecientes al tipo 4 proporciona una visión detallada de los procesos y tiempos involucrados en la atención al cliente. Estas sedes se comprometen con una promesa de venta de 24 horas, garantizando disponibilidad continua para los clientes. El horario de atención se extiende de lunes a viernes desde las seis de la mañana hasta las tres de la tarde, los sábados desde las seis de la mañana hasta el mediodía, y los domingos desde las siete de la mañana hasta las dos de la tarde, mostrando el horario más amplio. En términos de recursos humanos, se requiere un mínimo de

dos FTE (equivalentes a tiempo completo) tanto en recepción como en la toma de muestras. Sin embargo, no se proporciona información sobre el personal asignado al alistamiento y la logística, lo que podría influir en la eficiencia del proceso en estas etapas.

El análisis de los tiempos de espera revela que, en promedio, los clientes esperan poco, alrededor de cuatro minutos y 52 segundos en la recepción, mientras que en la toma de muestras los tiempos de espera oscilan en aproximadamente tres minutos, posteriormente, desde el alistamiento hasta la logística, se estima un tiempo de espera de aproximadamente una hora y 40 minutos, y de una hora a una hora y 10 minutos respectivamente.

Por otro lado, en la categoría de "Novalor", se reporta un tiempo de dos horas, 49 minutos y 47 segundos, lo que señala que se invierte una cantidad considerable de tiempo en actividades que no aportan valor directo al cliente, como esperas innecesarias o procesos redundantes. El tiempo total reportado para el proceso alcanza las cinco horas, 30 minutos y 25 segundos, lo que representa una duración considerable para completar el ciclo de atención al cliente. Esta cifra incluye tanto los tiempos de valor como los tiempos de no valor agregado. Se identifica una oportunidad de mejora en la atención al cliente, con la reducción de los tiempos totales de atención. Esta reducción podría lograrse mediante la revisión y optimización de los procesos internos, centrándose en la eliminación de actividades que no añaden valor y en la identificación de áreas de mejora para agilizar el flujo operativo.

Seguidamente, se ejecutó un análisis comparativo de los flujos operativos de las sedes tipo 1, 2, 3 y 4 con el objetivo de identificar tanto divergencias como convergencias. Este proceso que se realizó utilizando la metodología VSM permitió una evaluación exhaustiva de los procesos involucrados en la operatividad de cada sede, se estudió meticulosamente cualquier variación en

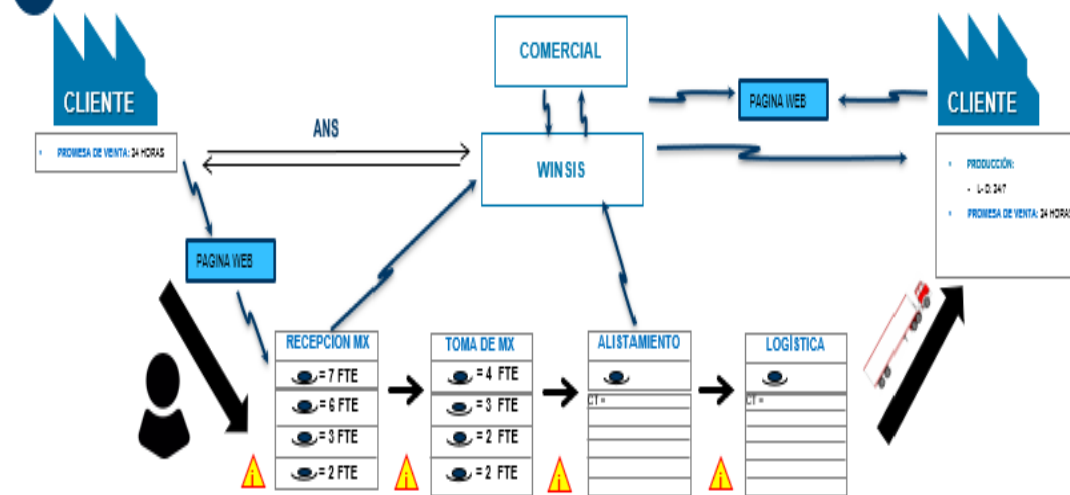
la ejecución de las operaciones entre las distintas sedes, así como áreas donde los flujos convergían en prácticas comunes, evidenciándose el siguiente comportamiento así:

**Ilustración 8: Flujo VSM Sedes/alcance**



EUROPE'S NUMBER ONE  
MEDICAL DIAGNOSTICS PROVIDER

**MAPA DE FLUJO DE VALOR ACTUAL – SEDES DE ALCANCE**



SEDE TIPO	HORARIO DE ATENCIÓN	31 MIN 10 SEG	5 MIN 41 SEG	7 MIN 19 SEG	4 MIN 04 SEG	79 MXS	2 HRS 50 MIN	489 MXS	INCIDENTAL: 2 HRS 59 MIN 45 SEG	TIEMPO TOTAL: 5 HORAS 23 MIN 21 SEG
SEDE TIPO 1	• L-V 8:00-10:00 • S 8:00-10:00								NO VALOR: 2 HRS 23 MIN 36 SEG	
Oportunidad en la atención: 48 min 21 seg										
SEDE TIPO 2	• L-V 8:00-10:00 • S 1:00-10:00 • D 1:00-10:00	23 MIN 24 SEG	6 MIN 32 SEG	12 MIN 56 SEG	5 MIN 29 SEG	250 MXS	3 HRS 55 MIN	304 MXS	INCIDENTAL: 4 HRS 07 MIN 00 SEG	TIEMPO TOTAL: 6 HORAS 23 MIN 20 SEG
Oportunidad en la atención: 48 min 20 seg										
SEDE TIPO 3	• L-V 8:00-10:00 • S 8:00-10:00	12 MIN 31 SEG	6 MIN 38 SEG	7 MIN 08 SEG	5 MIN 10 SEG	48 MXS	2 HRS 15 MIN	221 MXS	INCIDENTAL: 2 HRS 26 MIN 48 SEG	TIEMPO TOTAL: 8 HORAS 01 MIN 26 SEG
Oportunidad en la atención: 31 min 26 seg										
SEDE TIPO 4	• L-V 8:00-10:00 • S 8:00-10:00 • D 1:00-10:00	0 MIN	4 MIN 52 SEG	2 MIN 47 SEG	3 MIN 47 SEG	58 MXS	2 HRS 32 MIN	218 MXS	INCIDENTAL: 2 HRS 40 MIN 39 SEG	TIEMPO TOTAL: 5 HORAS 30 MIN 25 SEG
Oportunidad en la atención: 11 min 25 seg										

Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Así entonces, se llevaron a cabo comparaciones exhaustivas entre los flujos operativos de las sedes, destacando las disparidades clave entre ellos. Esto implicó una visualización detallada de cómo se ejecutan las operaciones en cada ubicación y qué variaciones existen entre ellas.

Además, se identificaron los puntos de fricción en los flujos, con un enfoque especial en aquellos que podrían impactar la experiencia del cliente. En este proceso, surgió la pregunta crucial sobre qué aspectos deberían unificarse, lo que subraya la importancia de estandarizar procesos, prácticas o procedimientos de trabajo para mejorar la coherencia y eficiencia en todas las sedes.

El análisis desplegado de los flujos operativos a través de la metodología VSM representa una herramienta esencial para las organizaciones comprometidas con la mejora continua de sus procesos. Este enfoque permite una visión clara y detallada del flujo de actividades a lo largo de un proceso, identificando de manera precisa los cuellos de botella, los tiempos de espera innecesarios, las redundancias y otros tipos de desperdicio.

En el contexto específico de Synlab, durante el proceso de análisis de los flujos operativos utilizando la metodología del Value Stream Mapping, se llevó a cabo una recopilación exhaustiva de datos que abarcó todas las etapas del proceso, desde la recepción inicial hasta la entrega final del servicio o producto. Esta recopilación de datos incluyó la identificación de movimientos de insumos, tiempos de espera y tiempos de procesamiento, con el objetivo de obtener una comprensión completa y detallada de cómo fluyen las actividades en cada etapa del proceso, con esta información se procedió a crear mapas detallados que visualizaban el flujo actual de actividades, destacando claramente las etapas del proceso y señalando puntos críticos donde se identificaba la posibilidad de mejorar la eficiencia.

Este enfoque analítico permitió identificar diferencias significativas entre los flujos operativos de las distintas sedes de Synlab, así como puntos de fricción y áreas de oportunidad para la mejora, por ejemplo, se observaron tiempos de espera prolongados en algunas etapas del proceso, lo que afectaba negativamente la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Además, se identificaron áreas donde la estandarización de procesos podría conducir a una mayor

consistencia y fiabilidad en la entrega de servicios, mejorando tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio ofrecido.

El análisis detallado de los diversos flujos operativos en este ejercicio reveló variaciones significativas entre los distintos tipos de sedes de Synlab Colombia S.A.S. En el Flujo 1, característico de las Sedes Tipo 1, se destaca un horario de atención amplio, de lunes a sábado, con una recepción activa todos los días de la semana, sin embargo, se identifican tiempos de espera considerables en diversas etapas del proceso, lo que influye en un tiempo total estimado de cinco horas y 23 minutos. Este análisis subraya la necesidad de estandarizar el modelo de atención para mejorar tanto la eficiencia como la experiencia del cliente.

Por otro lado, el Flujo 2, asociado a las Sedes Tipo 2, presenta un horario de atención extendido de lunes a domingo. Aunque se registran tiempos de espera significativos, con un total de retrasos estimado en seis horas, se identifica una oportunidad de mejora en la optimización de procesos internos para reducir estos tiempos y mejorar la eficiencia operativa.

En el Flujo 3, correspondiente a las Sedes Tipo 3, se evidencian tiempos de espera considerables en todas las etapas del proceso, lo que resulta en un tiempo total de atención de ocho horas y 26 minutos. Se identifica una oportunidad de mejora para reducir estos tiempos totales de atención, lo que sugiere la necesidad de una revisión exhaustiva de la implementación, ejecución y control de los procesos operativos.

Finalmente, el Flujo 4, característico de las Sedes Tipo 4, presenta tiempos de espera moderados en comparación con otros tipos de sedes, con un tiempo total de atención de cinco horas, 30 minutos y 25 segundos. Se destaca la posibilidad de reducir hasta 11 minutos en los tiempos totales de atención, lo que implica una mejora significativa en la eficiencia operativa.

En cuanto a los puntos de fricción en los flujos, se observan tiempos de espera prolongados en diversas etapas del proceso en todos los tipos de sedes, lo que afecta la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Además, se identifican problemas de coordinación y dificultades en la gestión de incidentes y tiempos de no valor agregado.

Para abordar estos desafíos, se plantea la necesidad de una unificación de las prácticas que incluya la estandarización de los procesos de atención para mejorar la consistencia y eficiencia en todas las sedes. Esto implica la implementación de un conjunto uniforme de protocolos, procedimientos y prácticas operativas, facilitando así la capacitación del personal y la identificación de áreas de mejora continua.

En última instancia, se destaca el impacto significativo de los flujos mal diseñados, que pueden afectar negativamente la experiencia del cliente y la eficacia operativa. La optimización de los flujos representa una oportunidad clave para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido, lo que puede traducirse en una mayor satisfacción del cliente y una mejora en la rentabilidad del negocio.

En resumen, el análisis de los flujos operativos mediante la metodología del Value Stream Mapping representa una herramienta poderosa para identificar áreas de mejora en los procesos empresariales. En el caso de Synlab, este enfoque analítico permitió obtener una comprensión profunda de los flujos operativos en las distintas sedes, identificando oportunidades para optimizar la eficiencia y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.



#### **9.1.4 Cuarta Fase del Diagnóstico: los Customer Journey Maps**

En el marco del estudio titulado "CONSULTORÍA MODELO DE ATENCIÓN UNIFICADO PARA LAS SEDES DE TOMA DE MUESTRAS DEL GRUPO SYNLAB COLOMBIA", la cuarta fase del diagnóstico se enfoca en la elaboración de los Customer Journey Maps. Esta fase es crucial para comprender en detalle la experiencia de los pacientes desde su primer contacto con el servicio hasta la obtención de sus resultados. A través de esta herramienta, se identifica cada punto de interacción del paciente con el sistema, permitiendo detectar oportunidades de mejora y optimización en el proceso de atención.

Los Customer Journey Maps proporcionan una visión holística de la trayectoria del paciente, destacando no solo los aspectos operativos, sino también las emociones y percepciones que influyen en su satisfacción general. Este enfoque integral permite al Grupo SYNLAB Colombia ajustar su modelo de atención de manera más precisa y efectiva, alineando sus servicios con las expectativas y necesidades de sus usuarios. A continuación, se presentan los mapas detallados que ilustran las etapas clave del recorrido del paciente, junto con los hallazgos relevantes obtenidos durante esta fase del diagnóstico.

La implementación de los Customer Journey Maps no solo facilita la identificación de puntos críticos y cuellos de botella en el proceso de atención, sino que también ofrece una perspectiva clara sobre cómo los pacientes perciben y valoran los distintos aspectos de su experiencia. Al mapear cada interacción y evaluar las respuestas emocionales asociadas, el Grupo SYNLAB Colombia puede desarrollar estrategias específicas para mejorar la eficiencia operativa y aumentar la satisfacción del paciente. Este enfoque detallado y centrado en el usuario es fundamental para diseñar un modelo de atención unificado que sea tanto efectivo como empático, asegurando que cada paciente reciba un servicio de alta calidad y personalizado.

## Ilustración 9: CJM Laboratorios SYNLAB Colombia



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

El análisis del Customer Journey Map (CJM) de SYNLAB Laboratorios se estructura en varias etapas críticas que el cliente atraviesa desde la orientación inicial hasta la evaluación final del servicio. Cada etapa se ha examinado detenidamente para identificar las emociones del cliente, los puntos críticos y las oportunidades de mejora que permitirán optimizar la experiencia del usuario y la eficiencia operativa de la organización.

En la etapa de orientación, el cliente experimenta un proceso de recepción en la sede que comienza a las 5:45 a.m. y se centra en la explicación de los procedimientos y la entrega de turnos. Aunque no se detalla el tiempo estimado en el manual actual, esta fase es crucial, ya que forma la

primera impresión que el cliente tiene de SYNLAB. La emoción predominante es la expectativa, la cual puede transformarse en confusión si la orientación no es clara. La presencia de un aprendiz del SENA como recurso humano implica la necesidad de un entrenamiento adecuado para asegurar una comunicación efectiva. Las oportunidades de mejora incluyen la implementación de un sistema de señalización clara y visible y el entrenamiento continuo de los aprendices en habilidades comunicativas.

Frente a la Etapa de Recepción, es válido puntualizar que la recepción involucra la verificación de requisitos y documentación, manejo de autorizaciones y el ingreso de datos al sistema. El tiempo mínimo estimado para esta etapa es de 10 a 20 minutos y está a cargo de al menos dos auxiliares. Durante esta fase, el cliente puede sentir ansiedad debido a los trámites burocráticos, la cual se alivia al ser atendido. Los puntos críticos incluyen la eficiencia en la recepción y la exactitud en la verificación de datos. Para mejorar esta etapa, se recomienda automatizar el proceso de ingreso de información y optimizar la asignación de personal durante las horas pico para reducir los tiempos de espera.

Frente a la Etapa de Toma de Muestra, que dura en mínimo de 10 a 15 minutos según los lineamientos del modelo analizado, es aquella etapa en donde el cliente es identificado y se realiza la venopunción. Tres auxiliares mínimos son responsables de esta etapa. Los clientes suelen experimentar nerviosismo por la extracción de sangre, pero se tranquilizan cuando el personal demuestra competencia. La habilidad y el trato del personal son críticos, al igual que la higiene y seguridad del proceso. Las oportunidades de mejora incluyen la capacitación continua del personal en técnicas de venopunción y trato al paciente, así como la implementación de sistemas de retroalimentación inmediata.

La Etapa de Alistamiento incluye, por su parte, la preparación de las muestras para su envío, que involucra centrifugación, etiquetado y embalaje. Aunque no se detalla el tiempo en el manual actual, esta fase es manejada por al menos un auxiliar. Los clientes suelen desconocer este proceso y confían en la correcta manipulación de sus muestras. Es crucial garantizar la exactitud y velocidad en esta etapa. Mejoras potenciales incluyen el monitoreo y optimización del tiempo de preparación y el uso de tecnología avanzada para el seguimiento de muestras.

La Etapa de Transporte de muestras, que se realiza cada 10 minutos, no tiene tiempos detallados en el manual actual. Este proceso involucra la recolección y entrega de muestras en las sedes de procesamiento. Los clientes esperan rapidez y seguridad en el traslado de sus muestras. La puntualidad y seguridad en el transporte, así como un registro preciso, son puntos críticos. Se sugiere implementar un sistema de seguimiento en tiempo real y mejorar la coordinación logística para optimizar esta fase.

La Etapa de Entrega de Resultados se efectúa a través de diversos medios como impresión en el momento, kioscos de resultados y correo electrónico. Aunque el tiempo no se detalla en el manual, esta etapa es crucial para el cliente, quien espera con ansiedad conocer sus resultados. La accesibilidad y claridad en la comunicación de los resultados son esenciales. Para mejorar, se recomienda optimizar las plataformas digitales y asegurar la precisión y claridad en la comunicación de los resultados.

Finalmente, la Etapa de Evaluación del servicio incluye el análisis de indicadores, comités de evaluación, y la inspección de sedes. No se especifica el tiempo en el manual, pero esta etapa es fundamental para asegurar la calidad del servicio. Los clientes tienen una impresión general del servicio recibido y expectativas de mejoras continuas. Puntos críticos incluyen la precisión en la evaluación del desempeño y la implementación de mejoras basadas en estas evaluaciones. Mejoras

recomendadas incluyen realizar evaluaciones más frecuentes y detalladas, y utilizar el *feedback* de los clientes para ajustar y mejorar los servicios.

### Ilustración 10: CJM Necesidades del Cliente/Paciente



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

El análisis del Customer Journey Map (CJM) de SYNLAB Laboratorios revela un proceso bien estructurado y orientado hacia la calidad y seguridad del paciente, que puede ser aún más optimizado para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. A través de un examen detallado de cada etapa del viaje del cliente, se identifican diversas emociones y puntos críticos que influyen en la percepción y satisfacción del usuario.

Durante la etapa de orientación, los clientes llegan a la sede con una mezcla de expectativas y nerviosismo. La apertura temprana de la sede y la explicación de procedimientos son momentos cruciales en los que los clientes buscan claridad y una bienvenida amigable. La falta de tiempos estimados detallados puede generar incertidumbre, por lo que es esencial que los aprendices del SENA estén bien capacitados para ofrecer información precisa y crear una primera impresión positiva. Mejoras en la señalización y orientación pueden reducir la ansiedad inicial y establecer una base de confianza.

En la etapa de recepción, el cliente enfrenta procedimientos administrativos que incluyen la verificación de requisitos y el manejo de autorizaciones. Este proceso, que dura entre 10 y 20 minutos, puede ser estresante debido a la burocracia involucrada. Los clientes pueden sentir ansiedad por posibles errores en la documentación y retrasos. La automatización de procesos y una mejor organización del personal durante las horas pico pueden disminuir los tiempos de espera y mejorar la satisfacción del cliente, aliviando la tensión y brindando una experiencia más fluida.

La etapa de toma de muestra es particularmente delicada, ya que implica la venopunción, un procedimiento que puede causar nerviosismo o miedo en muchos clientes. La identificación correcta y el profesionalismo de los auxiliares son cruciales para tranquilizar al paciente. Aquí, la empatía y la competencia técnica del personal son fundamentales. La capacitación continua en habilidades interpersonales y técnicas puede transformar una experiencia potencialmente desagradable en una más tolerable y eficiente, incrementando la confianza del cliente en el servicio.

Durante la etapa de alistamiento, los clientes no están directamente involucrados, pero confían en la precisión y cuidado con que se manejan sus muestras. Aunque no se detalla el tiempo en el manual, es vital para los clientes saber que sus muestras están siendo tratadas con el máximo

cuidado. Mejorar la transparencia del proceso y asegurar que el personal esté bien capacitado en técnicas de manipulación y etiquetado puede reforzar esta confianza. Implementar sistemas de seguimiento y control de calidad avanzados asegura la integridad y exactitud del proceso.

En la etapa de transporte, la seguridad y puntualidad en la recolección y entrega de muestras son esenciales. Los clientes esperan que sus muestras lleguen rápidamente y en buen estado al laboratorio. La implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real y la optimización logística pueden asegurar que esta etapa se realice sin contratiempos, reforzando la confianza del cliente en la capacidad operativa de SYNLAB.

La entrega de resultados es una de las etapas más anticipadas por los clientes, quienes pueden experimentar ansiedad y anticipación. La rapidez y claridad en la entrega de resultados, ya sea en persona, mediante kioscos o a través de correo electrónico, son cruciales para satisfacer a los clientes. Mejorar las plataformas digitales y asegurar la exactitud y claridad en la comunicación de resultados puede transformar la ansiedad en satisfacción, proporcionando al cliente una experiencia positiva y confiable.

Finalmente, en la etapa de evaluación, la organización revisa indicadores y realiza comités de evaluación. Aunque el cliente no participa directamente en esta etapa, las mejoras resultantes impactan significativamente su experiencia futura. Los clientes valoran cuando sus comentarios son escuchados y se implementan cambios que reflejan sus necesidades y expectativas. Realizar evaluaciones más frecuentes y detalladas, basadas en el feedback de los clientes, puede fomentar una relación de confianza y compromiso con la mejora continua.

El CJM de SYNLAB Laboratorios, al destacar tanto las fortalezas como las áreas de mejora, proporciona una guía clara para optimizar cada punto de contacto con el cliente. Mejorar la orientación inicial puede reducir la incertidumbre y establecer una relación de confianza desde

el principio. La automatización y mejor organización en la recepción pueden minimizar la ansiedad y los tiempos de espera. La capacitación del personal en la toma de muestras puede transformar una experiencia potencialmente estresante en una más llevadera y confiable.

La transparencia y precisión en el alistamiento y transporte de muestras aseguran al cliente que sus pruebas están siendo manejadas con el máximo cuidado y eficiencia. La entrega rápida y clara de resultados puede convertir la anticipación en satisfacción, mientras que una evaluación constante y receptiva de los servicios garantiza que las necesidades y expectativas del cliente se mantengan en el centro de la atención organizacional.

En resumen, al abordar de manera proactiva las oportunidades de mejora identificadas en el CJM, SYNLAB puede no solo mantener su compromiso con la excelencia en el servicio al cliente, sino también adaptarse y evolucionar en un entorno empresarial en constante cambio. Esto asegura una experiencia del cliente cada vez más positiva y una operación más eficiente y efectiva, fortaleciendo así su posición como líder en el campo de los servicios de laboratorio.

## **9.2 Análisis de Brechas: Identificación de Oportunidades de Mejora en el Modelo de Atención Synlab Laboratorios.**

El análisis realizado en las cuatro fases del diagnóstico de Synlab Laboratorios, reveló diversas brechas y áreas de mejora cruciales que afectan directamente la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido. Una de las brechas más destacadas es la falta de integración y coherencia en los procesos de atención al cliente, desde la recepción inicial hasta la entrega de resultados. Esto ha generado una experiencia fragmentada para los usuarios, que pueden experimentar demoras,



inconsistencias en la información y dificultades en la comunicación durante su interacción con el laboratorio.

Además, se detectaron tendencias preocupantes relacionadas con los tiempos de espera, tanto en la recepción como en la toma de muestras y la entrega de resultados. Estos tiempos prolongados no solo afectan la satisfacción del cliente, sino que también pueden tener un impacto negativo en la eficiencia operativa y la capacidad del laboratorio para atender a un mayor volumen de pacientes.

Otro patrón relevante que emergió del análisis es la necesidad de mejorar la capacitación y el desarrollo del personal. Se identificó una falta de uniformidad en las habilidades y el conocimiento del equipo, lo que puede contribuir a errores en la toma de muestras, la manipulación de datos y la comunicación con los clientes. Esto resalta la importancia de invertir en programas de formación continua para garantizar que todo el personal esté adecuadamente preparado para cumplir con los estándares de calidad y servicio esperados.

Otra brecha importante identificada fue la falta de personalización y enfoque centrado en el cliente en el proceso de atención. Aunque SYNLAB Laboratorios ofrece una gama de servicios, muchos clientes expresaron sentirse como "números" en lugar de individuos con necesidades únicas. Esto sugiere una falta de atención personalizada y un enfoque estándar que no tiene en cuenta las preocupaciones específicas de cada cliente. Esta falta de personalización puede afectar negativamente la percepción del cliente sobre la calidad del servicio y su disposición a volver en el futuro. En conjunto, estas brechas resaltan la necesidad de adoptar un enfoque más centrado en el cliente y mejorar la comunicación y transparencia en todas las etapas del proceso de atención.

El nuevo modelo de atención propuesto debe priorizar la personalización y un enfoque centrado en el cliente en todas las etapas del proceso de atención. Esta estrategia implica reconocer

y responder a las necesidades únicas de cada cliente, considerando factores como sus preferencias, historial médico y circunstancias individuales. Al adoptar este enfoque, SYNLAB Laboratorios puede establecer una relación más sólida y confiable con sus clientes, brindándoles un sentido de atención personalizada y preocupación genuina por su bienestar.

Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fortalece la reputación de la organización como un proveedor de servicios de salud que valora y respeta las necesidades individuales de cada paciente. Además, al centrarse en la personalización, SYNLAB puede diferenciarse de la competencia y destacarse como líder en la industria al ofrecer un servicio altamente adaptado y orientado a las necesidades específicas de sus clientes.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de la herramienta Customer Journey Map fueron vitales para llegar a estas conclusiones. Al analizar detalladamente cada etapa del viaje del cliente, SYNLAB Laboratorios pudo identificar las áreas clave donde se requería una mayor personalización y enfoque centrado en el cliente. Estos mapas proporcionaron una visión holística de la experiencia del paciente, permitiendo a la organización comprender mejor sus necesidades, expectativas y emociones en cada punto de interacción con el servicio. Gracias a esta comprensión más profunda, SYNLAB pudo diseñar un modelo de atención que se alinea estrechamente con las expectativas y preferencias de sus clientes, priorizando la atención individualizada y la excelencia en el servicio. Por lo tanto, los insights obtenidos a través de los Customer Journey Maps fueron fundamentales para informar y respaldar la propuesta de un modelo de atención más personalizado y centrado en el cliente.

Al considerar estas brechas y tendencias, se pueden formular varias hipótesis que respalden la propuesta del modelo de atención deseado. Por ejemplo, una hipótesis podría ser que la mejora en los tiempos de asignación de citas y procesos automatizados podría reducir significativamente

los tiempos de espera y mejorar la eficiencia en la recepción y la toma de muestras. Otra hipótesis podría ser que la inversión en capacitación y desarrollo del personal, especialmente en habilidades de comunicación y técnicas, conducirá a una mayor satisfacción del cliente y a una mejora en la precisión y consistencia de los servicios prestados.

En últimas, el análisis diagnóstico ha revelado brechas importantes en el modelo de atención actual, así como tendencias y patrones que proporcionan información valiosa para identificar oportunidades de mejora. Estas observaciones respaldan la formulación de hipótesis fundamentadas que guiarán el desarrollo e implementación del modelo de atención deseado.

En conclusión, los hallazgos obtenidos a través del análisis revelan claras oportunidades de mejora. Estas oportunidades, identificadas a lo largo de las diversas fases del diagnóstico, destacan la necesidad de implementar cambios significativos que permitan una mayor integración, eficiencia y personalización en el proceso de atención al cliente. Al abordar estas áreas de mejora de manera estratégica y centrada en las necesidades del cliente, SYNLAB tiene el potencial de fortalecer su posición como líder en la industria de servicios de laboratorio, al tiempo que mejora la experiencia general del cliente y optimiza sus operaciones internas.

## 10 RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN

Al seguir el enfoque de investigación previamente delineado y tras un exhaustivo diagnóstico empresarial, la aplicación de instrumentos y su validación, el equipo ha obtenido resultados cruciales para la optimización de sus servicios. En este contexto, se presenta a continuación un detallado plan de acción que delineará los pasos y actividades específicas necesarias para la implementación de las recomendaciones derivadas de este análisis. Estas acciones, enmarcadas en el desarrollo del Modelo de atención y prestación de servicios, han sido cuidadosamente diseñadas para asegurar la alineación con los objetivos institucionales y con la versión de la modelo compartida por SYNLAB con enfoque al cliente.

Este plan de acción recomienda una serie de actividades destinadas a concluir satisfactoriamente el desarrollo del modelo de atención y prestación de servicios de SYNLAB, con el compromiso de cumplir con los estándares y metas establecidos por la institución. Es importante destacar que estas actividades están meticulosamente alineadas con la visión y los lineamientos estratégicos de los laboratorios Synlab Colombia S.A.S garantizando así una implementación efectiva y coherente con su misión. Además, el equipo consultor ha elaborado un documento guía que condensa la mayoría de las recomendaciones ofrecidas, brindando a la organización una herramienta de referencia adaptable a sus necesidades específicas.

Este nuevo modelo de atención y prestación de servicios diseñado por el equipo consultor de SYNLAB representa un hito significativo en la optimización de sus operaciones. Al unificar criterios y abordar las brechas identificadas en el análisis previo, se ha logrado configurar un enfoque integral que coloca al servicio al cliente como máxima prioridad. Este enfoque se traduce en una mejora sustancial en la experiencia del cliente, como lo demuestran los resultados del

Customer Journey Mapping (CJM). El modelo ha sido meticulosamente diseñado para abordar cada punto de contacto con el cliente, desde la primera interacción hasta la postventa, garantizando así una experiencia coherente y satisfactoria en todos los niveles de servicio ofrecidos por SYNLAB. El mencionado plan de acción se destalla a continuación, así:

**Tabla 4: Plan de Acción Modelo de Atención Unificado**

<b>PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR Y CONSTRUIR UN MODELO DE ATENCIÓN UNIFICADO</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>
Mejora en la orientación inicial	1. Capacitar al personal en habilidades de comunicación y orientación al cliente.	Capacitar al personal para garantizar una orientación clara y acogedora desde el primer contacto del cliente con el servicio.
	2. Implementar un sistema de señalización clara y visible en todas las sedes.	Instalar señalización clara y visible en todas las áreas de la sede para guiar a los clientes de manera eficiente.
	3. Establecer tiempos estimados para cada etapa del proceso inicial de atención.	Definir tiempos estimados para cada etapa del proceso inicial para proporcionar claridad y gestionar las expectativas de los clientes.
	4. Identificar capacitaciones para reforzar habilidades blandas y técnicas del personal.	Determinar qué capacitaciones son necesarias para fortalecer las habilidades del personal en áreas específicas relacionadas con la atención al cliente y los procesos internos.
Automatización y optimización de la recepción	1. Implementar sistemas de automatización para agilizar los procesos administrativos.	Introducir sistemas automatizados para reducir la carga administrativa y optimizar el flujo de trabajo en la recepción.
	2. Reorganizar el personal durante las horas pico para reducir los tiempos de espera.	Reasignar el personal para gestionar eficientemente los picos de demanda y minimizar los tiempos de espera de los clientes.
	3. Realizar seguimiento continuo de la satisfacción del cliente durante la recepción.	Implementar encuestas o sistemas de retroalimentación para evaluar la satisfacción del cliente y detectar áreas de mejora en la recepción.

(Continuación tabla 5)

Mejora en la toma de muestra	1. Proporcionar capacitación continua al personal en técnicas de venopunción y atención al cliente.	Ofrecer programas de capacitación regular para mejorar las habilidades técnicas y de atención al cliente del personal encargado de la toma de muestras.
	2. Implementar sistemas de retroalimentación para evaluar la satisfacción del cliente durante esta etapa.	Establecer mecanismos para recopilar comentarios de los clientes durante la toma de muestras y utilizarlos para mejorar la experiencia del cliente.
	3. Garantizar la higiene y seguridad del proceso de extracción de muestras.	Reforzar los protocolos de higiene y seguridad para tranquilizar a los clientes y garantizar la integridad de las muestras.
Aseguramiento de la calidad en el alistamiento y transporte de muestras	1. Implementar sistemas de seguimiento en tiempo real para monitorear el transporte de muestras.	Utilizar tecnología para rastrear las muestras en tiempo real y garantizar su transporte seguro y eficiente.
	2. Capacitar al personal en técnicas de manipulación y etiquetado de muestras.	Proporcionar capacitación adecuada para garantizar que el personal maneje y etiquete correctamente las muestras, evitando errores y garantizando la trazabilidad.
	3. Establecer protocolos de control de calidad para garantizar la integridad de las muestras.	Desarrollar y aplicar procedimientos estandarizados para evaluar y mantener la calidad de las muestras durante el proceso de alistamiento y transporte.
Optimización de la entrega de resultados	1. Mejorar las plataformas digitales para facilitar la entrega rápida y clara de resultados.	Actualizar y optimizar las plataformas digitales para proporcionar a los clientes acceso rápido y fácil a sus resultados de manera clara y comprensible.
	2. Garantizar la precisión y claridad en la comunicación de los resultados al cliente.	Establecer protocolos para garantizar que los resultados se comuniquen de manera precisa y comprensible, minimizando la posibilidad de malentendidos o confusiones.
	3. Implementar un sistema de seguimiento de la satisfacción del cliente después de recibir los resultados.	Establecer un sistema para recopilar comentarios y evaluaciones de los clientes sobre la entrega de resultados y utilizar esta retroalimentación para mejorar continuamente el proceso.

(Continuación tabla 5)

Evaluación del servicio	continua	1. Realizar evaluaciones más periódicas del desempeño del servicio, basadas en el feedback del cliente.	Programar evaluaciones regulares para evaluar la calidad del servicio, utilizando comentarios y sugerencias de los clientes como guía para identificar áreas de mejora.
		2. Establecer comités de evaluación para identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción.	Crear comités especializados para revisar los resultados de las evaluaciones y diseñar estrategias específicas para abordar las áreas identificadas para mejorar.
		3. Utilizar los resultados de las evaluaciones para ajustar y mejorar continuamente el modelo de atención.	Integrar los hallazgos de las evaluaciones en la toma de decisiones y ajustar el modelo de atención según sea necesario para garantizar que se cumplan las expectativas y necesidades de los clientes.
Capacitación Personal	del	1. Identificar las capacitaciones necesarias para reforzar las habilidades blandas y técnicas del personal.	Realizar un análisis de necesidades de capacitación para determinar qué habilidades

Fuente: Elaboración Propia, 2024.

### 10.1 Prototipo del Modelo de Atención Unificado

El prototipo del modelo de atención unificado tiene como propósito principal optimizar la experiencia del paciente y mejorar la eficiencia operativa en las sedes de toma de muestras del Grupo Synlab Colombia. Para lograr esto, se tomará en cuenta una serie de ventajas que se derivan de la implementación de dicho modelo. Entre ellas, se destacan la mejora de la experiencia del cliente mediante la implementación de señalización clara y sistemas de orientación eficaces, así como la reducción de tiempos de espera gracias a la automatización de procesos administrativos y

la optimización de la asignación de personal durante las horas pico. Este prototipo también busca aumentar la eficiencia operativa mediante la optimización de procesos y subprocesos lo cual reduce errores humanos y mejora la precisión. Además, se implementarán programas de formación continua para el personal en habilidades técnicas y comunicativas, elevando así la calidad del servicio y la satisfacción del paciente. El nuevo Modelo de Atención Unificado para Laboratorios SYNLAB Colombia, en resumen, presenta las siguientes mejoras, así:

**Tabla 5: Prototipo del Modelo de Atención Unificado**

<b>Modelo de Atención Unificado para Laboratorios SYNLAB Colombia</b>					
<b>Etapas de Atención</b>	<b>Proceso</b>	<b>Detalles</b>	<b>Tiempo Estimado</b>	<b>Recurso Humano</b>	<b>observaciones</b>
<b>Orientación</b>	Recepción en sede y orientación al usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura de sede a las 5:45 a.m.</li> <li>- Explicación de procedimientos</li> <li>- Entrega de turno</li> <li>- Implementación de señalización clara y visible</li> <li>- Capacitación continua de aprendices</li> </ul>	5-10 minutos máximo	1 aprendiz SENA, 1 auxiliar mínimo según resultado de estudios de puestos	<p>Mejoras:</p> <p>Implementar señalización clara y visible, capacitar continuamente a los aprendices en habilidades comunicativas.</p> <p>Emoción del cliente: Expectativa inicial que se convierte en confianza si la orientación es clara.</p>



(Continuación tabla 6)

<b>Recepción</b>	Verificación de requisitos y documentación	- Revisión de orden médica - Validación de datos - Cumplimiento de requisitos - Automatización del proceso de ingreso de información	5-10 minutos máximo	2 auxiliares mínimo o según resultado de estudios de puestos	Mejoras: Automatización del proceso de ingreso de información, optimización de la asignación de personal durante horas pico. Emoción del cliente: Ansiedad que se alivia con atención rápida y precisa.
	Manejo de autorizaciones	- Llamada para autorización de entidades prepagadas y aseguradoras	5-10 minutos máximo	1 auxiliar mínimo o según resultado de estudios de puestos	
	Ingreso al sistema de información	- Registro de datos del paciente - Asignación de código y stickers de muestra	8 minutos máximo	1 auxiliar mínimo o según resultado de estudios de puestos	
<b>Toma de Muestra</b>	Venopunción y toma de muestra	- Identificación del paciente - Procedimiento de toma de muestra - Capacitación continua en técnicas de venopunción y trato al paciente	10-15 minutos máximo	3 auxiliares mínimo o según resultado de estudios de puestos	Mejoras: Capacitación continua en técnicas de venopunción y trato al paciente. Emoción del cliente: Nerviosismo que se reduce con personal competente y empático.

(Continuación tabla 6)

<b>Alistamiento</b>	Preparación de muestras para envío	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrifugación, etiquetado y embalaje de muestras para envío</li> <li>- Uso de tecnología avanzada para el seguimiento de muestras</li> </ul>	10-20 minutos máximo	1 auxiliar mínimo o según resultado de estudios de puestos	<p>Mejoras: Uso de tecnología avanzada para el seguimiento y control de calidad de muestras.</p> <p>Emoción del cliente: Confianza en la correcta manipulación de sus muestras.</p>
<b>Transporte</b>	Recolección y entrega de muestras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolección programada cada 10 minutos</li> <li>- Registro y entrega en sedes de proceso</li> <li>- Implementación de un sistema de seguimiento en tiempo real</li> </ul>	Cada 10 minutos	1 encargado de logística mínimo o según resultado de estudios de puestos	<p>Mejoras: Sistema de seguimiento en tiempo real y mejora en la coordinación logística.</p> <p>Emoción del cliente: Seguridad en la puntualidad y estado de sus muestras.</p>
<b>Entrega de Resultados</b>	Diferentes medios de entrega	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impresión en el momento, kiosco de resultados, correo electrónico</li> <li>- Optimización de plataformas digitales</li> <li>- Comunicación clara y precisa de los resultados</li> </ul>	24 horas	1 auxiliar mínimo o según resultado de estudios de puestos	<p>Mejoras: Optimización de plataformas digitales, asegurar la precisión y claridad en la comunicación de resultados.</p> <p>Emoción del cliente: Ansiedad transformada en satisfacción</p>

---

con una entrega rápida y clara.

---

(Continuación tabla 6)

---

<b>Evaluación</b>	Análisis de indicadores y comités	- Tasa de accesibilidad, Fallas en la Venopunción, Porcentaje de Inoportunidad en la Atención, Porcentaje de Inoportunidad en la entrega de resultados, Gestión de Eventos Adversos, Tasa de Quejas o No Conformes, Desarrollo del Personal, Adaptabilidad del Modelo	Reunión Mensual/ Ajuste Semestral	Comité de Calidad	Mejoras: Evaluaciones más frecuentes y detalladas, basadas en feedback de los clientes. Impacto: Asegura la calidad del servicio y mejora continua basada en necesidades y expectativas del cliente.
	Evaluación de competencias y rondas	- Evaluaciones de personal, rondas de seguridad y confiabilidad	Semestral	Equipo de Recursos Humanos	
	Evaluación del paciente trazador	- Evaluación periódica de la atención del paciente con intervención inmediata para mejoras	Trimestral	1 coordinador 1 auxiliar mínimo	
	Inspección de sede	- Aplicación de lista de chequeo para fortalecer adherencia a procesos y procedimientos	Semanal	1 coordinador, 1 auxiliar	

---

Fuente: Elaboración Propia, 2024.

El prototipo del modelo de atención unificado propuesto se centra en la integración de elementos clave para mejorar la experiencia del cliente y optimizar los procesos internos. Principalmente, la optimización de procesos se plantea como una estrategia para reducir tiempos de espera y mejorar la eficiencia operativa, complementada con una garantía de calidad en todas las etapas del servicio, desde la recepción hasta la entrega de resultados.

El modelo de atención unificado propuesto se basa en la integración de los siguientes elementos clave: **I) Capacitación Integral del Personal**, lo que incluye Capacitación en habilidades de comunicación y orientación al cliente, Entrenamiento en técnicas de venopunción y atención al cliente, Formación en manipulación y etiquetado de muestras, Desarrollo de habilidades blandas y técnicas específicas para la atención al cliente y los procesos internos. **II) Automatización y Optimización de Procesos**: que incluye la implementación de sistemas automatizados para agilizar procesos administrativos, Reorganización del personal durante horas pico para reducir tiempos de espera, Seguimiento continuo de la satisfacción del cliente mediante encuestas o sistemas de retroalimentación. **III) Garantía de Calidad en Todas las Etapas**: dentro de lo cual figura el Establecimiento de tiempos estimados y protocolos de control de calidad en cada etapa del proceso, Reforzamiento de protocolos de higiene y seguridad en la extracción y transporte de muestras, Implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real para monitorear el transporte de muestras. **IV) Optimización en la Entrega de Resultados**: Mejora de plataformas digitales para entrega rápida y clara de resultados, Comunicación precisa y clara de resultados al cliente e Implementación de un sistema de seguimiento de la satisfacción del cliente después de recibir los resultados. **V) Evaluación Continua del Servicio**: Realización de evaluaciones

periódicas del desempeño del servicio basadas en el feedback del cliente, Establecimiento de comités de evaluación para identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción, Utilización de resultados de las evaluaciones para ajustar y mejorar continuamente el modelo de atención.

Dentro de las *ventajas principales* de este modelo es la mejora significativa en la experiencia del cliente, que se beneficia de un servicio más claro, eficiente y acogedor desde el primer contacto. Esto se refleja en la reducción de tiempos de espera, una comunicación más precisa de los resultados y una mayor satisfacción global. Asimismo, el enfoque en la calidad garantiza la integridad de las muestras y la precisión de los resultados, generando confianza y credibilidad en el servicio ofrecido. Adicionalmente, la posibilidad de ajustar y mejorar continuamente el modelo de atención en base a la retroalimentación y evaluación periódica del servicio.

Dentro de las *Variables e Indicadores* a impactar con la implementación, estarán **I) Satisfacción del Cliente**, que incluye Porcentaje de clientes satisfechos con la orientación inicial, Tiempo promedio de espera durante la recepción, Puntuación de satisfacción del cliente en encuestas post-servicio. **II) Eficiencia Operativa** que incluye Reducción del tiempo total del proceso de atención, Porcentaje de error en la toma y etiquetado de muestras, Tiempo promedio de entrega de resultados. **III) Calidad del Servicio** que incluye Cumplimiento de tiempos estimados en cada etapa del proceso, Nivel de cumplimiento de los protocolos de higiene y seguridad, Precisión en la comunicación de resultados al cliente **IV) Desarrollo del Personal** que incluye el Porcentaje de personal capacitado en habilidades específicas, Mejora en la percepción del cliente sobre la calidad del servicio recibido, Nivel de satisfacción del personal respecto a las capacitaciones recibidas. **VI) Adaptabilidad del Modelo:** que incluye Frecuencia de ajustes realizados en base a la retroalimentación del cliente, Efectividad de los planes de acción

desarrollados por los comités de evaluación, Flexibilidad del modelo para adaptarse a cambios en las necesidades y expectativas del cliente.

Así las cosas, las variables e indicadores a impactar con la implementación del modelo se centran en la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, la calidad del servicio, el desarrollo del personal y la adaptabilidad del modelo. La capacitación continua del personal no solo mejora su desempeño, sino que también contribuye a su satisfacción laboral y su percepción sobre la calidad del servicio ofrecido. La adaptabilidad del modelo es otro aspecto clave, ya que permite ajustes y mejoras continuas basadas en la retroalimentación del cliente y la evaluación periódica del servicio. Esta capacidad de adaptación se ve respaldada por la implementación de comités de evaluación, encargados de identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción específicos.

En última instancia, el modelo de atención unificado propuesto se presenta como una solución integral para mejorar la calidad del servicio, la experiencia del cliente y la eficiencia operativa en todas las etapas del proceso. Su enfoque en la capacitación del personal, la optimización de procesos y la garantía de calidad, junto con su capacidad de adaptación y mejora continua, lo posiciona como un modelo sólido y efectivo para las necesidades de la organización.

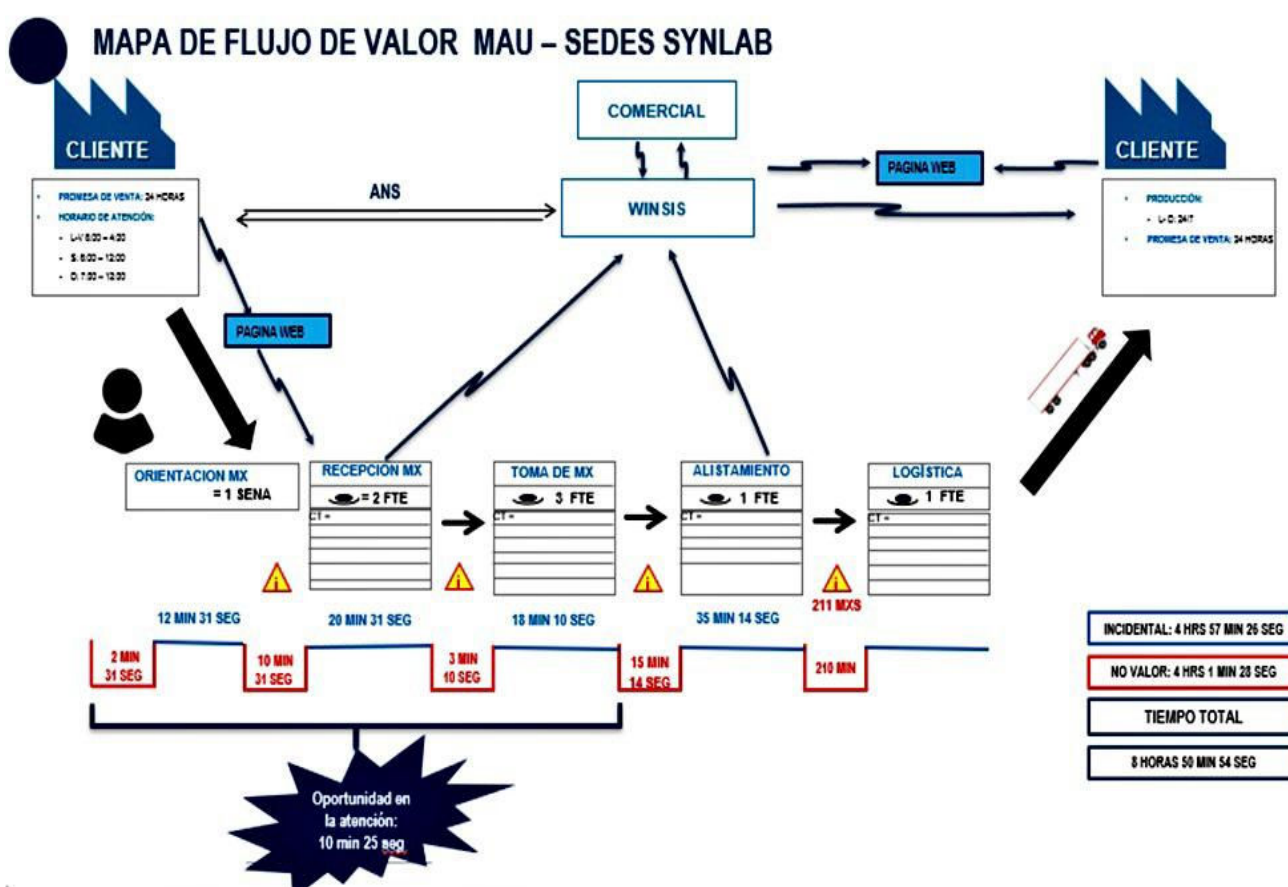
En resumen, al abordar de manera proactiva las oportunidades de mejora identificadas en el CJM, SYNLAB puede no solo mantener su compromiso con la excelencia en el servicio al cliente, sino también adaptarse y evolucionar en un entorno empresarial en constante cambio. Esto asegura una experiencia del cliente cada vez más positiva y una operación más eficiente y efectiva, fortaleciendo así su posición como líder en el campo de los servicios de laboratorio.

### ***Unificación de Lineamientos de Atención – Modelo de Atención Unificado***

La mejora en la experiencia del paciente ha sido un eje central del Modelo de Atención Unificado – MAU así como estandarizar la calidad del servicio, por ello Synlab ha decidido

implementar un Modelo de Atención Unificado para todas sus sedes, independientemente de su tipo (1,2,3,4). Este modelo establece criterios uniformes para la atención al cliente, garantizando una experiencia coherente y de alta calidad en cada interacción. La atención se desplegará tal como se observa en el siguiente flujo así:

**Ilustración 11: Flujo VSM del Nuevo Modelo de Atención Unificado**



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

La consolidación de estos lineamientos permite reducir tiempos de espera, mejorar la eficiencia operativa y elevar la satisfacción del cliente a través de la eficiencia operativa y la capacitación continua del personal. Este esfuerzo se materializa en el conjunto de directrices,

consagrado en el Modelo de Atención Unificado, que guiará las operaciones de todas las sedes de Synlab.

El análisis del flujo de valor desplegado revela varios aspectos importantes sobre la experiencia del cliente en el laboratorio Synlab y áreas de mejora potencial con el nuevo Modelo de Atención Unificado, se continua con una promesa de venta de 24 horas, es decir la promesa de entregar los resultados en un máximo de 24 horas, lo cual es un compromiso significativo para los clientes y establece expectativas claras sobre los tiempos de entrega. En la actualidad, dicho compromiso se cumple satisfactoriamente.

Ahora, en la *Etapa de Orientación*, aunque el objetivo del nuevo modelo es que la orientación no exceda los 5-10 minutos, se observa una demora promedio de 12 minutos y 31 segundos. Esto indica una discrepancia entre el tiempo deseado y el tiempo real, lo que puede afectar la percepción del cliente sobre la eficiencia del servicio. Para la *Etapa de Recepción*, el tiempo promedio de espera en recepción según el nuevo modelo no debe exceder de 10-15 minutos, no obstante, en promedio las sedes están llegando a los 20 minutos y 31 segundos. Esta demora puede generar frustración en los clientes y afectar su experiencia inicial en el laboratorio.

Para el proceso de *Toma de muestras*, el objetivo del nuevo modelo es que la toma de muestras no supere los 10-15 minutos, el tiempo promedio de las sedes reportado con la implementación es de 18 minutos y 10 segundos. Esta demora puede impactar en la comodidad y satisfacción del cliente durante este procedimiento. Para el subproceso de *Alistamiento*, el tiempo de espera según los lineamientos del nuevo modelo es que no supere en mucho el objetivo de 20 minutos, sin embargo, según los reportes las sedes en promedio ocupan unos 35 minutos y 14 segundos. Esta demora prolongada puede causar molestias adicionales a los clientes que ya han pasado por otros procesos de espera.



Para el proceso de Logística, el nuevo Modelo Unificado de Atención ha previsto que para la recolección de muestras en la etapa de logística no debe excederse un tiempo de 10 minutos, actualmente en promedio las sedes están tomando aproximadamente 30 minutos. Esto puede causar inconvenientes para los clientes que esperan recibir sus resultados de manera oportuna.

Así las cosas, el tiempo total dedicado a actividades incidentales se estima en 4 horas, 57 minutos y 26 segundos, con una parte considerable de ese tiempo catalogado como "no valor" (4 horas, 1 minuto y 28 segundos). Identificar y reducir este tiempo incidental puede mejorar la eficiencia general del proceso. En últimas, el tiempo total del proceso es de 8 horas, 50 minutos y 54 segundos, lo que sugiere una duración considerable para completar el ciclo de atención al cliente. Reducir este tiempo total puede mejorar la satisfacción del cliente y la eficacia operativa del laboratorio.

En conclusión, el análisis detallado del flujo de valor en el laboratorio Synlab evidencia una oportunidad significativa de mejora en la atención al cliente mediante la reducción de los tiempos de espera en cada etapa del proceso. Toda vez que, a pesar de que los tiempos actuales muestran una mejora con respecto al modelo inicial de atención, aún queda margen para una mayor optimización. Si bien es alentador observar progresos en la eficiencia operativa, la persistencia de demoras en diversas etapas del proceso sugiere que hay áreas adicionales que pueden beneficiarse de una revisión y mejora continua. La reducción adicional de al menos 10 minutos por proceso representa un objetivo alcanzable que podría elevar aún más la calidad del servicio ofrecido por el laboratorio Synlab, garantizando una experiencia óptima para sus clientes.

## 11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### *11.1.1 Conclusiones*

El proceso de optimización del modelo de atención en las sedes de toma de muestras del Grupo Synlab Colombia fue un ejercicio fundamental para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. A través de un análisis exhaustivo de las problemáticas evidenciadas del modelo inicial y la implementación de medidas correctivas basadas en el análisis de los datos y de la experiencia del cliente y usuarios, se ha logrado presentar una propuesta para transformar el modelo de atención, brindando una experiencia más eficiente y satisfactoria para los usuarios.

El modelo inicial de atención en las sedes de toma de muestras del Grupo Synlab Colombia presentaba deficiencias en la asignación de tiempos para las diferentes tareas. Algunas actividades carecían de una claridad precisa en cuanto a la duración requerida, mientras que otras tenían asignado un tiempo excesivo, lo que resultaba en largos períodos de espera para los usuarios. Esta falta de equilibrio en la distribución del tiempo contribuía a una experiencia subóptima para los usuarios, ya que se enfrentaban a esperas innecesariamente prolongadas y a una atención que no cumplía con sus expectativas en términos de eficiencia y fluidez.

Así las cosas, el modelo inicial de atención en las sedes de toma de muestras del Grupo Synlab Colombia presentaba oportunidades de mejora significativas que afectaban la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Entre las principales problemáticas se encontraba la falta de cultura de servicio al cliente y las demoras en las diversas etapas del servicio, como ya se anunció, esperando los clientes largos periodos en recepción, toma de muestras, entre otros. Estas deficiencias generaban una experiencia compleja para los usuarios y afectaban la eficiencia operativa de la organización.

Ante estas dificultades, se diseñó un prototipo de modelo unificado de atención que busca abordar los problemas identificados y mejorar la calidad del servicio. Se identificaron áreas críticas de mejora, como la optimización de los sistemas, la capacitación del personal y la mejora en la coordinación logística.

De igual forma, se implementaron medidas para optimizar la asignación de recursos humanos y logísticos y se establecieron canales de comunicación efectivos con las IPS. Se mejoraron los procesos de recepción, toma de muestras y entrega de resultados. Estos cambios son fundamentales para garantizar una experiencia positiva y satisfactoria para los usuarios y mejorar la eficiencia operativa de la organización.

El modelo unificado de atención final representa un avance significativo con respecto al modelo inicial. Se ha logrado mejorar la calidad del servicio, reducir los tiempos de espera y aumentar la satisfacción del cliente. Sin embargo, aún existen áreas de oportunidad que deben abordarse para seguir mejorando y garantizar que Synlab Colombia continúe ofreciendo un servicio excepcional a sus usuarios.

### ***11.1.2 Recomendaciones***

En el contexto del estudio titulado "CONSULTORÍA MODELO DE ATENCIÓN UNIFICADO PARA LAS SEDES DE TOMA DE MUESTRAS DEL GRUPO SYNLAB COLOMBIA", las fases de diagnóstico, presentación del prototipo, optimización del modelo, entre otras, permitió comprender en profundidad la experiencia de los pacientes desde su primer contacto con el servicio hasta la obtención de resultados. Este proceso estratégico permitió identificar con precisión los puntos de interacción del paciente con el sistema, facilitando así la detección de oportunidades para mejora a fin de optimizar el proceso de atención.

Basándose en las lecciones aprendidas y los resultados obtenidos del proceso de optimización del modelo unificado de atención, se formulan las siguientes recomendaciones para seguir mejorando el servicio en las sedes de toma de muestras del Grupo Synlab Colombia:

- Consolidar el programa continuo de capacitación para el personal en todas las sedes, enfocado en mejorar habilidades comunicativas, técnicas de venopunción y trato al paciente.
- Fortalecer los sistemas tecnológicos para garantizar su fiabilidad y eficiencia, incluyendo la resolución de fallos en el sistema Winsislab y la digitalización de procesos para agilizar la atención al cliente.
- Mejorar la coordinación logística y la asignación de recursos humanos durante horas pico mediante una mejor planificación del personal y el uso de tecnología avanzada para el seguimiento en tiempo real de la demanda y la capacidad de las sedes.
- Implementar un sistema de monitoreo continuo de indicadores de desempeño para evaluar la eficacia del modelo de atención unificado y realizar ajustes según sea necesario.
- Realizar revisiones periódicas del modelo de atención unificado para identificar áreas de mejora y asegurar su adaptación a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Fomentar una cultura de mejora continua en todas las sedes, incentivando la participación activa del personal en la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de soluciones.
- Establecer un sistema de retroalimentación estructurado que permita a los usuarios expresar sus opiniones y sugerencias sobre el servicio recibido, con el fin de identificar áreas de oportunidad y áreas de fortaleza.

- Mejorar la comunicación interna entre las diferentes áreas operativas y de prestación del servicio para garantizar una atención integral y coordinada para los usuarios.
- Continuar promoviendo una cultura organizacional centrada en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, reconociendo y valorando el papel fundamental que desempeña el personal en la consecución de estos objetivos.

En resumen, las recomendaciones derivadas del proceso de optimización del modelo unificado de atención para las sedes de toma de muestras del Grupo Synlab Colombia abogan por un enfoque integral que combina la capacitación del personal, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, la mejora en la coordinación logística, el establecimiento de canales efectivos de comunicación con las IPS, el monitoreo continuo de indicadores de desempeño, la revisión periódica del modelo de atención, la promoción de una cultura de mejora continua y la optimización de la comunicación interna. Estas recomendaciones, al ser implementadas de manera sistemática, prometen elevar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, asegurando así un impacto positivo en la experiencia del paciente y en la eficacia global del sistema de atención médica.

## 12 BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Sierra, J. A., Bernal Cárdenas, D. (2022). Diseño del modelo de direccionamiento estratégico para la Clínica Medicenter. Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Maestría en Administración de Empresas. Recuperado de:  
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12013/AlvarezJose2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aguiar, M. Medina, C. Nogueira, D. (2019). Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional. Revista Universidad y Sociedad versión On-line ISSN 2218-3620. Universidad y Sociedad vol. 10, no. 5 Cienfuegos oct.-dic. 2018.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000500021](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500021)
- Arroyave Macías, T. A. (2020). Formulación de la metodología para el diseño del sistema de administración de riesgos del laboratorio clínico Synlab Colombia S.A.S., Medellín – Colombia- Universidad de Antioquia, Facultad de Ingeniería, Ingeniería Industrial. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/16122>
- Barba, A. (2004). Calidad total en las organizaciones: poder, ambigüedad y aspectos simbólicos. Los estudios organizacionales en México, 453-474.
- Bernard, G. & Andritsos, P. (2017). A process mining based model for customer journey mapping.  
[https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB\\_6FD456C4AB58.P001/REF.pdf](https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_6FD456C4AB58.P001/REF.pdf)
- Castillo, F. (2002). La Mejoría Continua de la Calidad. Guía para los Laboratorios Clínicos de Latinoamérica. Editorial Médica Panamericana. México. p.p. 179
- Etcheverrey, G. (2003). Gestión de Laboratorios Clínicos. Herramientas Innovadoras. Editorial Iesis. Argentina
- Falcao Martins, H. y Rubens Fontes, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando "Stakeholders" para la formulación de la misión Organizacional - Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. Caracas No. 15, oct. 1999.  
[www.clad.org.ve/indices15.html](http://www.clad.org.ve/indices15.html)
- Ferraro, G. (2004). Marketing estratégico y operativo. Editorial Trotta.  
[http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo25\\_iapuco.pdf](http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo25_iapuco.pdf)

- Fritz Steele (1975) *Consulting for Organizational Change*. University of Massachusetts Press. McGraw-Hill.
- Guerra Macias, K. J. (2022). *Calidad de atención del servicio y satisfacción de los clientes de un laboratorio clínico en Portoviejo, 2022* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/105419>
- Guerrero, M. Medina, A. Nogueira, Rivera, D. Soler, R. (2019) Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 88, 2019. Universidad del Zulia, Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051018>
- Halvorsrud, R., Haugstveit, I. & Pultier, A. (2016). Evaluation of a modelling language for customer journeys. Conference: 2016 IEEE Symposium on Visual Languages and Human-Centric Computing (VL/HCC) At: Cambridge, UK. DOI:10.1109/VLHCC.2016.7739662
- Heuchert, M. (2019). Conceptual modeling meets customer journey mapping: Structuring a tool for service innovation. <https://ieeexplore-ieee.org.ezproxy.uniandes.edu.co:8443/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8807799&tag=1>
- Instituto Europeo de Química, Física y Biología-IEQFB (2023) ¿Qué es y qué se hace en un laboratorio clínico? *Rev. Comercial*. <https://ieqfb.com/laboratorio-clinico-que-se-hace/>
- INDAP. (2007). *Gestión para la modernización*. Venezuela: Pomelo.
- Khatib, M. and Pachorkar, P. (2015) ‘Use of value stream mapping for the improvement of human resources processes’, *Change Management*, 15(2), pp. 1– 17.
- Keyte, B. and Locher, D. A. (2017) *The Complete Lean Enterprise, The Complete Lean Enterprise*. doi: 10.1201/b19608. ISBN 1563273012, 9781563273018
- Kindelán, P. (2002). Las consultorías de información en Cuba. Necesidad de su planeación mercadotécnica. *Ciencias de la Información* Vol. 33, 45-54. (p. 123-145). Editorial Universitaria.
- Kotler. (2002). *Marketing professional services*. New Jersey: Prentice Hall Press Paramus.
- Kubr, Milan (1999) Capítulo 1-3. En: *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. 3a ed. México. Editorial Limusa S.A. De C.V. pp. 7-29
- Larry, G. y Metzger, R. (1983) *Consulting to Management*. Prentice Hall

- Mayo, J.C. Loredo, N. Reyes, S. () En torno al concepto de calidad. Reflexiones para su definición. Rev retos vol. 9 no. 2 Camagüey jul.-dic. 2015. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552015000200004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200004)
- Méndez Arias, A. (2018). Propuesta de un modelo integral de análisis y gestión financiera para el Laboratorio Clínico de la Universidad de Costa Rica. Universidad de Costa Rica, Sistema de Estudios de Posgrado. Recuperado de: <https://kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/75605>
- Nogueira, J. M. (2001). Consultoría empresarial: fundamentos, métodos y prácticas. Díaz de Santos.
- Organización Mundial de la Salud- OMS (2016) Sistema de gestión de la calidad en el laboratorio; manual. Biblioteca de la OMS. ISBN 978 92 4 3548272. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/252631/9789243548272-spa.pdf?sequence=1>
- Panunzio, R. A. (2022). Evaluación externa de la calidad del laboratorio clínico. Enfermería Investiga, 7 (2): Recuperado de: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/enfi/article/view/1614>
- Porter, M. E. (1984). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial CECSA.
- Rojas, C. Niebles, W. Pacheco, C. Hernández, H. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. Inf. tecnol. vol. 31 no. 4 La Serena ago. 2020. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>
- Saavedra Sandoval, L. M. (2022). Plan estratégico para la gestión de servicios clínicos en el Laboratorio LennyLab Tumán. Universidad Cesar Vallejo, Maestrías Empresariales, Maestría en Administración de Negocios MBA. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79288>
- Silva, J. Macías, B. Tello, E. Delgado, J. (2021) La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México Ciencia UAT vol. 15 no. 2 Ciudad Victoria ene./jun. 2021 Epub 14-Abr-2021 <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Soto Aranda, L. K. (2019). Gestión del talento humano y cultura de seguridad del paciente en laboratorio en un Hospital Público, el Agustino, 2018. Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias de la Salud, Maestrías en Medicina. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/34153>



- Tangarife-Castaño, V. J., Montoya-Delgado, A. M. (2023). Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud. aplicación al laboratorio clínico. *Medicina & Laboratorio*, 27 (2): 157-163. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000267>
- Trapero Arcón, P (2014). Consultoría en Responsabilidad Social Empresarial; El Cambio desde la Gestión Ética y Socialmente. Universitat de Barcelona. [https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/61274/1/TFG\\_TS\\_2014\\_Trapero%20Arcon%20Paz.pdf](https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/61274/1/TFG_TS_2014_Trapero%20Arcon%20Paz.pdf)
- Trujillo Valdés, Y. C., González Fajardo, I., & Figueroa Cabrera, E. M. (2020). Sistema informático para la evaluación del control externo de la calidad en laboratorios clínicos (PRICECLAB). *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 24 (2): 226-235. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-31942020000200226&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-31942020000200226&lng=es&tlng=en).
- Villacrés Briones, A. G. (2020). La calidad del servicio y satisfacción del cliente externo en el laboratorio clínico de la Fundación Santa Isabel Madre del Precursor. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Sistema de Posgrado, Maestría en Administración de Empresas. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14704>
- Vincenc. (2006). Desarrollo de sistemas de información, una metodología basada en el modelado (Primera ed.). Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Viveros, A. (2012). Marketing relacional: estrategias para fidelizar clientes. Editorial Universitaria. <https://metodospublicitarios.com/las-4c-del-marketing/>



## ANEXOS

### **Anexo 1 : Instrumento de recolección de información Cuestionario Clientes**

#### ***Cuestionario para Clientes Laboratorio Synlab***

*Estimado Cliente,*

*Agradecemos su participación en esta encuesta diseñada para recopilar información valiosa sobre su experiencia y expectativas en relación con nuestros servicios de toma de muestras en las sedes de laboratorios de Synlab Colombia. Su opinión es fundamental para mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios y la satisfacción del cliente. Por favor, seleccione la opción que mejor describa su experiencia u opinión en cada pregunta:*

#### ***I. Rango de edad***

- 18- 30 años*
- 31-45 años*
- 46-60 años*
- Mayores de 60 años*

#### ***II. Orientación Sexual***

- Mujer*  *Hombre*  *No binario*  *Intersexual*  *Transexual*  *Prefiero no decir*

#### ***III. Estrato socioeconómico***

- Estrato 1*
- Estrato 2*
- Estrato 3*
- Estrato 4*
- Estrato 5*
- Estrato 6*

#### ***1. ¿Con qué frecuencia utiliza nuestros servicios de toma de muestras en nuestras sedes?***

- Nunca*
- Raramente*
- Ocasionalmente*
- Frecuentemente*
- Siempre*

**2. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio de atención al cliente recibido en nuestras sedes?**

Muy insatisfactorio

Insatisfactorio

Neutral

Satisfactorio

Muy satisfactorio

**3. ¿Qué tan satisfecho está con el tiempo de espera para ser atendido en nuestras sedes?**

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

**4. ¿Considera que la información proporcionada por nuestro personal en las sedes es clara y útil?**

Muy insatisfactoria

Insatisfactoria

Neutral

Satisfactoria

Muy satisfactoria

**5. ¿Cuál es su opinión como usuario de las instalaciones de los laboratorios sobre los servicios que ofrecemos?**

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

**6. ¿Qué aspectos considera que podrían mejorar la experiencia del usuario en nuestras instalaciones?**

Mejorar la comunicación durante todo el proceso, desde la programación de citas hasta la entrega de resultados, para garantizar una experiencia más fluida (Componente: Canal).

Implementar sistemas de retroalimentación para recopilar comentarios de los clientes y así mejorar continuamente nuestros servicios (Componente: Experiencia).

Ofrecer opciones de entretenimiento o información relevante mientras los clientes esperan, como revistas actualizadas o pantallas con consejos de salud (Componente: Multimedia).

Diseñar un proceso de registro y espera más intuitivo y fácil de seguir para reducir la confusión y la ansiedad de los clientes (Componente: Mapeo).

Proporcionar opciones de pago convenientes y seguras para facilitar el proceso de transacción y mejorar la satisfacción del cliente (Componente: Touchpoint).

Personalizar el servicio según las necesidades específicas de cada cliente, como recordar sus preferencias de comunicación o procedimientos anteriores (Componente: Cliente).

Mantener un ambiente más limpio, organizado y acogedor en todas las áreas del laboratorio para mejorar la comodidad y la percepción del cliente (Componente: Instalaciones).

Proporcionar información clara y completa sobre los procedimientos y requisitos antes de la visita para reducir la incertidumbre y mejorar la preparación del cliente (Componente: Meta).

Otro? ¿Cual?

---

**7. ¿Cuáles son sus expectativas como cliente del laboratorio en relación con nuestros planes de mejoramiento continuo en los servicios de toma de muestras?**

Una mayor atención a los detalles durante el proceso de toma de muestras

Que se implementen medidas para reducir los tiempos de espera en la sala de espera.

Una mayor disponibilidad de personal capacitado durante los períodos de alta demanda

Que se utilicen tecnologías avanzadas para agilizar el proceso de toma de muestras

Que se mejore la comunicación durante la atención

Otro? ¿Cual?

---

**8. ¿Qué tan satisfecho está con la limpieza y orden de nuestras instalaciones?**

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

**9. ¿Considera que nuestras sedes cuentan con suficiente personal para atender la demanda de servicios?**

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**10. ¿Qué aspectos considera que podríamos mejorar en nuestros servicios de toma de muestras para satisfacer mejor sus necesidades y expectativas?**

Mejora en la atención del personal

Mejora en la Comunicación del personal

Mejora en la Gestión de Citas y Tiempos de Espera

Mejora en las instalaciones

Mejora en la gama de los servicios ofrecidos

Otro ¿Cuál?

---

---

**11. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional que le gustaría compartir con nosotros?**

Nada que agregar

Si, me gustaría agregar que

---

---

*Gracias por su tiempo y su colaboración. Sus respuestas son muy importantes para nosotros...*

**Anexo 2: Instrumento de recolección de información Cuestionario Directores de Sedes, Jefes de Servicio y Asistentes de Servicio.**

**Cuestionario para Directores de Sedes, Jefes de Servicio y Asistentes de Servicio**

Estimado *Director de Sede, Jefes de Servicio o Asistentes de Servicio*:

Agradecemos su participación en esta encuesta diseñada para recopilar información valiosa sobre su percepción y expectativas en relación con el proyecto de consultoría "MODELO DE ATENCIÓN MEJORADO PARA LAS SEDES DE TOMA DE MUESTRAS DEL GRUPO SYNLAB COLOMBIA". Sus respuestas nos ayudarán a entender mejor las necesidades y desafíos en el marco de este proyecto. Por favor, seleccione la opción que mejor describa su experiencia u opinión en cada pregunta:

**I. Rango de edad**

- 18- 30 años
- 31-45 años
- 46-60 años
- Mayores de 60 años

**II. Cargo**

- Director de Sede
- Jefe de Servicio
- Asistente de Servicio

**1. ¿Cómo calificaría el actual modelo operativo de atención en nuestras sedes de toma de muestras?**

- Muy ineficiente
- Ineficiente
- Neutral
- Eficiente
- Muy eficiente

**2. ¿Qué aspectos considera que son los más críticos para mejorar en el modelo operativo de atención en nuestras sedes?**

- La agilización de procesos y la reducción de tiempos de espera

- Optimizando los canales de comunicación con el Usuario o Cliente
- Mejora en los equipos y en las instalaciones
- Trato al Cliente

### **3. ¿Cómo evaluaría la coordinación entre los distintos niveles de personal en nuestras sedes?**

- Muy deficiente
- Deficiente
- Neutral
- Buena
- Muy buena

### **4. ¿Cuáles cree que son los principales desafíos que enfrentamos para implementar con éxito el nuevo Modelo de Atención en nuestras sedes?**

- La coordinación efectiva entre los diferentes departamentos para garantizar una transición sin problemas hacia el Modelo de Atención mejorado.
  - La capacitación del personal en todos los aspectos del nuevo modelo de atención
  - Garantizar la disponibilidad de recursos suficientes, como personal y equipos
  - Adaptar nuestros sistemas informáticos y de gestión para que sean compatibles con el nuevo Modelo de Atención es un desafío importante.
  - La comunicación clara y efectiva con los clientes sobre los cambios que se implementarán es esencial para evitar confusiones y resistencia.
  - Otro? ¿Cual?
- 
- 
- 

### **5. ¿Qué aspectos considera que podrían mejorar la experiencia del usuario en nuestras instalaciones?**

- Proporcionar acceso Wi-Fi gratuito para los usuarios.
- Mejorar la comodidad de las sillas en la sala de espera.
- Implementar un sistema de citas en línea para reducir los tiempos de espera.
- Ofrecer descuentos para usuarios frecuentes.
- Capacitar al personal en atención al cliente.
- Ampliar el horario de atención para mayor comodidad.
- mejorar los tiempos de espera para la toma de muestras



Otro? ¿Cual?

---

---

---

**6. ¿Cuál es su opinión como empleado de las instalaciones de los laboratorios sobre los servicios que ofrecemos?**

- Deficiente
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

**7. ¿Cómo cree que podríamos mejorar la atención desde su perspectiva como profesional de la salud?**

- Ampliando la variedad de servicios ofrecidos para cubrir una gama más amplia de necesidades médicas.
- Mejorando la infraestructura física del Laboratorio
- Ofreciendo horarios de atención extendidos
- Incorporando tecnología avanzada para agilizar los procesos de atención y reducir los tiempos de espera.
- Realizando campañas de concientización sobre la importancia de los exámenes de salud preventivos.

**8. ¿Cuáles son sus expectativas como responsable de un servicio de laboratorio en relación con nuestros servicios de toma de muestras y el modelo unificado de gestión?**

- Como responsable del servicio de laboratorio, espero que el modelo unificado de gestión nos permita una mayor eficiencia en la toma de muestras.
- Espero que el modelo unificado de gestión simplifique los procesos de seguimiento y control de las muestras.
- Como responsable, espero que el modelo unificado de gestión garantice la calidad y la integridad de las muestras.
- Como responsable, espero que el modelo unificado de gestión nos ayude a identificar áreas de mejora en nuestros servicios de laboratorio.
- Confiamos en que el modelo unificado de gestión nos permita una asignación más eficiente de recursos en nuestro laboratorio.

**9. ¿Qué tan satisfecho está con la capacitación y formación del personal en nuestras sedes?**

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

**10. ¿Considera que nuestras sedes cuentan con suficiente equipamiento tecnológico para realizar los procedimientos de manera eficiente?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**11. ¿Cómo evaluaría la comunicación interna en nuestras sedes en relación con los cambios y actualizaciones en los procesos de trabajo?**

- Muy deficiente
- Deficiente
- Neutral
- Buena
- Muy buena

**12. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional que le gustaría compartir con nosotros respecto a este proyecto?**

Nada que agregar

Si, me gustaría agregar que

---

---

---

---

---

*Gracias por su colaboración y sus aportes. Su opinión es fundamental para el éxito de este proyecto.*