

Innovación en Gestión Organizacional:

Plan Estratégico para Laboratorios Pueyrredón

UNR - Diseño estratégico para la Innovación | 2025

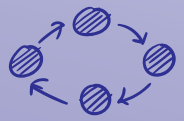
LEIZA M. BURCHELL

Introducción y contexto

El Laboratorio Pueyrredón, como muchos laboratorios clínicos de tamaño mediano en Argentina, enfrenta desafíos organizacionales que afectan su eficiencia operativa y la calidad del servicio. A través de un análisis interno, se identificaron cuatro problemáticas principales:



Ineficiencias en las metodologías de trabajo



Desorganización en la estructura organizacional y roles de trabajo



Débil comunicación interna



Condiciones laborales poco óptimas

Principales problemáticas



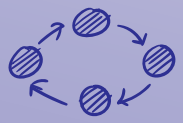


Ineficiencias en las metodologías de trabajo:

Uso de procesos manuales y redundantes, lo que genera demoras en la carga y validación de resultados.

Falta de automatización en la integración entre el sistema de la clínica y del laboratorio.

Tiempo de espera elevado para la entrega de resultados debido a la sobrecarga operativa.



Desorganización en la estructura organizacional y roles de trabajo:

No existen protocolos documentados que definan claramente las funciones de cada empleado.

Dificultad en la distribución de responsabilidades, lo que genera sobrecarga en ciertos roles.

Principales problemáticas







Débil comunicación interna:

Falta de un canal de comunicación estructurado entre administración, técnicos y dirección.

Desconexión entre equipos: las decisiones estratégicas no siempre llegan de forma clara a los empleados.



Condiciones laborales poco óptimas:

Escasa capacitación y onboarding para nuevos empleados y pasantes.

Ausencia de un sistema de incentivos o reconocimiento que motive al equipo.

Estrés laboral por falta de planificación y herramientas organizativas.

¿Por qué es relevante abordar estos desafíos?

1. Impacto en la Productividad:

La falta de automatización y procesos optimizados aumenta en un 30% el tiempo de procesamiento de muestras, retrasando la entrega de resultados.

Sin una estructura organizacional clara, hay tareas duplicadas y falta de eficiencia en la distribución del trabajo.

2. Impacto en la Calidad del Servicio:

Una mala organización interna repercute en errores en la entrega de resultados clínicos, afectando la confiabilidad del laboratorio.

Si el laboratorio no mejora su eficiencia, los pacientes pueden optar por laboratorios más ágiles y mejor organizados.

3. Impacto en el Bienestar Laboral:

La falta de capacitación y comunicación interna genera insatisfacción laboral y rotación de empleados.

Estudios en laboratorios similares han demostrado que mejorar la organización y comunicación puede reducir el estrés laboral en un 25%.

¿Qué ocurre si no se aborda el problema?

- Pérdida de competitividad frente a laboratorios más modernos.
- Mayor rotación de personal y costos asociados a la capacitación de nuevos empleados.
- Baja calidad del servicio y disminución de la satisfacción del paciente.



Estadísticas relevantes:

Estructura del sector:

En Argentina, el 60% de los laboratorios clínicos son de tamaño pequeño a mediano, y enfrentan desafíos en la digitalización y modernización de procesos. *(Ministerio de Salud, 2023)*

Solo el 35% de los laboratorios han incorporado sistemas de gestión digital integrados. *(Sociedad Argentina de Bioquímica Clínica, 2022)*

Impacto de la automatización y metodologías organizacionales:

Laboratorios que implementaron sistemas de automatización y metodologías ágiles lograron:

- Reducir en un 40% el tiempo de entrega de resultados.
- Disminuir en un 25% los errores en registros.
- Aumentar en un 30% la satisfacción del personal. *(Estudio de la IFCC, 2023)*

Tendencias en metodologías organizacionales:

Implementación de Lean Management y Six Sigma para reducir tiempos y optimizar el flujo de trabajo.

Uso de OKRs y tableros Kanban para mejorar la priorización de tareas y la transparencia en equipos de salud.

Digitalización con LIMS (Laboratory Information Management System) para mejorar la gestión de datos clínicos.

Proyecto: Objetivos e Hipótesis

Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para **implementar metodologías organizacionales** en Laboratorios Pueyrredón, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, optimizar la comunicación interna y redefinir la estructura organizacional para **garantizar una gestión más efectiva**. Los resultados esperados están enfocados en redefinir modelos organizacionales y proponer un prototipo de implementación validado.

Objetivos Específicos

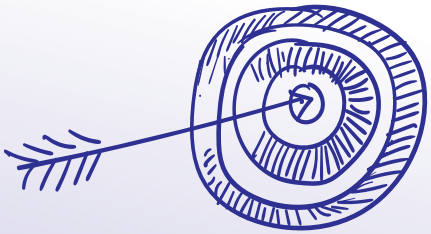
1 Optimizar procesos organizacionales: Diseñar e implementar herramientas de gestión que permitan agilizar las tareas diarias y reducir la carga operativa. Identificar y eliminar procesos redundantes o ineficientes dentro del laboratorio.

2 Mejorar la comunicación interna: Establecer canales efectivos de comunicación entre equipos administrativos, técnicos y directivos. Implementar metodologías ágiles para mejorar la colaboración y reducir malentendidos en la gestión operativa.

3 Incrementar la eficiencia y satisfacción laboral: Crear un entorno de trabajo estructurado que brinde mayor claridad en roles y responsabilidades. Diseñar estrategias de capacitación y mejora continua para empleados y pasantes.

4 Definir modelos organizacionales y validar su implementación: Desarrollar un modelo organizacional ajustado a las necesidades del laboratorio, basado en metodologías innovadoras. Probar y ajustar el modelo mediante la implementación de pilotos y retroalimentación del equipo.

Proyecto: Objetivos e Hipótesis



Hipótesis del Proyecto

Si se implementa un plan estratégico basado en metodologías organizacionales innovadoras, entonces Laboratorios Pueyrredón mejorará la eficiencia operativa, reducirá errores en la gestión interna y aumentará la satisfacción laboral de los empleados y pasantes, impactando positivamente en la calidad del servicio y la experiencia del usuario.

Marco Teórico

Modelo Organizacional:

En general, los laboratorios clínicos tienden a operar bajo modelos tradicionales o funcionales, especialmente en regiones con limitaciones presupuestarias. Sin embargo, las instituciones más avanzadas han comenzado a adoptar modelos híbridos que incorporan tecnologías de automatización y metodologías ágiles para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.
Laboratorios Pueyrredón actualmente opera bajo un **modelo funcional tradicional*** con desafíos en la gestión y comunicación interna.

Lab Puey. tiene el potencial de evolucionar hacia un modelo híbrido ágil que le permita responder de manera más efectiva a los desafíos operativos y estratégicos, mejorar la comunicación interna y aumentar la satisfacción laboral.

**Tradicionales: Estructuras jerárquicas y funcionales con roles bien definidos. (Mintzberg, 1979; Drucker, 1993)*

Proceso de desarrollo del proyecto



Tareas y resultados intermedios (hitos del proyecto)

Diciembre	Enero			Febrero			Marzo
Recopilación de información interna: entrevistas y análisis documental.	Identificación de roles, procesos y jerarquías actuales.	Creación del plan de metodología para el proyecto + Detección de herramientas	Desarrollo de un diagnóstico organizacion al detallado.	Creación de un prototipo de propuesta para nuevas metodologías de trabajo.	Validación del prototipo mediante focus groups y simulaciones.	Ajustes finales basados en el feedback recopilado.	Defensa del trabajo

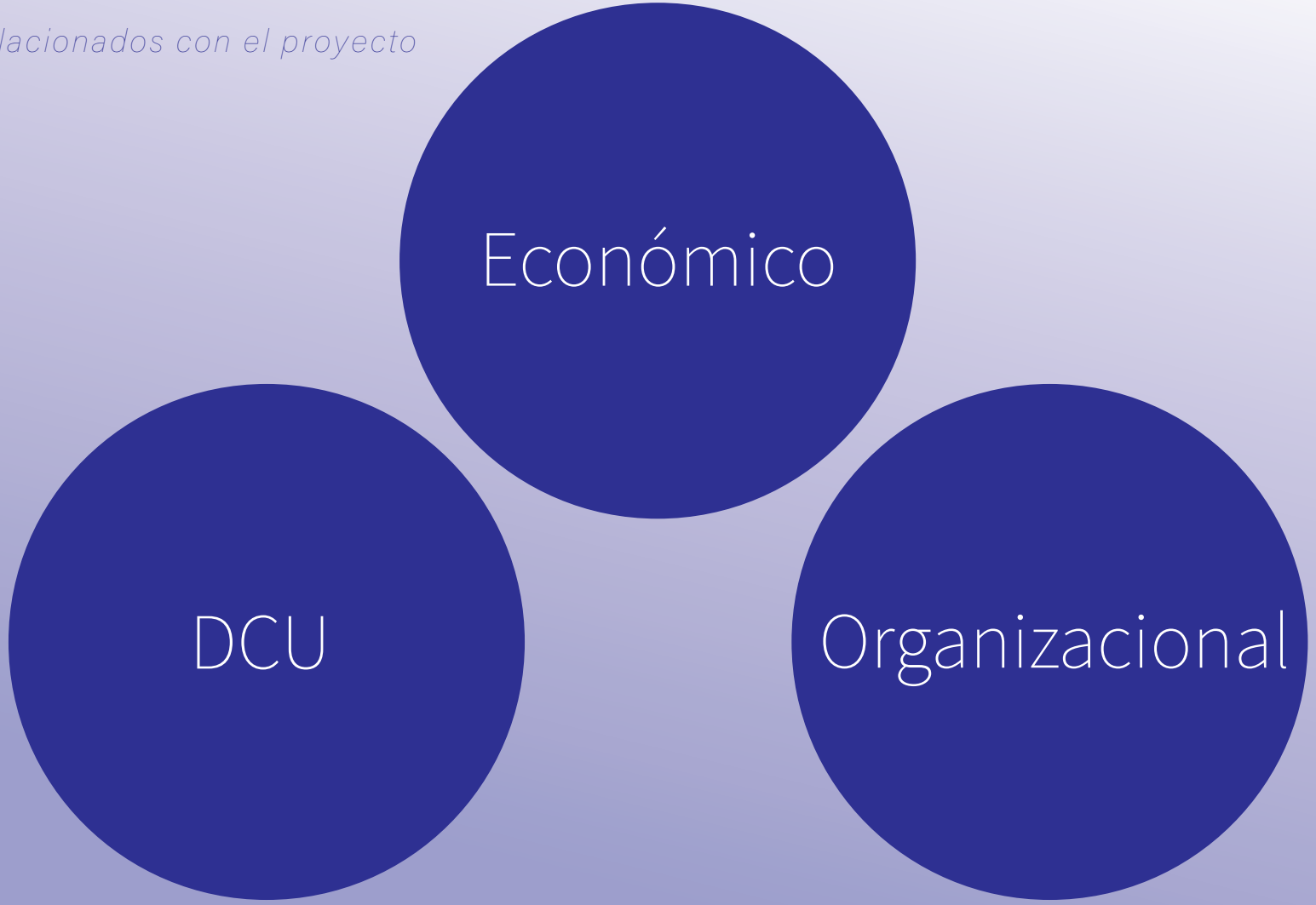
Recursos

Necesarios para realizar el proyecto

Personas/ roles	Información	Herramientas	Tecnologías
Feedback de empleados, practicantes y dueños	Datos sobre roles y procesos internos del laboratorio. Resultados de entrevistas y análisis previos	Metodologías ágiles y marcos estratégicos. Recursos para prototipado y documentación	Software de colaboración y análisis

Ejes temáticos

Módulos relacionados con el proyecto



Entrevistas

Objetivo de las entrevistas

Comprender en profundidad los desafíos organizacionales del Laboratorio Pueyrredón a través de la perspectiva de **empleados y pasantes,** identificando **puntos de dolor y oportunidades de mejora para el desarrollo del plan estratégico.**

Metodología de la Entrevista

Se diseñó un guion de entrevista estructurado adaptado a dos perfiles específicos:

Empleados: Enfoque en procesos internos, comunicación y organización del trabajo.

Pasantes: Experiencia en onboarding, capacitación y dinámica de trabajo.

Las entrevistas fueron presenciales y grabadas con el consentimiento de los entrevistados

Personas Entrevistadas

Lucas Roldán (Empleado): Técnico de laboratorio, responsable del procesamiento de muestras y carga de resultados.

Eliana Burchell (Pasante): Encargada de realizar análisis iniciales bajo supervisión.

Eugenia Brunini, Evelyn Ithurrart y Gisela Godas (Encargadas Administrativas y de Laboratorio: Gestión operativa y coordinación de tareas)

Metodología de las entrevistas



Las entrevistas a las encargadas del laboratorio se realizaron en el mismo laboratorio pueyrredón en la sala de reuniones.
El resto de las entrevistas se realizaron en los domicilios de los entrevistados.

Todas las entrevistas fueron muy positivas en cuanto a la predisposición de los entrevistados para con la misma y de un aspecto conversacional, contando y detallando cada respuesta a cada pregunta.
Además dio la posibilidad de visualizar presencialmente el laboratorio, el ambiente en el que se trabaja, además de la presentación a los pacientes en el área de ingreso de administración.
Tanto empleados, como encargados y practicantes llegaron a las mismas conclusiones en las entrevistas, dando así valor a la hipótesis planteada en el inicio del proyecto.

En todas las entrevistas se mencionaron los siguientes puntos:

Resultados



Resultados Clave: Puntos de Dolor Identificados



Falta de documentación y capacitación estructurada:

No hay un manual de procedimientos ni un plan de onboarding formal para pasantes y nuevos empleados.

La capacitación es empírica ("se aprende sobre la marcha"), generando inconsistencias en la calidad del trabajo.



Procesos manuales y redundantes:

Registro de resultados en planillas físicas y sistemas no integrados, aumentando riesgo de errores.

Falta de automatización en tareas repetitivas, lo que retrasa la entrega de resultados.



Desorganización en la estructura de roles:

Sobreposición de tareas entre técnicos y administrativos, sin una distribución clara de responsabilidades.

Exceso de carga laboral en ciertas áreas debido a la falta de un sistema de asignación eficiente.

Resultados



Comunicación interna deficiente:

Información clave sobre cambios de procedimiento no llega a todos los niveles del equipo.

Dependencia de comunicación informal, lo que genera malentendidos y retrasos en decisiones operativas.



Falta de motivación y reconocimiento del personal:

No existen incentivos o estrategias de desarrollo profesional para los empleados.

Los pasantes sienten que su experiencia laboral podría ser más enriquecedora si existiera mayor estructura y apoyo.

FODA

Interno	Positivo (fortalezas)	Negativo (debilidades)
Recursos y capacidades	Equipo técnico con experiencia y compromiso	Falta de documentación y protocolos claros
Estructura operativa	Buen posicionamiento local en Mar del Plata	Procesos manuales y desconectados
Calidad del servicio	Atención al paciente valorada positivamente	Falta de tecnología para digitalizar y optimizar la gestión
Capital humano	Cultura laboral orientada al bienestar	Capacitación limitada y onboarding deficiente



FODA

Externo	Positivo (Oportunidades)	Negativo (Amenazases)
Tendencias del sector	Creciente digitalización de laboratorios	Competencia con laboratorios mas modernos y automatizados
Regulaciones	Posibilidad de certificaciones ISO que mejoren la competitividad	Exigencias normativas que requieren inversión
Clientes/pacientes	Demanda de procesos mas rápidos y confiables	Riesgo de insatisfacción por demoras y errores operativos



El laboratorio tiene una base sólida de personal y reputación, pero enfrenta **problemas operativos y tecnológicos** que limitan su crecimiento. La adopción de un plan estratégico de metodologías organizacionales permitirá mejorar la eficiencia y aprovechar las oportunidades del mercado.

Pestel

Político: Regulaciones estrictas en laboratorios clínicos (cumplimiento de normas ISO y bioseguridad).



Social: Creciente demanda de servicios de salud eficientes y de calidad; pacientes buscan rapidez en diagnósticos.







Económico: Recursos limitados para inversión en automatización; inflación afecta costos operativos.



Legal: Normativas en actualización constante, exigiendo cumplimiento estricto de estándares de calidad y bioseguridad.



Ecológico: Regulaciones sobre disposición de desechos biomédicos y reducción del consumo de papel.

La modernización del laboratorio es esencial para cumplir con regulaciones, mejorar la competitividad tecnológica y responder a las expectativas de los pacientes.

LEIZA M. BURCHELL

Estrategia de Océano Azul

¿Cómo se puede diferenciar el Lab Pueyrredon de la competencia?

Factores clave	Eliminar	Disminuir	Aumentar	Crear
Procesos internos	Uso excesivo de registros manuales.	Tiempos de espera en la entrega de resultados	Integración de tecnología en la gestión de datos.	Plataforma digital para optimizar comunicación con pacientes y médicos.
Cultura laboral	Jerarquía rígida y roles ambiguos	Dependencia de formación empírica.	Capacitación estructurada y plan de carrera.	Programa de incentivos y reconocimiento al desempeño.
Atención al paciente /cliente	Procesos tradicionales y poco ágiles.	Errores en la comunicación interna.	Transparencia en la entrega de resultados.	Estrategia de fidelización con pacientes.

Implementar digitalización, metodologías organizacionales y una mejor experiencia para empleados y pacientes permitirá diferenciar al laboratorio de la competencia.

Matriz Vrio

Recurso o Capacidad	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es inimitable?	¿Está bien organizado?	Ventaja competitiva
Equipo de trabajo con experiencia	✓	⊗	⊗	✓	Temporal
Procesos digitales automatizados	✓	✓	✓	⊗	Oportunidad de mejora
Cultura laboral orientada a la calidad	✓	✓	⊗	✓	Ventaja sostenida
Comunicación interna eficiente	✓	✓	✓	⊗	Oportunidad de mejora

El laboratorio debe estructurar sus procesos y digitalizar su gestión para convertir sus recursos en ventajas competitivas sostenibles.

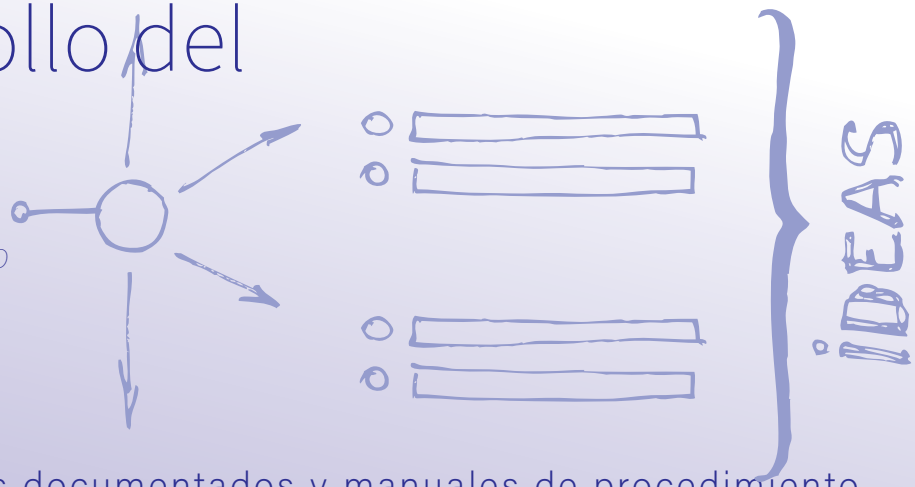
Lean Canvas (Estrategia de Modelo de Negocio)

Sección	Contenido
Problema	Procesos manuales, falta de digitalización, comunicación interna deficiente.
Propuesta de Valor	Optimización organizacional mediante metodologías ágiles y automatización.
Clientes	Pacientes, médicos, personal del laboratorio.
Fuentes de Ingresos	Servicios de análisis clínicos, certificaciones de calidad, alianzas con centros médicos.
Actividades Clave	Digitalización, capacitación, reestructuración organizativa.
Ventaja Competitiva	Mejora operativa y diferenciación por calidad y rapidez.



Puntos Clave para el desarrollo del Plan Estratégico

Para iniciar a desarrollar el plan estratégico es necesario tener en cuenta determinados puntos obtenidos en la investigación y entrevistas



- Informatización de procesos: Creación de protocolos documentados y manuales de procedimiento.
- Automatización y digitalización: Implementación de herramientas que reduzcan tareas manuales y optimicen tiempos.
- Clarificación de roles: Redefinición de responsabilidades y asignación estructurada de tareas.
- Optimización de la comunicación interna: Implementación de canales y metodologías ágiles para mejorar el flujo de información.
- Estrategias de motivación y formación: Desarrollo de un programa de capacitación y mejora de la experiencia del pasante.

Resultados clave: Puntos de dolor



1. Procesos (Ineficiencias y redundancias operativas)

- Registros manuales y sistemas desconectados.
- Falta de automatización en tareas repetitivas.
- Retrasos en la entrega de resultados por carga operativa alta.
- No hay estandarización en los procedimientos de trabajo.

Impacto: Mayor riesgo de errores, aumento en tiempos de procesamiento y desorganización general.

2. Roles (Desorganización y carga laboral desigual)

- Roles y responsabilidades poco definidos.
- Sobrecarga de trabajo en ciertas áreas sin una distribución equitativa.
- Ausencia de protocolos para delegar tareas.
- Los pasantes no tienen tareas estructuradas ni claras.

Impacto: Ineficiencia en el uso de recursos humanos y desgaste del personal.

Resultados clave: Puntos de dolor



3. Comunicación (Deficiencias en la transmisión de información interna)

- Canales informales de comunicación que generan malentendidos.
- Información importante no llega a todos los niveles del equipo.
- Falta de reuniones estructuradas para alinear equipos.
- No existe un sistema de retroalimentación para mejorar los procesos.

Impacto: Descoordinación entre áreas, dificultad en la toma de decisiones y errores operativos.

4. Motivación y Desarrollo (Falta de incentivos y capacitación estructurada)

- No hay manuales de capacitación ni un onboarding formal.
- Los empleados sienten falta de reconocimiento por su desempeño.
- Los pasantes perciben su experiencia como poco estructurada y sin aprendizaje real.
- Falta de oportunidades de crecimiento dentro del laboratorio.

Impacto: Baja satisfacción laboral, rotación de personal y pérdida de talento.

Resultados clave: Puntos para el plan estratégico

1. Procesos (Optimización y automatización operativa)

- Implementar un sistema de gestión digital integrado para la carga de resultados y administración de muestras (evitar registros manuales y reducir errores).
- Estandarizar procedimientos mediante protocolos claros y documentación accesible para todos los empleados.
- Automatizar tareas repetitivas como la gestión de turnos, priorización de muestras y reportes.
- Rediseñar el flujo de trabajo con herramientas de Lean Management y Service Blueprint para eliminar pasos innecesarios y optimizar tiempos.

2. Roles (Clarificación de responsabilidades y reestructuración organizativa)

- Definir y documentar roles y responsabilidades en cada área del laboratorio, evitando la superposición de tareas.
- Implementar un modelo de asignación equitativa de carga laboral, asegurando una distribución eficiente del trabajo.
- Crear un programa estructurado de pasantías, con tareas definidas, objetivos de aprendizaje y mentores asignados.
- Diseñar una matriz de habilidades y competencias para identificar qué tareas puede asumir cada empleado según su formación y experiencia.



Resultados clave: Puntos para el plan estratégico

3. Comunicación (Mejoras en la transmisión de información interna y toma de decisiones)

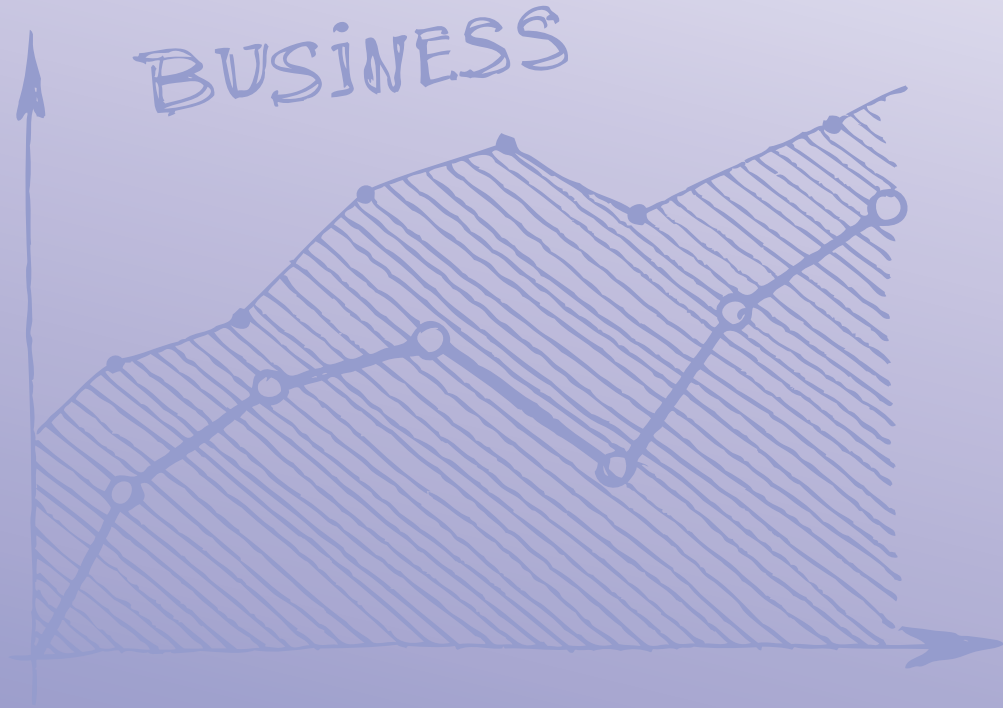
- Establecer reuniones periódicas estructuradas entre equipos para compartir información clave y resolver problemas operativos.
- Implementar herramientas de comunicación interna como Slack, Microsoft Teams o un grupo privado de WhatsApp segmentado por áreas.
- Crear un canal de retroalimentación formal, donde los empleados puedan sugerir mejoras o reportar dificultades.
- Definir un proceso estandarizado para la comunicación de cambios operativos, evitando la difusión informal de información crítica.

4. Motivación y Desarrollo (Capacitación, onboarding y reconocimiento del personal)

- Desarrollar un manual de onboarding para nuevos empleados y pasantes, con guías claras sobre funciones y procesos.
- Implementar un programa de capacitación continua en metodologías organizacionales, nuevas tecnologías y protocolos de calidad.
- Crear un sistema de reconocimiento e incentivos, como beneficios, certificaciones o planes de crecimiento profesional.
- Establecer encuestas de satisfacción laboral trimestrales para medir el impacto de las mejoras implementadas y realizar ajustes.

Impacto esperado de estas Acciones

- Reducción de errores en la gestión de muestras y carga de datos.
- Mayor eficiencia operativa, disminuyendo tiempos de entrega de resultados.
- Mejora en la satisfacción laboral, con roles más claros y comunicación efectiva.
- Aumento en la retención de talento, ofreciendo formación y desarrollo profesional.
- Mayor confianza en la organización, tanto para empleados como para pacientes.



Plan Estratégico para Laboratorio Pueyrredón



Introducción

El Laboratorio Pueyrredón, ubicado en Mar del Plata, enfrenta **diversos desafíos** organizacionales que impactan en su eficiencia operativa, la satisfacción del personal y la calidad del servicio brindado a los pacientes. A partir de un análisis exhaustivo basado en entrevistas con empleados, encargads y practicantes, se identificaron **problemas estructurales** como la ausencia de metodologías organizacionales, dificultades en la comunicación interna, falta de definición en la distribución de roles y carencia de documentación formal de diferentes procesos, tantos organizacionales como de metodologías de trabajo.

Este plan estratégico tiene como **objetivo la implementación de metodologías organizacionales** innovadoras que permitan **optimizar los procesos de trabajo, mejorar la comunicación interna y establecer una estructura organizativa clara y eficiente**. Para ello, se seguirá el Modelo de Kotter, dada la reticencia al cambio evidenciada en la organización. Se propone un enfoque centrado en la digitalización de procesos, la creación de un área de recursos humanos y la implementación de herramientas de comunicación interna que permitan la automatización de tareas administrativas y la mejora en la toma de decisiones.

LEIZA M. BURCHELL

Diagnóstico Organizacional: Entrevistas y Resultados

Se llevaron a cabo entrevistas estructuradas con empleados de distintas áreas, incluyendo administrativos, técnicos de laboratorio y practicantes, con el objetivo de obtener una visión integral de la problemática organizacional. A partir de estos encuentros, se identificaron los siguientes puntos críticos:

Puntos de Dolor Identificados

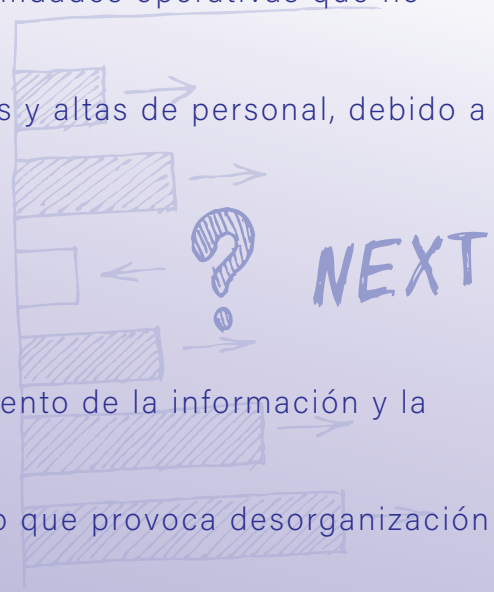
Procesos Ineficientes:

- Predominio del uso de registros manuales, lo que genera redundancia de tareas y aumenta el riesgo de errores en la carga de datos.
- Falta de automatización en la gestión de muestras, lo que ocasiona retrasos en la entrega de resultados y dificultades en el seguimiento de los procesos.
- Ausencia de protocolos estandarizados, derivando en inconsistencias en la calidad del servicio.

Falta de Claridad en Roles y Responsabilidades

- Inexistencia de documentos formales y accesibles que describa las funciones de cada puesto dentro del laboratorio. Actualmente, no se cuenta con documentación sobre procesos de contratación, protocolos de despido, políticas de calidad, beneficios para empleados, políticas de vacaciones o canales de comunicación formales.

- Desorganización en la asignación de tareas, lo que genera sobrecarga en algunos empleados mientras otros no tienen tareas claramente definidas. Como consecuencia, los altos rangos asumen responsabilidades operativas que no corresponden a su rol.
- Las encargadas de área asumen tareas administrativas como la gestión de vacaciones y altas de personal, debido a la inexistencia de un área de Recursos Humanos.
- Resistencia al cambio por parte de empleados y dueños antiguos



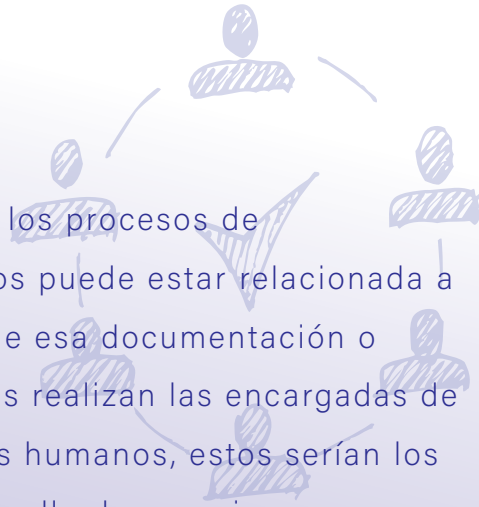
Problemas de Comunicación Interna

- Uso de WhatsApp personal para la coordinación de tareas, lo que dificulta el seguimiento de la información y la trazabilidad de las decisiones operativas.
- Falta de un canal oficial para la comunicación de días hábiles, vacaciones y turnos, lo que provoca desorganización y conflictos internos.
- Reuniones semanales entre gerencia y dueños sin participación de los empleados de laboratorio, lo que limita la posibilidad de plantear problemáticas y proponer mejoras.

4. Falta de Motivación y Desarrollo del Personal

- Inexistencia de un programa formal de capacitación y desarrollo profesional. Las capacitaciones actuales están enfocadas exclusivamente en aspectos técnicos de bioquímica.
- Falta de incentivos y reconocimiento laboral, lo que impacta en la motivación y retención de talento.
- Plan de pasantías desestructurado, sin objetivos claros ni procesos definidos de formación.

Para abordar estos puntos, se proponen las siguientes estrategias:



Implementación de un área de Recursos Humanos (RRHH)

Parte de los puntos de dolor que pudimos detectar en la investigación se relacionan con los procesos de documentación y comunicación interna del laboratorio. Una posible causa de estos puntos puede estar relacionada a que no hay un área específica que se encargue de la creación, desarrollo y mantención de esa documentación o comunicación. Hoy en día todas las tareas que realizaría un área de recursos humanos las realizan las encargadas de cada área lo cual genera un doble trabajo en su función. Teniendo un equipo de recursos humanos, estos serían los encargados de las comunicaciones de vacaciones contratación de personal vestido desarrollo de organigrama descripción de puestos y roles planificaciones de capacitaciones organización del personal y bienestar laboral en general de Laboratorios pueyrredon. Es decir que traerá mejoras significativas en la gestión del personal, la eficiencia operativa y el bienestar organizacional.

1. Organización y Formalización de Procesos

Definición y documentación de procedimientos internos (contrataciones, despidos, evaluaciones de desempeño, capacitaciones).

Eliminación de la gestión informal de altas, bajas y licencias, delegando estas tareas a profesionales especializados en RRHH.

Gestión de vacaciones y ausencias mediante herramientas digitales, evitando confusiones y garantizando equidad en la asignación de turnos.

Impacto: Reduce la carga administrativa de los directivos y encargadas de área, permitiéndoles enfocarse en sus funciones principales.

2. Mejora en la Selección y Retención de Talento

Diseño de procesos de contratación eficientes que aseguren la selección de candidatos con perfiles adecuados.

Implementación de estrategias de retención, como incentivos por desempeño y planes de desarrollo profesional.

Reducción de la rotación laboral, evitando la pérdida de conocimientos técnicos y el tiempo invertido en capacitaciones recurrentes.

Impacto: Asegura la estabilidad del equipo, mejora la productividad y reduce costos operativos asociados a la alta rotación.

3. Desarrollo y Capacitación del Personal

Creación de un plan de formación continua con capacitaciones técnicas y de habilidades blandas.

Estructuración de un programa de onboarding para que nuevos empleados y pasantes se integren rápidamente.

Identificación de necesidades de formación mediante encuestas y evaluaciones de desempeño.

Impacto: Aumenta la eficiencia del personal, reduce errores en los procesos y fomenta una cultura de mejora continua.

4. Optimización del Clima Laboral y Motivación

Creación de programas de incentivos basados en desempeño, reconocimiento y beneficios adicionales.

Desarrollo de encuestas de clima laboral para identificar problemas internos y mejorar la experiencia de los empleados.

Promoción de una cultura organizacional positiva, con eventos, celebraciones y actividades de integración.

Impacto: Disminuye el estrés laboral, mejora la motivación y aumenta la satisfacción de los empleados.

5. Mejora en la Comunicación Interna

Implementación de canales de comunicación estructurados (Microsoft Teams, intranet o plataformas de gestión interna).

Reducción de la dependencia de WhatsApp personal para asuntos laborales.

Organización de reuniones periódicas donde se compartan novedades, objetivos y estrategias del laboratorio.

Impacto: Facilita la coordinación entre áreas, evita malentendidos y fortalece el trabajo en equipo.

6. Cumplimiento Legal y Reducción de Riesgos

Gestión de la normativa laboral vigente, evitando conflictos legales y sanciones por incumplimiento.

Creación de políticas de prevención de riesgos laborales, asegurando un ambiente seguro para todos los empleados.

Implementación de protocolos contra acoso laboral y conflictos internos, garantizando un entorno de trabajo respetuoso.

Impacto: Protege al laboratorio de riesgos legales y mejora la reputación institucional.

La creación de un área de Recursos Humanos permitirá al Laboratorio Pueyrredón profesionalizar su gestión interna, mejorar la satisfacción y desempeño del equipo, reducir costos operativos por alta rotación y garantizar el cumplimiento de normativas laborales.

Documentación de procesos

Se propone automatizar y digitalizar los procesos es decir es necesario crear una documentación específica para cada proceso dentro del laboratorio tanto de muestreo como en lo organizacional. Este tipo de documentación eliminará progresivamente los registros manuales sustituyéndolos por formularios digitales estandarizados. Y será actualizado periódicamente por el área de recursos humanos. Estos documentos deben ser digitales y para ello, se generará una carpeta por cada área dentro del laboratorio. Cada carpeta debe contener los siguientes documentos:

Área Administrativa

Registros contables y financieros (facturación, pagos, ingresos, egresos).
Normativas y procedimientos internos (manual de procesos administrativos, gestión de proveedores).
Contratos y convenios (acuerdos con obras sociales, proveedores de insumos, bancos).
Políticas de atención al paciente (protocolos de recepción, manejo de turnos, reclamos y devoluciones).
Registros de auditorías internas y externas (cumplimiento de normativas sanitarias y financieras).
Libro de actas de reuniones administrativas (decisiones estratégicas y seguimiento de acciones).
Plan de contingencia para fallos en sistemas, cortes de energía, emergencias sanitarias.
Manual de calidad y gestión de riesgos (cumplimiento de ISO 9001 y normas de bioseguridad).

Área de Bioquímicos y Procesos Técnicos

Protocolos de análisis clínicos (procedimientos normalizados para cada tipo de estudio).

Normas de bioseguridad (manejo de residuos, protección personal, esterilización de equipos).

Registros de mantenimiento y calibración de equipos (cumplimiento de ISO 15189).

Protocolos de validación de resultados (criterios de calidad y repetición de pruebas).

Trazabilidad de muestras (registro digital y manual del recorrido de cada muestra desde su ingreso hasta su resultado).

Control de calidad interno y externo (evaluaciones de desempeño, auditorías de procesos).

Historial de calibración y mantenimiento de equipos (obligatorio para certificaciones y auditorías).

Registro de incidentes y fallos en pruebas (seguimiento de errores y medidas correctivas).

Manual de buenas prácticas de laboratorio (obligatorio según regulaciones sanitarias nacionales).

Gerentes y Directivos

Planes estratégicos y operativos (visión, misión, objetivos anuales, planificación de crecimiento).

Actas de reuniones gerenciales (resoluciones tomadas, análisis de problemas y estrategias).

Indicadores de desempeño y gestión (KPI's de eficiencia operativa, satisfacción de pacientes, costos).

Normativas de gestión empresarial y sanitaria (cumplimiento de regulaciones nacionales e internacionales).

Evaluaciones de desempeño organizacional (análisis de estructura, productividad y clima laboral).

Documentación que no puede faltar:

Política de seguridad y protección de datos (cumplimiento de la Ley de Protección de Datos Personales).

Plan de continuidad del negocio (estrategia ante crisis, desastres, fallas de sistemas).

Reglamento interno de la organización (estructura organizacional, funciones de cada nivel directivo).

Recursos Humanos (RRHH)

Legajos del personal (contratos, antecedentes laborales, evaluaciones de desempeño).

Políticas de contratación y despido (criterios de selección, períodos de prueba, normativas de desvinculación).

Manuales de roles y responsabilidades (descripción de cada puesto con sus funciones y jerarquía).

Registros de asistencia, licencias y vacaciones (control de ausencias, permisos, enfermedad).

Programas de capacitación y desarrollo (plan de formación, certificaciones, evaluaciones de aprendizaje).

Evaluaciones de clima laboral (encuestas de satisfacción, reportes de bienestar organizacional).

Documentación que no puede faltar:

Reglamento interno de trabajo (normas disciplinarias, beneficios, condiciones laborales).

Plan de prevención de riesgos laborales (seguridad e higiene, protocolos ante accidentes).

Protocolo de gestión de conflictos y acoso laboral (cumplimiento de normativas de trabajo digno).

Existe, ademas del documento de roles de trabajo, la documentación relacionada al organigrama específicamente del laboratorio. Aquí un ejemplo de un posible **organigrama del laboratorio**

Niveles de Organización

El laboratorio se estructura en cuatro áreas principales, cada una con roles definidos:

Dirección y Gerencia → Estrategia, planificación y toma de decisiones.

Administración y Finanzas → Gestión contable, proveedores y facturación.

Área Técnica y Bioquímica → Procesos de análisis clínicos y validación de resultados.

Recursos Humanos → Gestión de personal, capacitación y bienestar laboral.

Organigrama Jerárquico:

Dirección General

Director del Laboratorio (Dueño o socio principal)

Gerencia Operativa

Gerente General (Coordinación estratégica y supervisión)

Área Administrativa y Finanzas

Administrador (Gestión contable y facturación)

Asistente Administrativo (Control de documentación y proveedores)

Área Técnica y Bioquímica

Jefe de Bioquímicos (Supervisión de procesos de análisis)

Bioquímicos (Realización de análisis clínicos)

Técnicos de Laboratorio (Procesamiento de muestras)

Pasantes y Auxiliares (Apoyo en tareas técnicas)

Área de Recursos Humanos

Responsable de RRHH (Selección, capacitación, gestión de personal)

Asistente de RRHH (Registro de asistencia, licencias, bienestar laboral)

Área de Atención al Paciente

Coordinador de Atención al Paciente (Gestión de turnos, reclamos, consultas)

Recepcionistas (Atención presencial y telefónica)

Además, para que estos documentos sean accesibles para todos los empleados por igual a cada empleado se le generará un mail oficial de la empresa donde recibirá esta información y podrá acceder a ella en cualquier momento. Por ejemplo :

LBurchell@LabPuey.com.ar

Implementación de team o slack

Ambas plataformas cuentan con grandes beneficios en empresas que trabajan por áreas. Estas plataformas permiten una comunicación profesional de la empresa hacia los empleados. La misma será administrada por el área de recursos humanos.

Esta plataforma lo que permite es la generación de chat grupales y equipos de trabajo diseñados especialmente para diferentes Comunicaciones. En el caso del Laboratorio Pueyrredón ,se pueden generar canales de comunicación o equipos de trabajo por cada área y generar chat privados para cuestiones específicas. Por otro lado es necesario tener un equipo de trabajo en el cual se integren todos los empleados de Laboratorios Pueyrredon donde en el mismo se compartirán las documentaciones de procesos generadas, con el fin de tenerlo siempre al alcance del empleado.

Un ejemplo para la generación de estos equipos puede ser:

Team Aministración
Team Bioquímicos
Team Gerencia
Team RRHH

- Canal de comunicación interna
- Canal de licencias

Ademas las licencias se pueden cargar en el calendario de outlook, lo que beneficia la visualización de las vacaciones del resto de los equipos

Establecimiento de reuniones semanales:

Es necesario generar y establecer reuniones periódicas de manera semanal de todos los niveles jerárquicos del laboratorio para igualar avances y propuestas de mejora. Es importante en estas reuniones conversar sobre las propuestas realizadas y mantener esas propuestas en el tiempo, es decir llevar un control de la misma y cómo va evolucionando esa idea o propuesta a medida que va avanzando el tiempo. Para llevar un control de estas reuniones se pueden realizar de manera online por la misma plataforma Team y utilizar la Inteligencia artificial de la misma plataforma para la transcripción de notas de la misma. Esto evitará los procesos manuales y el doble trabajo de redescribir la minuta a mano de la reunión.

Plan de acción

Fase 1: Corto Plazo (0-6 meses)

Objetivo: Sentar las bases de la estructura organizacional y mejorar la comunicación interna.

Creación del área de Recursos Humanos.

Implementación de un canal de comunicación interna para eliminar la dependencia de WhatsApp personal.

Documentación de roles, metodologías y procesos internos.

Digitalización progresiva de formularios y registros manuales.

Planificación de reuniones periódicas con empleados para discutir avances y mejoras.

Resultados esperados:

Reducción de la carga administrativa en las encargadas de área.

Mayor claridad en la distribución de roles y responsabilidades.

Comunicación interna estructurada y eficiente.

Fase 2: Mediano Plazo (6-18 meses)

Objetivo: Implementar herramientas digitales y procesos de formación del personal.

Implementación del sistema de gestión digital (LIMS) para optimizar el manejo de muestras.

Desarrollo de un programa de capacitación interna en competencias técnicas y organizacionales.

Reestructuración de la asignación de tareas y optimización de horarios en cada área.

Implementación de un sistema de seguimiento de desempeño basado en KPIs internos.

Evaluación semestral de la satisfacción laboral y clima organizacional.

Resultados esperados:

Mayor eficiencia operativa con reducción de tiempos de procesamiento.

Optimización del clima laboral y reducción de conflictos internos.

Capacitación estructurada para empleados y pasantes.

Fase 3: Largo Plazo (18-36 meses)

Objetivo: Garantizar la sostenibilidad y mejora continua del modelo organizacional.

Evaluación y ajuste del plan estratégico en base a los resultados obtenidos.

Expansión de metodologías organizacionales a otras áreas del laboratorio.

Implementación de un plan de incentivos basado en desempeño y logros.

Fortalecimiento del plan de crecimiento profesional dentro del laboratorio.

Desarrollo de estrategias para convertir al laboratorio en un referente en innovación organizacional en el sector salud.

Resultados esperados:

Cultura organizacional fortalecida y sostenible en el tiempo.

Mayor estabilidad del equipo de trabajo con reducción en la rotación de personal.

Reputación del laboratorio mejorada en términos de calidad y eficiencia.

OKRs por Área

1. Optimización de Procesos Operativos

KR1: Reducir el tiempo de procesamiento de muestras en un 30% en los primeros 12 meses.

KR2: Eliminar el uso de registros manuales en un 80% mediante la digitalización.

KR3: Implementar un sistema de trazabilidad digital que reduzca errores en la gestión de muestras en un 25%.

2. Mejora de la Comunicación Interna

KR1: Implementar reuniones periódicas con el 100% de los equipos para alinear estrategias.

KR2: Incorporar herramientas de comunicación digital en menos de 6 meses y capacitar a todos los empleados en su uso.

KR3: Garantizar que el 95% de las comunicaciones laborales se realicen a través de plataformas oficiales, eliminando WhatsApp personal.

3. Incremento de la Satisfacción Laboral

KR1: Desarrollar un programa de capacitación con al menos 3 módulos clave en el primer año.

KR2: Lograr que al menos el 80% de los empleados perciba mejoras en la organización según encuestas semestrales.

KR3: Reducir la rotación de personal en un 40% a través de estrategias de retención y mejora del ambiente laboral.

4. Implementación del Área de Recursos Humanos

KR1: Establecer un área de Recursos Humanos operativa en los primeros 6 meses.

KR2: Digitalizar el 100% de la documentación laboral (contratos, evaluaciones, capacitaciones) en el primer año.

KR3: Implementar un sistema de incentivos basado en desempeño, con su primera evaluación en el mes 12.

Conclusión del plan estratégico

La implementación del plan estratégico en el Laboratorio Pueyrredón representa un cambio significativo en la gestión organizacional, garantizando una mejora estructural y operativa.

Uno de los pilares fundamentales de este plan es la creación de un área de Recursos Humanos, la cual será la responsable de coordinar y ejecutar la mayoría de los cambios propuestos. Esta área permitirá una mejor organización en el laboratorio, centralizando la gestión del personal, las capacitaciones y la documentación de los procesos internos. Además, la definición clara de roles y responsabilidades contribuirá a una distribución más eficiente del trabajo, minimizando la dependencia de un solo empleado para la ejecución de tareas clave.

Otro aspecto relevante es la implementación de estándares de calidad como ISO 9001:2015 o ISO 15189, que permitirán garantizar la excelencia operativa del laboratorio. Asimismo, la adopción del Ciclo de Deming (PDCA) facilitará la mejora continua, asegurando la optimización progresiva de los procesos. Para un control de calidad más riguroso, el modelo Six Sigma podrá aplicarse en etapas avanzadas del plan, permitiendo la reducción de errores y la estandarización de los procedimientos.

Por otro lado, la digitalización de procesos mediante un sistema de gestión permitirá mejorar la trazabilidad de las muestras, reducir tiempos de espera y optimizar la comunicación interna, eliminando el uso de herramientas informales como WhatsApp. Además, se prevé la implementación de reuniones semanales inclusivas y la utilización de plataformas digitales para la coordinación interna.

La implementación de los OKR planteados en este plan garantizará el seguimiento del progreso y la medición del impacto de las mejoras. La optimización de procesos, la mejora en la satisfacción del personal y el incremento en la eficiencia operativa serán indicadores clave para evaluar el éxito del plan.

Expansión geográfica: Analizar la viabilidad de extender la presencia del laboratorio a otras localidades estratégicas.

La mejora continua y la innovación en la organización de los laboratorios clínicos no solo optimizan procesos, sino que impactan en la calidad del servicio y el bienestar del equipo. Este plan estratégico busca transformar a Laboratorios Pueyrredón en un modelo de referencia en el sector

Conclusión del proyecto

Este proceso de investigación permitió realizar un análisis profundo de la estructura organizacional del Laboratorio Pueyrredón, identificando sus principales problemáticas y áreas de oportunidad. La recopilación de información a través de entrevistas, observaciones y análisis comparativos permitió validar la necesidad de una transformación estructural basada en metodologías organizacionales probadas.

El estudio confirmó que la falta de documentación formal, la ausencia de un área de Recursos Humanos y la dependencia de procesos manuales impactan directamente en la eficiencia y la calidad del servicio. Además, evidenció la resistencia al cambio dentro de la organización, lo que refuerza la necesidad de una estrategia de implementación estructurada y progresiva, como la propuesta en este plan.

Desde una perspectiva metodológica, el uso del Modelo de Kotter, el análisis FODA, PESTEL, Lean Canvas y los OKR brindó un marco integral para estructurar un plan estratégico sólido y factible de implementar. Asimismo, la adopción de estándares internacionales de calidad como ISO 9001 y ISO 15189, junto con herramientas de mejora continua como el Ciclo de Deming y Six Sigma, permitirán un control riguroso del desempeño organizacional y garantizarán la sostenibilidad de las mejoras a largo plazo.

En conclusión, este trabajo de investigación no solo proporciona un diagnóstico preciso de la situación actual del laboratorio, sino que también establece un modelo replicable para otros laboratorios clínicos que enfrentan desafíos similares. La digitalización, la profesionalización de los procesos y la implementación de metodologías organizacionales representan el camino hacia una gestión más eficiente, innovadora y alineada con las demandas del sector de salud actual.

Bibliografía

Teoría de las Organizaciones

Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (10ª ed.). McGraw-Hill.

Drucker, P. F. (2002). La gestión en la próxima sociedad. Ediciones Deusto.

Mintzberg, H. (2009). Estructuras en cinco: Diseño de las organizaciones. Ariel.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley.

Metodologías Organizacionales en Laboratorios Clínicos

Albornoz de la Torre, F. J. (2018). Buenas prácticas de laboratorio: Manual de procedimientos. Editorial Médica Panamericana.

Calvo López, A. (2014). Gestión de calidad en laboratorios clínicos. Díaz de Santos.

International Organization for Standardization (ISO). (2012). ISO 15189: Laboratorios clínicos: Requisitos particulares para la calidad y la competencia.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. Simon & Schuster.

Pyzdek, T. (2003). The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels. McGraw-Hill.

Innovación en Gestión Sanitaria y Atención al Usuario

Berwick, D. M. (2016). Innovación y excelencia en el cuidado de la salud. McGraw-Hill.

López-Casasnovas, G., & Ortún, V. (2015). Innovación en gestión sanitaria. Springer.

Moreno Linares, F. (2019). Transformación digital en salud: Innovación centrada en el paciente. Wolters Kluwer.

Ruiz Retegui, M. (2017). Experiencia del paciente: Claves para la innovación en salud. Editorial Elsevier.

Gestión del Cambio Organizacional

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

Benchmarking y Estudios sobre Laboratorios Clínicos

MarketsandMarkets. (2023). Clinical laboratory services market by test type and service provider - Global forecast to 2028.

Sociedad Argentina de Bioquímica Clínica. (2022). Informe sobre la digitalización en laboratorios clínicos en Argentina.

International Federation of Clinical Chemistry and Laboratory Medicine (IFCC). (2023). The impact of automation in clinical laboratories: Global trends and adoption rates.

Documentos de Referencia y Normativas

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2023). Sistema de gestión de la calidad en el laboratorio (LQMS).

Norma UNE-EN ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de calidad en laboratorios clínicos.

Innovación en Gestión Organizacional:

Plan Estratégico para Laboratorios Pueyrredón

UNR - Diseño estratégico para la Innovación | 2025

LEIZA M. BURCHELL



Innovación en Gestión Organizacional:

Plan Estratégico para Laboratorios Pueyrredón

UNR - Diseño estratégico para la Innovación | 2025

LEIZA M. BURCHELL



Innovación en Gestión Organizacional:
Leiza Madelaine Bruchell

Especialización en Diseño Estratégico para la Innovación
CENTRO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
Año: 2025