



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Estudio de Postgrado  
Maestría en Artes en Gestión Industrial

**LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA PARA DETERMINAR  
ÁREAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, EN EL INSTITUTO  
GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA ZONA 6**

**Ing. Douglas Mauricio Urrutia García Salas**

Asesorado por la MA. Inga. Ericka Nathalie López Torres

Guatemala, noviembre de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA PARA DETERMINAR  
ÁREAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, EN EL INSTITUTO  
GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA ZONA 6**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA POR

**ING. DOUGLAS MAURICIO URRUTIA GARCÍA SALAS**  
ASESORADO POR LA MA. INGA. ERICKA NATHALIE LÓPEZ TORRES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**MAESTRO EN ARTES EN GESTIÓN INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Inga. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Mtra. Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
EXAMINADORA	Dra. Aura Marina Rodríguez Pérez
SECRETARIO	Mtro. Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA PARA DETERMINAR  
ÁREAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, EN EL INSTITUTO  
GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA ZONA 6**

Tema que me fuera asignado por la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 10 de abril de 2015.



**Ing. Douglas Mauricio Urrutia García Salas**



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**Decanato**  
**Facultad de Ingeniería**  
**24189102 - 24189103**

DTG. 589.2019

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA PARA DETERMINAR ÁREAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA ZONA 6**, presentado por el Ingeniero Douglas Mauricio Urrutia García Salas, estudiante de la Maestría en Artes en Gestión Industrial y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Anabela Cordova Estrada  
Decana



Guatemala, noviembre de 2019

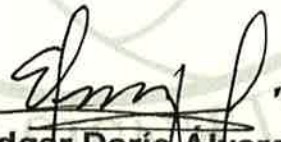
/gdech

**EEPI-1098-2019**

En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen y verificar la aprobación del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística al Trabajo de Graduación titulado: **“LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA PARA DETERMINAR ÁREAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA ZONA 6”** presentado por el Ingeniero Industrial **Douglas Mauricio Urrutia García Salas** quien se identifica con Carné **200722402**, correspondiente al programa de Maestría en Artes en Gestión Industrial; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

*“Id y Enseñad a Todos”*



**Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí**  
Director

**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**



**Guatemala, noviembre de 2019**



**EPPFI-1099-2019**

Como Coordinador de la Maestría en Artes en Gestión Industrial doy el aval correspondiente para la aprobación del Trabajo de Graduación titulado: **“LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA PARA DETERMINAR ÁREAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA ZONA 6”** presentado por el Ingeniero Mecánico Industrial **Douglas Mauricio Urrutia García Salas** quien se identifica con Carné **200722402**.

Atentamente,

*“Id y Enseñad a Todos”*



**Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval**  
**Coordinador de Maestría**  
**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Guatemala, noviembre de 2019**

Guatemala, noviembre de 2019

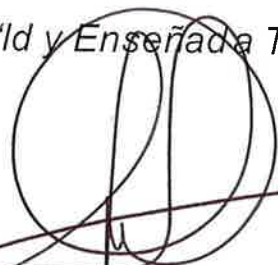
Maestro  
Edgar Darío Álvarez Cotí  
Director  
Escuela de Estudios de Postgrado  
USAC – Facultad de Ingeniería  
Presente.-

Estimado Mtro. Álvarez:

En mi calidad como Asesora del Ingeniero Industrial **Douglas Mauricio Urrutia García Salas** quien se identifica con Camé **200722402** procedo a dar el aval correspondiente para la aprobación del Trabajo de Graduación titulado: **“LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA PARA DETERMINAR ÁREAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA ZONA 6”** quien se encuentra en el programa de Maestría en Artes en Gestión Industrial en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Atentamente,

*“Id y Enseñada Todos”*



*Ericka Nathalie López Torre*  
Ingeniera Industrial  
Colegiada No. 10,613

**Mtra. Inga. Ericka Nathalie López Torres**  
**Asesora**



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por darme la vida y las bendiciones a lo largo de toda mi vida.
<b>Mi madre</b>	Silvia García Salas, por ser el motor en mi vida y su apoyo incondicional.
<b>Mi padre</b>	Mauricio Urrutia, por ser mi ejemplo y su amor inmensurable.
<b>Mi novia</b>	Jordana Arriola, por su apoyo incondicional y amor incalculable.
<b>Mis hermanas</b>	Michelle Urrutia, Carla Sofía Urrutia y Fátima Urrutia, por su cariño y compañía a lo largo del camino.
<b>Mi sobrina</b>	Sarah Ximena Urrutia, por ser el ángel que guía mis decisiones.
<b>Mi tío</b>	Roberto García Salas, por cuidar mis pasos día con día.
<b>Mi familia y amigos</b>	Por estar siempre presentes levantándome el ánimo y apoyándome en todo.



## AGRADECIMIENTOS A:

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por ser el <i>alma mater</i> de mi formación como persona y profesional.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por ser la cuna de mi carrera y forjar los valores que me identifican.
<b>Ing. Cesar Akú (q.e.p.d.)</b>	Por el apoyo y enseñanzas que realzaron mis principios como profesional.
<b>Mis amigos de la Universidad</b>	Por el apoyo y los invaluables recuerdos que perdurarán por siempre.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
TABLAS .....	XI
LISTA DE SÍMBOLOS .....	XIII
GLOSARIO .....	XV
RESUMEN.....	XVII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	XIX
OBJETIVOS.....	XXIII
RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO.....	XXV
INTRODUCCIÓN .....	XXVII
1. MARCO TEÓRICO .....	1
1.1. Información del instituto .....	1
1.2. Organigrama general .....	3
1.3. Situación existente .....	4
1.4. Beneficios y servicios prestados .....	5
1.5. Cultura organizacional .....	7
1.6. Formación y consolidación de la cultura .....	11
1.7. Elementos de la cultura.....	13
1.7.1. Valores.....	14
1.8. Ritos .....	15
1.9. Los mitos .....	16
1.10. Tabúes.....	16
1.11. Héroes.....	17
1.12. Normas.....	17
1.13. Comunicación.....	17

1.14. Clima organizacional.....	18
1.15. Comunicación.....	19
1.15.1. Liderazgo.....	19
1.16. Motivación.....	20
1.17. Satisfacción.....	20
1.18. Participación.....	20
1.19. Trabajo en equipo .....	21
1.20. Servicio al cliente .....	21
1.20.1. Servicio al afiliado.....	21
1.20.2. El servicio interpersonal como principio de servicio.....	22
1.20.3. El servicio al afiliado como producto de una acción.....	23
1.20.4. La ventaja competitiva real.....	23
1.20.5. Evaluación del servicio .....	24
1.20.6. Identificación de los afiliados y sus necesidades .....	24
1.20.7. Estado del servicio .....	25
1.20.8. Las seis reglas del servicio.....	27
1.21. Dimensiones del clima organizacional .....	28
1.22. Estructura.....	28
1.23. Responsabilidad.....	28
1.24. Recompensa.....	28
1.25. Desafío.....	29
1.26. Relaciones.....	29
1.27. Cooperación.....	29
1.28. Estándares.....	29
1.29. Conflictos.....	29
1.29.1. Identidad.....	30
2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33



3.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	35
3.1.	Descripción de prácticas .....	35
3.2.	Análisis FODA del IGSS de la zona 6 .....	35
3.3.	Identificación de problemas que pueden afectar la gestión .....	38
3.4.	Problemática recurso humano y cargas de trabajo.....	40
3.5.	Objetivos de la planificación operativa anual .....	40
3.6.	Indicadores y estándares de las prácticas .....	41
3.7.	Proceso de atención médica .....	45
3.8.	Medición del clima organizacional.....	49
3.9.	Identificador de problemas, indicadores y estándares .....	87
3.10.	Estandarización de servicio al cliente .....	117
3.11.	Evaluación de la satisfacción de los clientes .....	119
3.12.	Análisis de herramientas de recopilación de datos .....	122
3.13.	Control estadístico de calidad .....	124
3.14.	Propuesta de mejora .....	129
3.15.	El <i>coaching</i> efectivo .....	129
3.16.	Metas y beneficios del <i>coaching</i> efectivo .....	129
3.17.	Pasos para poner en práctica el <i>coaching</i> efectivo.....	130
3.18.	Estrategias y tácticas .....	131
3.19.	Propuesta de toma de acción.....	131
3.20.	Propuesta de mejora continua .....	137
3.21.	Análisis de causas y efectos .....	143
3.22.	Priorización de resultados .....	145
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	147

CONCLUSIONES.....	153
RECOMENDACIONES .....	155
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	157
APÉNDICE .....	161

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama general .....	4
2.	Clima organizacional.....	19
3.	Proceso de atención médica.....	47
4.	Pregunta 1 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	50
5.	Pregunta 2 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	51
6.	Pregunta 3 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	52
7.	Pregunta 4 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	53
8.	Pregunta 5 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	54
9.	Pregunta 6 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	55
10.	Pregunta 7 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	56
11.	Pregunta 8 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	57
12.	Pregunta 9 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	58
13.	Pregunta 10 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	59

14.	Pregunta 11 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	60
15.	Pregunta 12 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	61
16.	Pregunta 13 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	62
17.	Pregunta 14 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	63
18.	Pregunta 15 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	64
19.	Pregunta 16 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	65
20.	Pregunta 17 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	66
21.	Pregunta 18 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	67
22.	Pregunta 19 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	68
23.	Pregunta 20 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	69
24.	Pregunta 21 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	70
25.	Pregunta 22 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	71
26.	Pregunta 23 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	72
27.	Pregunta 24 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6.....	73

28.	Pregunta 25 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6 .....	74
29.	Pregunta 26 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6 .....	75
30.	Pregunta 27 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6 .....	76
31.	Pregunta 28 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6 .....	77
32.	Pregunta 29 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6 .....	78
33.	Pregunta 30 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6 .....	79
34.	Pregunta 31 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6 .....	80
35.	Pregunta 32 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6 .....	81
36.	Pregunta 33 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6 .....	82
37.	Pregunta 34 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6 .....	83
38.	Pregunta 35 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6 .....	84
39.	Pregunta 36 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6 .....	85
40.	Pregunta 1 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6.....	88
41.	Pregunta 2 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6.....	89

42.	Pregunta 3 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	90
43.	Pregunta 4 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	91
44.	Pregunta 5 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	92
45.	Pregunta 6 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	93
46.	Pregunta 7 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	94
47.	Pregunta 8 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	95
48.	Pregunta 9 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	96
49.	Pregunta 10 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	97
50.	Pregunta 11 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	98
51.	Pregunta 12 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	99
52.	Pregunta 13 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	100
53.	Pregunta 14 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	101
54.	Pregunta 15 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	102
55.	Pregunta 16 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	103



56.	Pregunta 17 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	104
57.	Pregunta 18 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	105
58.	Pregunta 19 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	106
59.	Pregunta 20 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	107
60.	Pregunta 21 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	108
61.	Pregunta 22 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	109
62.	Pregunta 23 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	110
63.	Pregunta 24 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	111
64.	Pregunta 25 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	112
65.	Pregunta 26 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	113
66.	Pregunta 27 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	114
67.	Pregunta 28 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6 .....	115
68.	Encuesta de servicio al cliente.....	122
69.	Porcentaje de personas entrevistadas.....	124
70.	Pregunta para determinar el rango de edad de las personas que son atendidas.....	125

71.	Pregunta para conocer el motivo por el cual las personas llegan a utilizar los servicios del IGSS de la zona 6 .....	125
72.	Resultados de la evaluación de actividades .....	127
73.	Resultados de la evaluación de las instalaciones .....	128
74.	CPM/PERT procesos de atención al paciente.....	134
75.	Propuesta de mejora del proceso de atención médica.....	135
76.	Diagrama Ishikawa .....	144

## TABLAS

I.	Estado de la instalación física del inmueble .....	30
II.	Matriz FODA .....	37
III.	Limitantes para alcanzar la producción programada .....	38
IV.	Población cubierta por los servicios del IGSS de la zona 6.....	42
V.	Distribución de las horas médico por centro de producción .....	43
VI.	Producción, metas e indicadores de consulta externa.....	44
VII.	Proceso de atención médica.....	46
VIII.	Aspectos para tener clientes satisfechos.....	118
IX.	Técnicas para recepción y manejo de quejas.....	120
X.	Plan de acción.....	121
XI.	Total de personas entrevistadas .....	124
XII.	Resultados de la evaluación de actividades .....	126
XIII.	Resultados de la evaluación de las instalaciones.....	127
XIV.	Análisis de procesos para evaluación CPM/PERT .....	133
XV.	Ruta crítica definida .....	134
XVI.	Necesidades de capacitación .....	137
XVII.	Cronograma de capacitaciones .....	140
XVIII.	Modelo de plan de inducción .....	142
XIX.	Priorización de puntos de control de causas detectadas.....	145



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
\$	Dólares
%	Por ciento
Q	Quetzales





## GLOSARIO

<b>Creencias</b>	Percepción subjetiva del consumidor sobre cuán bueno es un producto/marca en relación con diferentes atributos. Se basan en experiencias personales, publicidad y conversaciones con otras personas.
<b>Clima organizacional</b>	Es la relación entre el personal de la empresa con los proveedores, clientes internos y externos.
<b>Cultura</b>	Conjunto de costumbres de una comunidad; conocimiento que conduce a un enriquecimiento personal, al motivar el desarrollo de un sentido crítico; acción de cultivar la literatura, historia, música, bellas artes y otros conocimientos propios de la persona culta.
<b>Cultura organizacional</b>	Es la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización.
<b>IGSS</b>	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
<b>Liderazgo</b>	Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la

iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

### **Organización**

Es un grupo de personas reunidas, con el fin de una meta y objetivos de acuerdo a las necesidades planteadas por la organización.

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación tuvo como objeto principal la medición del clima organizacional como una estrategia para determinar áreas de mejora en la calidad del servicio al cliente en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6. Las condiciones al utilizar la herramienta de medición del clima laboral fueron totalmente favorables al poseer la empatía y aprobación de las altas autoridades del Instituto, así como del Centro Hospitalario. También en el desarrollo de la medición del clima organizacional, se pudieron identificar las principales causas del mal comportamiento y al mismo tiempo identificar las herramientas de proceso necesarias para la corrección conductual.

Las técnicas utilizadas estuvieron basadas en un diseño experimental, estas se encuentran en la interpretación de los resultados y los análisis de los cuestionarios (encuestas de servicio al cliente) y entrevistas de campo realizadas; estas entrevistas se desarrollaron en las jefaturas, dando así a conocer las quejas más comunes de los afiliados y de los colaboradores.

Los resultados arrojados por las encuestas antes mencionadas demostraron una deficiencia en los procesos de atención hacia los derechohabientes dentro del centro hospitalario; de la misma manera, mostraron un descontento por parte de los afiliados con respecto al servicio que se les brinda en las distintas áreas de la institución. Así mismo, las encuestas reflejan por parte del personal que las instalaciones del centro hospitalario son deficientes infraestructuralmente y que no cuentan con un plan de capacitación constante para que puedan cumplir su trabajo de manera eficiente.

Un imprevisto hallado durante el desarrollo de la investigación es que a la fecha no se ha encontrado ni implementado ningún método de evaluación del desempeño por parte del departamento de Recursos Humanos del Instituto para lograr identificar así las principales causas de bajo rendimiento, representando de esta manera que el presente estudio se haya encontrando en la dificultad de sustentar bases en las cuales apoyarse como indicadores de productividad, buen servicio y atención a los afiliados y derechohabientes.

La importancia de estos resultados radicó en la sugestión de un plan adecuado de capacitación constante hacia el personal del centro hospitalario, esto para incrementar la satisfacción de los afiliados y derechohabientes a los diferentes servicios que presta el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. De la misma manera, se sugirió una evaluación infraestructural y de mantenimiento de las instalaciones del centro hospitalario para cumplir con los estándares adecuados en seguridad e higiene industrial de la institución.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Uno de los objetivos del centro hospitalario del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6, es alcanzar la eficiencia y calidad en el servicio al cliente interno. Para lo anterior, en dicha institución han realizado diversas actividades internas para enfatizar la calidad de servicios prestados por parte del personal, así como también el aprovechamiento de recursos. Sin embargo, estos esfuerzos no han logrado los resultados esperados; se deriva de la falta de control en las actividades, ya que las jefaturas de las distintas áreas no se hacen responsables de la continuidad de capacitación que el instituto ofrece a los empleados, haciendo énfasis a uno de los objetivos planteados por el instituto, en el cual buscan dignificar al trabajador.

### **Descripción del problema**

En el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, los afiliados que llegan a diario a consulta médica, han manifestado su inconformidad ante la atención prestada por las enfermeras y médicos de turno.

Las diversas actitudes por parte del personal del instituto han sido catalogadas como subversivas, carentes de empatía, lentas e inadecuadas hacia los tratos con los derechohabientes, rompiendo completamente con las buenas prácticas hospitalarias de un servicio humano hacia la sociedad. Actualmente no existe una herramienta para medir la satisfacción del servicio prestado, dado que todo se ha basado en suposiciones, por parte de las autoridades del Instituto.

El mal servicio al cliente tiene origen en la carencia de recursos, una mala administración del personal y la deficiencia en las condiciones básicas ergonómicas en los distintos lugares de trabajo. Todo esto forma parte de un proceso de dignificación al trabajador para lograr obtener una mayor efectividad en los procesos de atención, obteniendo así un aumento de la productividad y la satisfacción de los derechohabientes.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera se puede mejorar la calidad en el servicio al cliente interno del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6, mediante la medición del clima organizacional?

- **Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál es el clima organizacional en el hospital ante el descontento de los afiliados por el servicio prestado?
- ¿Cuáles son los indicadores de la satisfacción de atención al afiliado?
- ¿Qué capacidad de respuesta tiene el hospital ante las quejas y reclamos de los afiliados por el servicio recibido?

### **Delimitación del problema**

El centro hospitalario del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, ubicado en la 19 avenida 7-14 de la zona 6, es uno de los principales ejes de atención a los derechohabientes en todas las ramas de los servicios que presta el seguro social, de la misma manera es una de las unidades que presenta un

mayor índice de quejas y desconformidades de los afiliados y empleados respectivamente.

La medición del clima organizacional en el centro hospitalario está determinada, mediante una ventana temporal de estudio correspondida en 4 meses aproximadamente en los cuales se incluye desde abril de 2015, hasta julio de 2015, pues ya se tiene el aval de la Subgerencia de Recursos Humanos y la Subgerencia de Planificación y Desarrollo para la ejecución de dicho estudio.

- Alcance de tiempo: el estudio se desarrolló durante los meses de abril del 2015 al mes de septiembre del 2015.
- Alcance de espacio: se dio en las instalaciones del centro hospitalario del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, ubicado en la 19 avenida 7-14 de la zona 6.
- Alcance metodológico: el estudio se desarrolló principalmente con la identificación de la situación del clima organizacional del hospital, esto mediante entrevistas de campo y cuestionarios para dar paso a la propuesta de mejorar la calidad de atención y respuesta ante la necesidad de los derechohabientes.
- Exploración del problema: se describe cómo afectan las quejas y reclamos de los pacientes hacia los trabajadores del centro hospitalario en el clima organizacional interno.





## **OBJETIVOS**

### **General**

Medir el clima organizacional, como estrategia para determinar áreas de mejora en la calidad del servicio al cliente en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6.

### **Específicos**

1. Analizar la situación del clima organizacional en la institución y la calidad en la atención médica hacia los afiliados.
2. Determinar los indicadores de la satisfacción de atención al afiliado y su incidencia en el clima organizacional en el centro hospitalario.
3. Proponer soluciones para mejorar la atención médica al afiliado y el clima organizacional, mediante el análisis de los instrumentos utilizados.



## RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

El enfoque de estudio fue mixto, se utilizaron variables cuantitativas y cualitativas para identificar la situación que se tiene en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6 ante la atención prestada hacia los afiliados y derechohabientes en el área de consulta externa.

El diseño de la propuesta fue no experimental, basado en la interpretación de los resultados, análisis de los cuestionarios (encuestas de servicio al cliente) hacia los afiliados y colaboradores y entrevistas de campo realizadas.

El alcance de la investigación fue descriptivo, llegó a determinar tanto el trato que reciben por parte del personal médico, así como la resolución de los posibles conflictos por parte del personal hacia los afiliados, mediante una identificación de procesos internos y la posibilidad de incluir un programa de capacitación constante para la mejora en la calidad del servicio a los afiliados y derechohabientes.

Las variables utilizadas en esta investigación son de tipo cualitativo y los indicadores que se aplicaron en el trabajo de investigación son de tipo cuantitativo, estos sirvieron para realizar la medición correspondiente de los resultados que se obtuvieron y así determinar la relación entre las variables estudiadas, como lo son la calidad del servicio, capacidad de respuesta, lealtad y la satisfacción del servicio prestado por los colaboradores.

La población muestral que se tomó en cuenta en estas entrevistas de campo incluyó tanto a los afiliados, colaboradores, jefe del servicio al cliente y al jefe de consulta externa, esto para determinar la calidad de atención a los afiliados, medición del clima organizacional y conocer las quejas más comunes.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas deben su existencia al personal, por esto, es importante conocer las percepciones, opiniones y experiencias de las personas con respecto a diversos factores que determinan el ambiente, desempeño y evolución. Una forma de conocer esto es por medio de un diagnóstico de clima organizacional, el cual se aplicará al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6, a través de una encuesta de opinión.

Esta investigación tiene como fundamento principal, conocer la percepción que tienen los colaboradores del centro hospitalario, de los elementos objetivos y subjetivos de la organización y su influencia en el servicio al cliente interno y externo, así como buscar los mecanismos más adecuados que permitan a la organización mantenerse dentro del mercado y alcanzar la calidad en el servicio y el nivel más alto de satisfacción de los afiliados.

Con la medición del clima organizacional, se dará el primer paso de un proceso de mejora continua importante, como beneficio principal del mismo es generar a un afiliado satisfecho en todos los aspectos de su experiencia en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6.

El informe de la investigación se formula de tres capítulos para la medición del clima organizacional, así como las estrategias para mejorar la calidad del servicio al cliente.

En el capítulo uno, proporciona la base teórica necesaria para realizar el desarrollo adecuado de la medición del clima laboral, dentro de las instalaciones del IGSS de la zona 6 y describe la situación de la institución referente al clima organizacional, así como los servicios que presta, la visión y misión, para determinar hacia a donde están orientados los servicios. Así como también detalla la cultura organizacional, los elementos que la conforman, cómo son los valores, mitos, cooperación, entre otros.

En el capítulo dos, se plantea la forma de identificar los problemas, el diseño de indicadores para medir la satisfacción al cliente. Se realiza la propuesta del uso del *coaching* efectivo y sus pasos para ponerlo en práctica en la institución. También se muestran los resultados obtenidos de una manera resumida, utilizando herramientas de análisis estadístico descriptivo, con respecto a la toma de datos, mediante a encuestas dirigidas al personal hospitalario y a los afiliados atendidos.

En el capítulo tres, se discuten los resultados obtenidos mediante la proposición de mejoras al servicio al cliente, con base a las herramientas de análisis utilizadas previamente. También se analizaron los factores internos que incluyen; éxitos y áreas de oportunidad con respecto a la problemática existente en el centro hospitalario y los factores externos que comprenden; el entorno administrativo, la capacidad económica para incluir programas de capacitaciones constantes y una reorganización estructural de las instalaciones del centro hospitalario para cumplir con los estándares de seguridad e higiene laboral.

Por último, se concluyó detallando los hallazgos de la investigación, determinando que se alcanzaron los objetivos propuestos al inicio. También se realizaron las recomendaciones para la institución.

# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1. Información del instituto

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -también denominado IGSS- es una institución del Estado de Guatemala, que tiene como función principal dar satisfacción a un determinado tipo de derechos económicos y sociales reconocidos constitucionalmente para los trabajadores guatemaltecos -sus derechohabientes-. Fue creado el 30 de octubre de 1946, bajo el gobierno de Juan José Arévalo y ratificado con la constitución de 1985. Folleto informativo del IGSS, (2009).

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social fue creado de manera oficial el 30 de octubre de 1946, cuando el Congreso de la República de Guatemala emite el Decreto 295, referido a la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Fue el gobierno del presidente Juan José Arévalo, el que gestionó el arribo al país de dos técnicos en materia de Seguridad Social, quienes hicieron un estudio de las condiciones económicas, geográficas, étnicas y culturales de Guatemala. El resultado de este estudio lo publicaron en un libro titulado Bases de la Seguridad Social en Guatemala.

Al promulgarse la Constitución de la República de Guatemala en aquel momento, se confirmó entre las Garantías Sociales en el Artículo 63, el siguiente texto: Se establece el seguro social obligatorio. La ley, además, regulará sus alcances, extensión y la forma en que debe de ser puesto en vigor. Fue así como se llegó al Decreto del 30 de octubre de 1946.

Con la creación del IGSS, se formó una “institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima”, de acuerdo al Artículo uno referido a la institución. Esto significa que debe cubrir todo el territorio de la República de Guatemala y que debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias. Además, los patronos y trabajadores deben estar de acuerdo con la Ley, deben estar inscritos como contribuyentes y no pueden evadir esta obligación porque ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

La Constitución Política de la República de Guatemala, promulgada el 31 de mayo de 1985, dice en el Artículo 100: “Seguridad Social. El Estado reconoce y garantiza el derecho de la seguridad social para el beneficio de los habitantes de la Nación”.

La Seguridad Social también puede ser identificada como una institución jurídica que tiene como finalidad expresa dar satisfacción a un determinado tipo de derechos económicos y sociales reconocidos constitucionalmente y como finalidad latente contribuir al mantenimiento del sistema económico-social vigente Alarcón, M. y González, S. (1986). Todo patrono, persona individual o jurídica, que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el Régimen de Seguridad Social.



- Visión

La visión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) es ser un país con trabajadores sanos, respaldados por servicios de salud y previsión, efectivos y modernos que contribuyan al bienestar físico y mental de trabajadores, como razón fundamental la existencia de la institución y de su familia como parte integral del ser humano. Folleto informativo del IGSS, (2009).

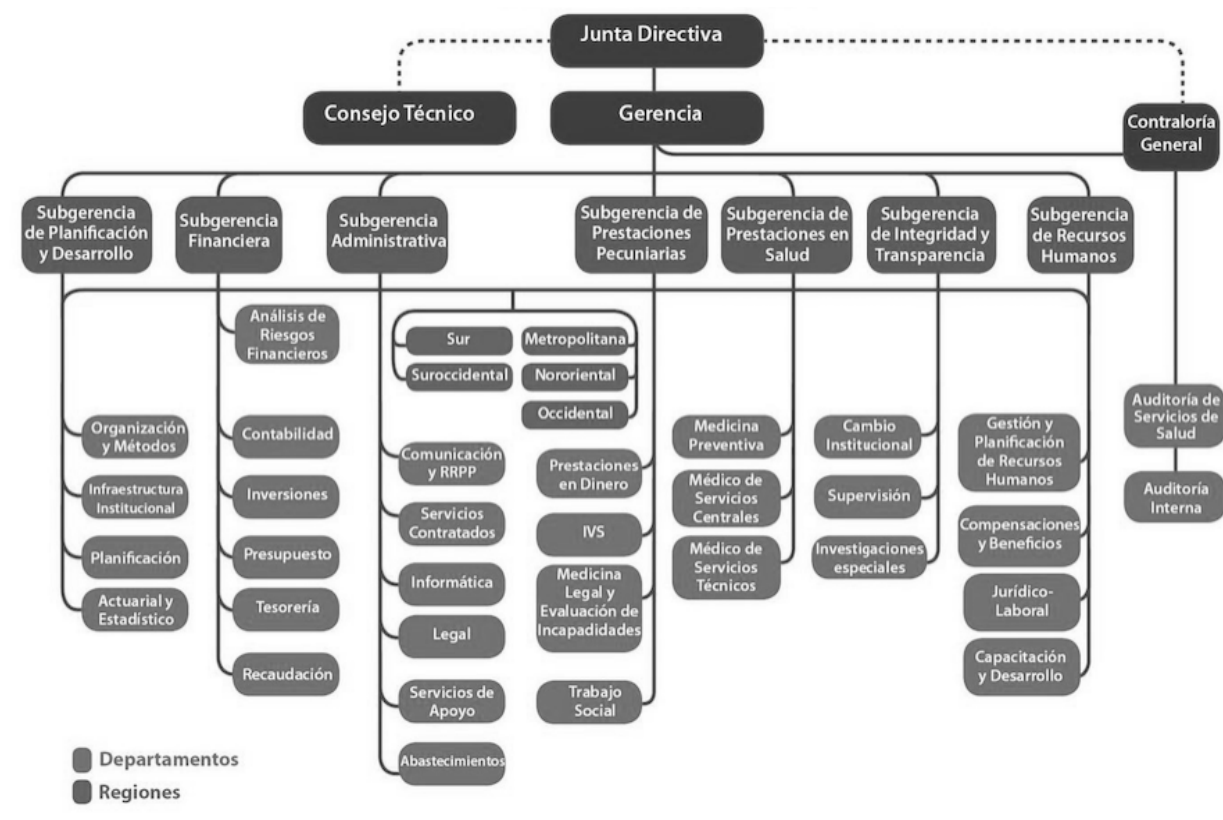
- Misión

La misión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) es garantizar servicios de seguridad social a los trabajadores guatemaltecos y a sus familias, orientados a revelar su nivel de vida. Folleto informativo del IGSS, (2009).

## **1.2. Organigrama general**

A continuación se presenta el organigrama general.

Figura 1. Organigrama general



Fuente: elaboración propia.

### 1.3. Situación existente

En el año dos mil trece, el centro hospitalario de la zona 6 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social contaba con una organización en cinco niveles, estas características designaban una separación de funciones y de autoridad, por lo que se estableció la necesidad de supervisores para ejercer una mejor comunicación con el personal operativo. El tipo de comunicación que prevalece en los niveles de menor jerarquía es la informal. Desde entonces, se vive un ambiente de cordialidad y respeto mutuo. En algunas áreas existe un alto porcentaje de rotación de personal (sobre todo, en enfermería). El tipo de

comunicación que prevalece en los empleados de menor jerarquía, es a nivel de murmuraciones.

El servicio que proporciona el hospital en algunas áreas no es satisfactorio. Esto ha provocado descontento en algunos pacientes, es por ello que se quiere realizar un estudio de medición de clima organizacional continuamente desarrollar una estrategia para conocer cómo percibe el personal su trabajo y su entorno inmediato; qué tanto está influyendo en el servicio que están prestando. Si el personal instaura que la institución está organizada, alienta hacia un buen comportamiento y que está dirigida a la satisfacción de las necesidades de los clientes y de los empleados, es un buen presagio para cumplir con el servicio buscado.

#### **1.4. Beneficios y servicios prestados**

Las prestaciones en servicio por los cuales el IGSS debe responsabilizarse son:

- Atención médica en las Unidades Asistenciales del IGSS, tanto en consulta externa como en hospitalización.
- Asistencia en medicina general quirúrgica y especializada.
- Medicina que el médico tratante del IGSS indique.
- Laboratorio clínico, rayos X, electroencefalogramas y otros que contempla la institución en caso de que el médico tratante del IGSS lo indique.
- Resolución de problemas en el trabajo relacionadas a la enfermedad.
- Transporte en caso de ser necesario para ser tratado con urgencia en un Centro Asistencial del IGSS.
- En casos de recuperación, por asuntos de distancia, el IGSS proporciona a sus afiliados hospedaje, alimentación y pasaje.

- Se orientará y educará sobre enfermedades y accidentes, a través de diferentes medios de comunicación.
- Derecho a rehabilitación.
- Derecho a tratamiento psicológico y social.
- En caso de recuperación, por asuntos de distancia, el IGSS proporciona a sus afiliados hospedaje, alimentación y pasaje.
- Atención por maternidad a la esposa o conviviente, si está inscrita en el programa.
- Atención a hijos menores de cinco años.
- Se proporcionará aparatos ortopédicos.
- Suspensión de labores por problemas de salud

Las prestaciones en dinero, por los cuales el IGSS debe responsabilizarse son:

- Dos terceras partes del salario diario por incapacidad, debido a enfermedad o a un accidente.
- A las trabajadoras en caso de maternidad, el cien por ciento de salario durante su descanso.
- Por incapacidad permanente por un daño físico.
- Pensión por vejez.
- Por fallecimiento de un trabajador y para gastos de entierro.
- Otorga pensiones por fallecimiento.
- A familiares por incapacidad del afiliado.
- En caso de desaparición física.
- En caso de incapacidad permanente. Folleto informativo del IGSS, (2009)

## 1.5. Cultura organizacional

Gutiérrez, (2013) apunta la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Para la autora la cultura es un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio.

- Primer nivel o de los artefactos visibles: Monterroso, (2010), exterioriza en su trabajo de consultoría que el primer nivel de artefactos visibles comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir, pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel, se puede observar la manifestación de cultura, pero nunca se puede saber su esencia.
- Segundo nivel o de los valores: “Dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros claves de la organización.” (Monterroso, 2010, p.14).

Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como son.

- Tercer nivel o de los supuestos inconscientes: “Revelan, más confiadamente, la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona, eficazmente, un problema”. (Monzón, 2006, p. 32).

En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que dirigieron las acciones en los miembros de la empresa para la solución de problemas internos y externos. Con el pasar del tiempo, estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en “verdades”, volviéndose inconscientes

- Dimensión 1 “La relación de la organización con el ambiente externo, refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo, puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía”. (Teja, 2007, p.15).

Verifica los supuestos que la empresa tiene sobre su misión principal en la sociedad, es la razón de ser, el tipo de producto, el servicio ofrecido, el mercado, el segmento de mercado a cuál está enfocado. Verifica también cuáles son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones aun mismo que representen limitaciones, porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.

- Dimensión 2: “La naturaleza de la verdad y de la realidad, son los supuestos básicos, las reglas verbales y de comportamiento sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio, y la propiedad que sirven de base para la toma de decisiones”. (Monterroso, 2010, p. 11).

- Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física, que es verificable, a través de criterios objetivos. Otras que pertenecen al dominio de la realidad social, verificadas por consensos, tienen como base opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras, que pertenecen al dominio de la realidad subjetiva, son una cuestión de opinión personal, disposición o gusto.

Esta dimensión verifica cuál es el criterio utilizado para determinar que las cosas son verdaderas y reales.

- Ejemplos:

- ✓ Tradición: esto siempre fue hecho de esta manera.
- ✓ Religión/dogma/ moral: este es el camino correcto para hacer esto.
- ✓ Revelación a través de una autoridad, sea interna o externa a la organización: nuestro presidente quiere que hagamos las cosas de esta manera. Nuestros consultores o especialistas recomendaron que deberíamos hacerlo de esta manera.
- ✓ Racional: determinado comité analiza el problema y aceptamos la decisión tomada por ellos.
- ✓ Resolución conflictiva a través de continuos debates adoptamos la decisión que resista a varias discusiones.
- ✓ Tentativa a equívocos: trataremos esto y veremos.
- ✓ Test Científico; nuestras investigaciones muestran que este es el camino para hacer las cosas.

- ❖ Dimensión 2a. naturaleza del tiempo: contempla los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo, como estructura y verifica si el mismo es orientado al pasado, presente o futuro; si es considerado lineal, cíclico y también qué unidades de tiempo son relevantes.
  
- ❖ Dimensión 2b. naturaleza del espacio: identifica los supuestos relacionados con el espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo. El espacio puede ser utilizado como símbolo de “status”, de poder, puede representar distancia o aproximación entre las personas. Puede, aún, representar privacidad.

Implícitamente, dicta, también, las normas apropiadas para la relación formal e informal dentro de la empresa y el límite hasta dónde pueden llegar las relaciones íntimas y amigables.

- Dimensión 3: “Refleja la visión de hombre que la empresa posee. El hombre puede ser considerado básicamente malo (perezoso, contrario a la organización), básicamente bueno (está en pro de la empresa) o neutro. Puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar.” (Teja, 2007, p.23).



- Dimensión 4: Gutiérrez, (2003), determina que la naturaleza de la actividad humana, refleja la concepción de trabajo y descanso, se refiere a lo propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser proactivo, está por encima de la naturaleza, actúa para conseguir lo que quiere. Puede ser reactivo, está subordinado a la naturaleza, acepta lo que es inevitable. El hombre puede, aún, estar en armonía con la naturaleza, ser perfecto en sí mismo.
  
- Dimensión 5: “La naturaleza de las relaciones humanas. Es la manera correcta para que las personas se relacionen unas con otras, puede ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc.” (Monterroso, 2010, p.27).  
Verifica los supuestos en la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y cómo las pasiones humanas, de amor y agresión, deben ser manejadas.

### **1.6. Formación y consolidación de la cultura**

“La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, pues se va formando gradualmente.” (Monterroso, 2010, p.33).

Otro aspecto importante, a considerarse en la formación de la cultura, es la permanencia de su cuerpo de funcionarios, una empresa con excesiva rotación difícilmente llega a consolidar valores, pues la formación de la cultura se da en el contexto de las relaciones interpersonales, sean internas o externas a la empresa.

La cohesión de grupo es el campo fértil que permite el desarrollo de la cultura, facilita la apropiación de características comunes a la actuación y los valores, la formación de la cultura exige una misión básica, objetivos, estructuras organizacionales, que permitan la obtención de estos parámetros, un sistema de información y, también, un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no sean compatibles con los objetivos. Para que estos puntos sean puestos en práctica, es necesario que el grupo posea:

- Un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas.
- Alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros.
- Cierta forma de manifestar autoridad, poder, status, propiedad, y otros recursos.
- Normas para lidiar con las relaciones interpersonales e íntimas, creando en general el clima o estilo.
- Criterios de recompensas y castigos; y
- Carácter para lidiar con el no administrable, o no previsible, eventos estresantes, problemas resueltos por el desarrollo de ideologías, religión, supersticiones, pensamientos mágicos, etc.

Videz, (2012), expone que la visión de mundo, que poseen los fundadores, tiene un peso significativo para la formación de la cultura en una empresa, pues son ellos los que definen las políticas a seguir por la empresa para resolver los problemas de adaptación que puedan surgir. Además, de establecen patrones en lo que se refiere a las relaciones de trabajo, normas de conducta, etc. De cierta manera, los fundadores, imprimen su visión de mundo a la empresa, se considera un elemento clave en el proceso de formación de la cultura.

Esta influencia es muy fuerte en el inicio de la organización y decae a medida en que los diversos grupos ocupacionales adquieren experiencia y

encuentran sus propias soluciones. Sin embargo, los nuevos matices que adquiere la cultura no niegan, totalmente, la primera, es una especie de reajuste o adecuación a la nueva realidad. La negación puede suceder si la organización pasa por un período muy crítico, donde su existencia está en juego y los valores antiguos ya no sirven, o cuando la institución pasa por un cambio estructural muy fuerte, provocado por algún acontecimiento externo.

“La cultura de una organización puede ser fuerte y homogénea, sin embargo, no es una señal que garantice la eficacia pues, en algunos casos, los supuestos no coinciden con los problemas del ambiente e impiden la solución de los mismos”. (Videz, 2012, p.45). Debido a constantes cambios ambientales que ocurren a nivel mundial y con repercusiones en la gran mayoría de las empresas, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y del potencial de aprendizaje e innovación.

“La cultura nunca está totalmente formada, siempre existe un aprendizaje constante en los miembros de la organización. Sin embargo, puede ocurrir una cristalización de la cultura con el consecuente descuido del aprendizaje constante”. (Videz, 2012, p.47). Cuando esto sucede, dependiendo del grado de olvido, la empresa pone en riesgo su sobrevivencia porque no se implementan los cambios que suceden en su ambiente externo.

### **1.7. Elementos de la cultura**

“Los diversos elementos culturales proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo natural, son repasados automáticamente entre las personas; éstas aceptan y reproducen los elementos, no por libertad o concordancia con los mismos, sino porque el control,

generalmente, es bastante eficiente y no permite el desacuerdo con los mismos.” (Gutiérrez, 2003, p.36).

### **1.7.1. Valores**

El nivel de adhesión de los valores es de mayor expresión en los escalones jerárquicos más altos y pueden ser modificados después de una evaluación, a través de los sistemas de compensación.

Saccca, (2010), exterioriza en su informe que los valores forman el corazón de la cultura; define lo que es el suceso para la organización en términos concretos y patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. A partir de los valores, se puede detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los símbolos que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público, entre otros.

Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles, es mayor la tendencia en concordar que están basados en patrones éticos y, por ende, la carrera es un factor de alta satisfacción personal, y a su vez, hace que las presiones del trabajo no afecten sustancialmente en la vida privada. Los objetivos de la organización como los de los accionistas, clientes y funcionarios, pasan a tener mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos.

Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc., son consideradas subproductos de los valores, actúan como cristalizadores de los mismos.

## 1.8. Ritos

Los mitos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pueden ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. “Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no en la organización”. (Saccsa, 2010, p.55).

A continuación, se describen de una manera breve los distintos tipos de ritos mencionados por el autor en su trabajo de graduación.

- Ritos de pasaje: utilizados en el contrato como traslado de cargos, tienen como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.
- Ritos de degradación: se denuncian, públicamente, las fallas o los errores cometidos, a través de retiros o denuncias; su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.
- Ritos de refuerzo: valorizan y felicitan al personal por los resultados positivos y esperados; tienen como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.
- Ritos de renovación: se hacen con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que: “se está haciendo algo con los problemas”, y la forma de atender a un determinado problema, se omiten los demás.

- Ritos de reducción de conflictos: se usan para restablecer el equilibrio entre relaciones conflictivas pasadas, y es una forma de desviar la atención de otros problemas.
- Ritos de integración: muy común en fiestas navideñas u otras fechas importantes, en ellas donde se incentiva la expresión de sentimientos para mantener a las personas comprometidas con la organización.

### **1.9. Los mitos**

Las historias son constantemente repetidas dentro de la organización, tienen como base eventos realmente ocurridos. “El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de ser una guía para los neófitos en los comportamientos esperados y en la reacción organizacional delante de tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional”. (Muñoz, 2010, p.48).

En general, las historias abordan temas referentes a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control.

Los mitos son muy similares, con la diferencia que no están basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

### **1.10. Tabúes**

Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento, delimitan las áreas prohibidas y dejan claro lo que no es permitido dentro de la organización.

### **1.11. Héroes**

“El héroe es la encarnación de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las de la organización”. (Ozuna, 2012, p.33).

Los héroes natos son personas que, de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización y los creados son personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito, por ejemplo, el funcionario padrón, el administrador del año, el campeón de ventas, etc. La influencia de los primeros es más duradera y profunda.

La función del héroe es la de proporcionar modelos, establece patrones de desempeño y motiva a las personas de diferentes niveles.

### **1.12. Normas**

Ozuna, (2012), explica que las normas no se presentan, siempre, escritas, pero fluyen a través de la organización, determinan los comportamientos que son posibles y los que no son. Son como leyes que deben ser obedecidas. En este grupo se encuentra también las normas de producción.

### **1.13. Comunicación**

“Es el proceso de transmisión y recepción de la información dentro de la organización; comprende todo tipo de comunicación, sea formal o informal, verbal o no. Una forma de comunicación no verbal nos es dada por los artefactos visibles

de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc.”. (Muñoz, 2010, p.48).

#### **1.14. Clima organizacional**

El concepto de clima organizacional, tiene diferentes definiciones, como las siguientes:

- “Una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización.” (Muñoz, 2010, p.56).
- “El clima organizacional refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo ejerce la autoridad dentro del sistema.” (Ozuna, 2012, p.60).



Figura 2. **Clima organizacional**



Fuente: Corporación Elite. (2016). *Clima organizacional*.  
Recuperado de [www.corporacionelite.org](http://www.corporacionelite.org).

### **1.15. Comunicación**

De la Cruz Lablanca, (2014), menciona que la comunicación es el proceso complejo, marcado por varios factores, tales como (cultura, cercanía de los interlocutores, estados de ánimo) que, a pesar de las diferencias entre los diferentes individuos, existen elementos comunes que permiten que se dé el proceso de comunicación, y para que este proceso comunicativo se produzca es necesario que, tanto emisor y receptor compartan vocabulario y sintaxis.

#### **1.15.1. Liderazgo**

Ozuna, (2012), describe que el liderazgo es el proceso de estimular y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo para el logro de los objetivos que se tengan. Incluye aspectos de organización del trabajo, la

preocupación del líder por los métodos de trabajo, la confianza que sobre él se tenga, la participación y autonomía que dé a sus empleados.

### **1.16. Motivación**

Guerrero, (2013), se refiere a la disposición en los empleados, para realizar altos niveles de esfuerzo, así conseguir las metas del departamento. Involucra variables como la percepción del trabajo, la variedad en su importancia y la retroalimentación.

### **1.17. Satisfacción**

Porter, (1970), explica la satisfacción en el área de trabajo como la diferencia que existe entre la retribución percibida como adecuada y la retribución efectivamente recibida, dicha afirmación fundamentándose en la pirámide de Maslow.

### **1.18. Participación**

“Es el proceso participativo que utiliza la capacidad total de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización”. (Guerrero, 2013, p. 33). Los trabajadores participan en la toma de decisiones organizacionales, están representados por un pequeño grupo de empleados.

### **1.19. Trabajo en equipo**

“La tendencia natural en los empleados a formar grupos para trabajar juntos y producir una unidad completa de trabajo que realizará mejoras en los métodos o el ambiente”. (Guerrero, 2013, p. 25).

### **1.20. Servicio al cliente**

De León, (2003), expone que el servicio al cliente surge como la necesidad de las empresas, para alcanzar la competitividad en el mercado, buscan satisfacer las necesidades de los clientes, requerimientos de productos y/o servicios, calidad de productos, como el sector de alimentos, ropa, calzado, entre otros.

#### **1.20.1. Servicio al afiliado**

El servicio al afiliado, como parte de la comunicación y, tras esta distinción, es aquel punto que interesa para delimitar el objeto de estudio. Son muchas las ocasiones en las que sí se le otorga, a la comunicación, la importancia que merece y aunque el mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como en: El cliente es el rey. El cliente siempre tiene la razón. Lo primero son los clientes, etc. Hay algo de lo que el mundo sí está sobrado: de clientes descontentos. No sólo se trata de los clientes que se gastan su dinero individualmente, también, las grandes empresas; no se trata de aquellos clientes que son víctimas de nimiedades y de falta de educación, son aquellos que deben soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión, aspectos que indudablemente no se consideran como satisfactorios.

### **1.20.2. El servicio interpersonal como principio de servicio**

Al hablar de servicio intrapersonal, ante todo, se debe dirigir la mirada hacia nuestra persona, ya que ninguna clase de servicio se puede dar sin que intervenga el ente humano.

Acerca del principio de servir, se puede decir que quien no sea feliz, no puede hacer feliz a otro; nadie que no sepa amarse sabrá amar a nadie, y alguien que no sepa servir como individuo jamás podrá servir a nadie; y, en este mundo, quien no sirve a otros, se elimina sustancialmente, de participar en el desarrollo de la sociedad, llámese familia, trabajo o amistades.

El principio de servir radica, indudablemente, en el ser humano tal y como lo mencionó Aristóteles hace dos mil trescientos años, como un ser social, que participa en la conjugación de elementos y estructuras que lo conformen en un individuo en proceso de evolución y que, como resultado de lo anterior, tiene una repercusión de su rol en la sociedad.

La cuestión consiste en preguntarse ahora ¿en qué momento el ser humano extravió el camino consciente de la calidad humana? Ya que, así como se trata de perfeccionar las razas en los animales, no se debe olvidar la nuestra. Si se analiza, un día cualquiera de nuestra vida, se observa que nos sirve y a la vez poder servir, siendo, hoy por hoy, trascendente que nuestro servicio sea de calidad y, por ende, utilizando las frases citadas en párrafos anteriores: quien no tiene calidad humana no servirá con calidad; por lo tanto, lo que emprenda se ubicará en términos de mediocridad.

El reto de esta época es dirigir los pasos hacia la excelencia individual, no para ser mejores que nadie, sino para ser mejores con nosotros mismos.

### **1.20.3. El servicio al afiliado como producto de una acción**

¿Para qué servir?: El placer de servir es una combinación de emociones en conflicto como orgullo y humildad que surge cuando se sirve o se recibe el servicio sin egoísmo, sentimiento que no se puede comprar o fabricar, sino que viene desde el interior, cuando realmente se sirve a alguien.

### **1.20.4. La ventaja competitiva real**

Las décadas de los ochenta y los noventa podrían ser denominadas por la historia como las eras de la soberanía del consumidor. Quizás sería más exacto llamarlas, la época de la rebelión del consumidor. La clientela exige, con toda razón, entrega oportuna y cortesía al comprar un producto o pagar por un servicio, sea un vaso limpio, la habitación impecable de un hotel, o una buena comida en el hospital.

Las empresas que pretenden triunfar deben reconocer este fenómeno y ofrecer normas de la más alta calidad en cuanto a servicio. Para cualquier negocio o institución público o privado, orientado hacia el servicio o producto es indispensable que con o sin ánimo de lucro, aprovechen la competitividad para ofrecer y proporcionar un servicio de calidad.

Sin importar el tamaño de la empresa, ésta no debe competir con base en los factores precio o producto. Por otra parte, la diferenciación del producto se vuelve cada vez más difícil.

El servicio es una nueva norma que sirve para medir el desempeño de una organización. No se trata de una ventaja competitiva. Es una ventaja competitiva real.

### **1.20.5. Evaluación del servicio**

¿Cuándo se empieza a juzgar a una persona? ¿Espera usted que la conozca mejor? ¿Se reserva su juicio durante dos o tres semanas y luego decide si le cae bien esa persona o llega a ciertas conclusiones en cuanto la conoce?

La mayoría de las personas hace juicios sobre la gente durante los tres primeros minutos, después de conocerla. Quizá las primeras impresiones no tengan explicación ni puedan definirse, pero se sienten y existen. Una vez que se emite un juicio, es terriblemente difícil modificarlo.

¿Cuándo juzga a una institución? ¿Espera hasta que recibe el servicio? ¿Espera probar la comida para decidir si le gusta el restaurante? ¿Cuál es el punto de vista que comenta? ¿Me gusta esta compañía? o ¡nunca volveré a hacer negocios con esa gente!

Se evalúan a las instituciones tan rápido como se evalúa a la gente. La gente lo juzga en cuanto hace contacto con usted, en cualquier forma. Una persona no tiene que conocerlo para juzgarlo. Alguien observará su trabajo y decidirá si usted le cae bien.

Es fundamental, para la institución, conocer y saber el pensamiento de sus clientes, puesto que ellos la sostienen y le proporcionan su modo de vida.

### **1.20.6. Identificación de los afiliados y sus necesidades**

Uno de los mayores errores que cometen las instituciones suministradoras es tratar a sus afiliados como si todos fueran iguales. Obviamente que esto no es cierto y al igual que la población en general, tienen todas las formas, tamaños, edades, proceden de diferentes formas de vidas y partes del mundo. Sin

embargo, el corolario de este enfoque es para tratar a cada cliente como un caso individual, lo que sería un lujo, cuyo costo lo pondría lejos del alcance de la mayoría de negocios, no tendría rival.

La solución, a este aparente acertijo, es agrupar a los afiliados en lo que se denomina segmentos de mercado. La forma en que se realiza la segmentación puede ser la clave del éxito o el fracaso futuro, vale la pena invertir un poco de tiempo para examinar algunas de las posibles bases del proceso. Hay cientos de formas para segmentar a los afiliados, pero, en esencia, sólo hay tres enfoques totalmente diferentes para guiar su análisis.

- Segmentación con base a lo que se solicita: puede que éste sea el método más fácil y obvio de segmentar. Su principal ventaja consiste en utilizar la información del afiliado, que la mayoría de las veces está disponible en la institución.
- Segmentación sobre la base de quién lo solicita: aquí el foco pasa de lo que se solicita a los propios consumidores. Con este enfoque aparecen en juego nuevos criterios, por ejemplo, tipos de personalidad, grupos socioeconómicos, factores demográficos como edad, sexo, etc. La premisa que subyace es la de saber quién solicita el servicio y esto permite, al proveedor, adaptar el producto o servicio de una forma más concreta. Otro beneficio es que la institución puede buscar más afiliados que encajen con los estereotipos del segmento.

#### **1.20.7. Estado del servicio**

Las Instituciones de servicios pertenecen a cinco categorías, desde el grado de dedicación que tienen hacia la calidad del servicio.

Estos cinco niveles son:

- Las que salen del servicio: estas firmas están fuera de contacto con los clientes. Ya están en camino de hundirse; unas lo saben, otras no.
- Obstinada búsqueda de la mediocridad: estas formas, probablemente, mantienen sus negocios, pero la calidad de servicio no es parte de sus programas. Algunas compañías, muy importantes, se clasifican en esta categoría, inclusive varias aerolíneas.
- Lo tienen y dan razón de él: estas firmas saben que están en el negocio del servicio y tratan de tener un respeto natural, por lo menos hacen lo básico. Sin embargo, la mayoría de ellas disfrutan solamente de lo que los expertos en mercadeo llaman una participación natural en el mercado, es decir, la participación en el mercado a que tienen derecho en virtud de estar allí. La calidad del servicio no forma parte importante de su posicionamiento estratégico. Muchos, o la mayor parte de los bancos, pertenecen a esta categoría, así como también varias cadenas minoristas y unos cuantos hoteles.
- Hacen serios esfuerzos: estas firmas están dentro del movimiento y, generalmente, están trabajando fuertemente para encontrar la manera de hacer del servicio un arma competitiva. Este es el nivel en el cual la gerencia del servicio tiene sentido como una idea motriz organizacional.
- El servicio como arte: estas son las firmas legendarias en el negocio del servicio; aquellas pocas que han llegado a ser nombres familiares y líderes del mercado, debido a su consagración obsesiva e incansable en todos los niveles por la doctrina del máximo impacto positivo en el cliente.



### **1.20.8. Las seis reglas del servicio**

- Competencia: ser competente en el trabajo, significa desarrollar con eficiencia y eficacia las tareas o atribuciones que corresponden al puesto que se desempeña. Ros, (2006).
- Conocimiento: el conocer bien los productos, procesos y sistemas de trabajo de la empresa, nos permite dar razón y contestar con acierto y seguridad las preguntas que surjan sobre nuestro quehacer.
- Orgullo: el interés que se muestra por hacer bien las cosas, es la energía vital que nutre nuestro trabajo y hace diferentes a los que sólo se interesan por cobrar un salario.
- Apariencia: al representar a una empresa, se debe ser cuidadoso en el aseo personal y en la forma de vestir, presentando siempre buena imagen y una actitud de servicio.
- Cortesía: es muy agradable ser tratado con atención, cortesía y buen humor, por lo que se deben hacer de estas virtudes un buen hábito y que siempre esté presente en nuestra diaria rutina.
- Hacer otro esfuerzo: hacer un poco más de lo que la gente espera de nosotros, es una actitud muy valiosa en cualquier trabajo y refleja una imagen positiva de la persona y de la empresa que representa.

### **1.21. Dimensiones del clima organizacional**

La dimensión del clima organización está compuesto por varios factores, los cuales se describen a continuación.

### **1.22. Estructura**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones con las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La firmeza con que la organización lleva a cabo la burocracia, versus el entusiasmo en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructuras.

### **1.23. Responsabilidad**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es una supervisión de tipo general, no es estrecha, es el sentimiento de ser su propio jefe para que no le supervisen el trabajo.

### **1.24. Recompensa**

Es el premio que otorga la organización a los empleados que cumplen bien con su trabajo, lo que motiva a todo el personal.

### **1.25. Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo y como la organización enfrenta los riesgos, calculados o no, para lograr los objetivos propuestos.

### **1.26. Relaciones**

Es la percepción en los miembros de la empresa sobre si existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados.

### **1.27. Cooperación**

Es el conocimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia, en los directivos y otros colaboradores del grupo, de un espíritu de ayuda. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores.

### **1.28. Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del esfuerzo que realiza la organización para que se cumplan las normas de rendimiento.

### **1.29. Conflictos**

Es el sentimiento de los miembros de la organización, pares y superiores, para aceptar las opiniones discrepantes y no temen enfrentarlas, así mismo solucionan, de inmediato los problemas que surjan.

### 1.29.1. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

- Situación de las instalaciones

Es parte importante del clima laboral el buen funcionamiento de las instalaciones, ya que si no se cuenta con instalaciones adecuadas puede perjudicar el buen funcionamiento, así como el ambiente agradable favorecerá a la comodidad, tanto de los colaboradores del IGSS de la zona 6 como el de los pacientes que usan el servicio.

Tabla I. **Estado de la instalación física del inmueble**

No.	DESCRIPCIÓN	SÍ	NO
1	Propio	X	
2	Adecuado para las necesidades del servicio		X
3	Necesita reparación (Elaborar proyecto a nivel de idea en formato anexo y especificarlo en los cuadros de presupuesto respectivos)	X	
4	Necesita ampliación (Elaborar proyecto a nivel de idea en formato anexo y especificarlo en los cuadros de presupuesto respectivos)	X	
5	Necesita construcción de nueva infraestructura (Elaborar proyecto a nivel de idea en formato anexo y especificarlo en los cuadros de presupuesto respectivos)		X
6	Existe algún proyecto en ejecución		X
7	Necesita cambio de local (Presentar solicitud a la autoridad correspondiente)		X
8	Comparte el local con otra unidad		X
9	Cuenta con terreno propio en la localidad	X	

Fuente: elaboración propia.

El centro hospitalario del IGSS, de la zona 6 cuenta con grandes falencias en infraestructura necesita reparaciones tales como las oficinas las áreas donde son atendidos los pacientes, los baños la mayoría se encuentran inhabilitados la falta de agua, como otra parte importante la ampliación ya que el edificio ya no es suficiente para atender a la población asignada al centro.



## **2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrolló mediante un proceso dividido en tres fases principales que se detallan a continuación:

En la fase uno, se realizaron encuestas estructuradas de respuesta cerrada durante 6 días continuos en turnos de 2 horas por las 3 jornadas de atención, con el jefe de servicio de hospitalización y jefes de área del centro hospitalario; esto se realizó para identificar la relación laboral que existe entre los trabajadores de la institución, luego se plasmaron los puntos críticos del clima organizacional del centro hospitalario, mediante un análisis de cargas laborales subjetivas y empíricas entre los jefes de servicio del hospital.

Se identificaron los procedimientos de los colaboradores para la solución de conflictos en el servicio al afiliado de la institución, mediante la elaboración de un diagrama de flujo de proceso, luego se tipificaron las quejas más frecuentes mediante una encuesta de calidad en la atención médica recibida, dirigida a los afiliados en un lapso de 14 días hábiles, 3 horas por día; alternando los horarios de encuesta aleatoriamente, realizando 24 encuestas diarias para cubrir el tamaño de la muestra definida, a continuación se detallaron las posibles áreas de mejora mediante la elaboración de un diagrama de causa y efecto, con respecto al servicio hacia el afiliado.

En la segunda fase, se analizaron y se interpretaron los resultados mediante los diagramas de flujo de procesos de atención al afiliado permanentes y se determinó la ruta crítica de resolución en conflictos de servicio, mediante un análisis CPM/PERT de los datos encontrados, así mismo se examinó la posibilidad de creación de círculos de control de calidad en las áreas del servicio

al afiliado, con respecto al análisis del diagrama causa y efecto. Se describió gráficamente y estadísticamente los resultados reflejados en las listas de cotejo, como parte de la verificación del cumplimiento de los procedimientos del servicio al afiliado.

En la tercera y última fase, se elaboraron las propuestas a la mejora de los servicios prestados al afiliado y el clima organizacional. Se planteó una ruta administrativa eficiente para poner en práctica el *coaching* efectivo también se formularon propuestas de procesos estandarizados para la atención adecuada al afiliado y derechohabiente.

A continuación, se presentó una propuesta explicativa de un plan de evaluación periódico para la satisfacción de los afiliados y derechohabientes y se recomendaron las evaluaciones periódicas de las instalaciones del centro hospitalario para contar siempre con una infraestructura adecuada incrementando así un clima organizacional positivo para beneficio, tanto de los colaboradores con repercusiones directas positivas hacia la atención para los afiliados y derechohabientes.



### **3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. Descripción de prácticas**

Uno de los objetivos del centro hospitalario del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6, es alcanzar la eficiencia y calidad en el servicio al cliente interno. Para lo anterior, en dicha institución ha realizado diversas actividades internas para enfatizar la calidad de servicios prestados por parte del personal, así como también el aprovechamiento de recursos. Sin embargo, estos esfuerzos no han logrado los resultados esperados; se deriva de la falta de control en las actividades, ya que las jefaturas de las distintas áreas no se hacen responsables de la continuidad de capacitación que el instituto ofrece a los empleados, haciendo énfasis a uno de los objetivos planteados, en el cual buscan dignificar al trabajador.

#### **3.2. Análisis FODA del IGSS de la zona 6**

- Fortalezas:
  - Aumento de afiliados atendidos.
  - Existencia de espacio físico disponible para aumentar la capacidad instalada.
  - Satisfacción de usuarios atendidos desde las 7:00 am.
  - Sistematización en la mayoría de procesos de atención.
  - Descongestionamiento en sala de espera de adultos y clínicas de apoyo.

- Oportunidades:
  - Crecimiento de la infraestructura.
  - Mejoras tecnológicas.
  - Buena percepción de los afiliados hacia el servicio prestado en la consulta externa.
  
- Debilidades:
  - Deficiente funcionamiento crónico de archivo y admisión de adultos.
  - Constantes suspensiones de personal.
  - Falta de clínicas de rebalse hacia las clínicas de atención continua.
  
- Amenazas:
  - Aumento de la demanda.
  - Quejas de pacientes por mala atención.
  - Baja asignación presupuestaria.

Tabla II. **Matriz FODA**

<p style="text-align: center;"><b>FODA</b></p>	<p>Fortalezas:</p> <p>F1. Aumento de afiliados atendidos.</p> <p>F2. Existencia de espacio físico disponible para aumentar la capacidad instalada.</p> <p>F3. Satisfacción de usuarios atendidos desde las 7:00 am.</p> <p>F4. Sistematización en la mayoría de procesos de atención.</p> <p>F5. Descongestionamiento en sala de espera de adultos y clínicas de apoyo.</p>	<p>Debilidades:</p> <p>D1. Deficiente funcionamiento crónico de archivo y admisión de adultos.</p> <p>D2. Constantes suspensiones de personal.</p> <p>D3. Falta de clínicas de rebalse hacia las clínicas de atención continua.</p> <p>D4. Mala atención al cliente de parte del personal.</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>O1. Crecimiento de la infraestructura.</p> <p>O2. Mejoras tecnológicas.</p> <p>O3. Buena percepción de los afiliados hacia el servicio prestado en la consulta externa.</p>	<p>Fortaleza/Oportunidad:</p> <p>Establecer un nuevos sistema de información.</p> <p>Mejorar el sistema de comunicación entre las unidades.</p> <p>Aumentar la variedad de servicios médicos al cliente para mejorar la capacidad de atención.</p>	<p>Debilidad/oportunidad:</p> <p>Crear estadísticas de control para establecer puntos de mejora.</p> <p>Controlar al personal para realizar sus actividades en los cargos de trabajo.</p> <p>Realizar estudio para realizar mejoras en el servicio al cliente.</p>
<p>Amenazas:</p> <p>A1. Aumento de la demanda.</p> <p>A2. Quejas de pacientes por mala atención.</p> <p>A3. Baja asignación presupuestaria.</p>	<p>Fortaleza/Amenaza:</p> <p>Reasignación de personal para atención en horarios de mayor demanda.</p> <p>Reasignación de presupuesto.</p> <p>Desarrollo de plan de capacitación.</p>	<p>Debilidad/Amenaza:</p> <p>Realizar capacitaciones periódicas y de poca duración para mejorar la atención al cliente.</p> <p>Programa de control de quejas y seguimiento.</p>

Fuente: elaboración propia.

### 3.3. Identificación de problemas que pueden afectar la gestión

Como ya se mencionó, desde el punto de vista de los afiliados, muchos de los problemas son por causa los colaboradores del IGSS, de zona 6, pero también los colaboradores cuentan con problemas, que muchos de ellos no los dejan desarrollarse o poder ejecutar su trabajo como realmente quisieran o pudieran. A continuación, se muestran los más relevantes:

Tabla III. **Limitantes para alcanzar la producción programada**

No.	Limitantes	Causa o causas de las limitantes	Acciones a realizar	Producto esperado
1	Demanda creciente de pacientes, largos tiempos de espera en la Sala de Espera y en la Admisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso de zonas de adscripción asignadas a la Unidad e incremento de la cobertura de afiliados y beneficiarios.</li> <li>• Insuficiente personal administrativo para atender la demanda</li> <li>• Personal de planta con suspensiones frecuentes</li> <li>• Deficiencias en el manejo del Archivo e ineficiencia del personal supernumerario</li> <li>• Alta rotación de pacientes a re consultas</li> <li>• Porcentaje de casos concluidos no cumple la norma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y revisión de procesos y rutas críticas para la reducción de tiempos de espera en la atención.</li> <li>• Capacitación del personal</li> <li>• Tramite a recursos humanos la dotación de personal calificado</li> <li>• Mejorar índice de casos concluidos</li> </ul>	<p>Mejora de los procesos de atención</p> <p>Personal administrativo suficiente y competente designado a la Unidad</p>

Continuación tabla III.

2	Falta recurso humano e insuficiente personal para atender la creciente demanda de la Unidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay candidatos disponibles del personal de Enfermería para cubrir vacaciones y suspensiones.</li> <li>• El Departamento de RRHH no recluta ni tiene banco de personal.</li> <li>• El índice enfermeras asignadas para atender clínicas es de 1:3 (1 Enfermera para cubrir 3 clínicas).</li> <li>• Ausentismo laboral del personal de secretaría por suspensiones que ocasiona sobrecarga de trabajo y retraso en la elaboración de papelería médico administrativa (1 secretaria x 2 clínicas)</li> <li>• Horas médico no efectivas por designación del personal médico en actividades no asistenciales (comisiones, adjudicaciones, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar solicitudes documentando con indicadores la necesidad de personal en los distintos servicios.</li> <li>• Tramitar la solicitud de plazas por parte de las dependencias en donde se tenga la necesidad</li> </ul>	Plazas designadas en el área administrativa, técnica y profesional
---	---	---	--	--

Fuente: elaboración propia.

### **3.4. Problemática recurso humano y cargas de trabajo**

Las principales falencias detectadas en la unidad periférica del IGSS de la zona 6, respecto al recurso humano son:

- Falta de médicos generales esto conlleva a que los médicos no sean los suficientes y por ende, tengan una gran carga laboral y el tiempo que se les dedica a cada paciente, no será el suficiente o el adecuado, dichas cargas son analizadas en la tabla IV (Distribución y cuantificación de las horas médico por centro de producción).
- Falta de personal médico, paramédico y administrativo, para la demanda de los afiliados y derechohabientes como se pudo observar en las entrevistas realizadas a los afiliados, una de las principales quejas es la mala atención del personal administrativo y enfermeras, esto también viene por causa de falta de personal para atender a la población de una forma correcta.
- Un manejo inadecuado de las citas
- Cita de espera prolongada por motivos de falta de médicos no tienen la capacidad de poder atender a tantas personas al mismo tiempo.

### **3.5. Objetivos de la planificación operativa anual**

Algunos de los objetivos a ser tomados en cuenta en la planificación operativa anual son:

- Aumentar la cantidad de médicos generales en menor proporción a lo planificado para el año 2016. Con esto se impactará de forma directa la disminución de costos en adquisición de recurso humano innecesario.

- Aumentar el porcentaje de satisfacción del paciente respecto al servicio hospitalario brindado.
- Consecuencias:

La calidad de atención humana y asistencial que se brinda en las diferentes unidades del IGSS de la zona 6, cada vez se ve más afectada por la mala atención que se está brindando, debido a los malos tratos y malas prácticas de las que son víctimas los afiliados y derechohabientes, razón por la cual existen denuncias presentadas ante Procuraduría de Derechos Humanos en contra Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

- Indicadores:
  - Proporción de la Infraestructura de Clínicas de Atención.
  - Número de espacios para clínicas de atención en consulta externa con equipamiento estándar.
  - Porcentaje de atención en clínicas.
  - Tiempo de atención.
  - Abandono de citas por largas colas.
  - Cumplimiento en cuota fisiológica de médicos tratantes en consultas.
  - Porcentaje de aumento de personal médico, mediante la creación de las clínicas de rebalse.

### **3.6. Indicadores y estándares de las prácticas**

Para lograr un análisis correcto y hacer nuevas propuestas es necesario analizar los indicadores y estándares de las prácticas, ya que como se vio reflejado en las entrevistas realizadas a los colaboradores del IGSS de la zona 6,

también no cuentan con mayor apoyo ni un correcto liderazgo para lograr las metas y objetivos planteados.

Tabla IV. **Población cubierta por los servicios del IGSS de la zona 6**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
Afiliados	19,864	20,258	40,122
Esposas o compañeras	ND	ND	
Hijos menores de 7 años	ND	ND	110,000
Pensionados Programa IVS			0
Jubilados Estados			0
<b>TOTAL</b>	<b>19,864</b>	<b>20,258</b>	<b>150,122</b>

Fuente: Registros y patronos IGSS de la zona 6.



Tabla V. **Distribución de las horas médico por centro de producción**

DESCRIPCIÓN	CENTRO DE PRODUCCIÓN	TOTAL
	Consulta Externa Adultos	
Médico General de 4 horas	6,640	<b>6,640</b>
Médico General de 8 horas	20,894	<b>20,894</b>
Médico Especialista de 4 horas	12,952	<b>12,952</b>
Médico Especialista de 8 horas	3,464	<b>3,464</b>
Odontólogo de 4 horas	920	<b>920</b>
Odontólogo de 8 horas	6,312	<b>6,312</b>
Médico Gral. 8 Hrs.8 ( reglón 182) Cl. Apoyo	1,888	<b>1,888</b>
<b>Total</b>		<b>53,070</b>

Fuente: Registros Médicos IGSS de la zona 6.

Tabla VI. Producción, metas e indicadores de consulta externa

No.	Nombre del producto	Unidad de medida	Meta programada 2014	Fecha		Meta multianual	Fecha		Meta multianual	Indicador asociado al producto
				Inicio	Finalización	2015	Inicio	Finalización	2016	
1	Consulta Externa	Persona	270,626	26/12/2014	25/12/2015	276,039	26/12/2015	25/12/2016	303,642	MRI Subsistema Prestaciones en salud, Financiero y Administrativo
2	Consulta Externa	Persona	40	26/12/2014	25/12/2015	40	26/12/2015	25/12/2016	40	Consulta Externa de Promoción y Prevención
3	Niño	Persona	5	26/12/2014	25/12/2015	5	26/12/2015	25/12/2016	5	Consulta Externa de Promoción y Prevención
4	Consulta Externa de Prevención de Enfermedades	Persona	22,863	26/12/2014	25/12/2015	23,321	26/12/2015	25/12/2016	23,788	Consulta Externa de Promoción y Prevención
5	Eventos de Promoción de la Salud y Prevención de Enfermedades	Persona	26,095	26/12/2014	25/12/2015	26,617	26/12/2015	25/12/2016	27,150	Porcentaje de Eventos Cobertura

Fuente: Datos obtenidos de MRI.

\* Aplicar un 8% de crecimiento interanual en cada producto.

Fuente: Registros Médicos IGSS de la zona 6.

### **3.7. Proceso de atención médica**

Las normas generales y específicas se complementan con la descripción de procedimiento y flujograma de atención al afiliado, con este flujograma servirá para determinar y analizar, mediante un análisis CPM/PERT de los datos encontrados para hacer una propuesta que acorte el proceso de atención médica que más adelante se mencionará:

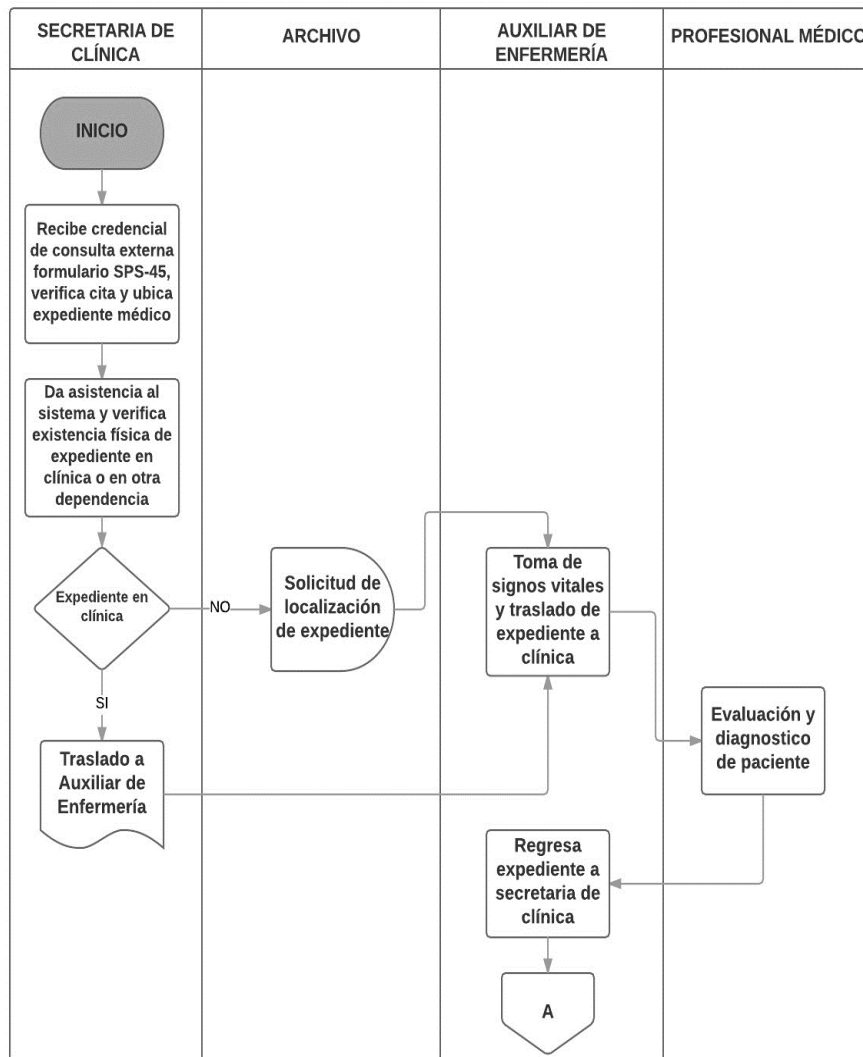
Tabla VII. **Proceso de atención médica**

<b>INICIO</b>		
Secretaria de clínica.....	01	Recibe credencial de consulta externa formulario SPS-45, verifica cita y ubica expediente médico.
	02	Da asistencia en el sistema electrónico y verifica si el expediente se encuentra físicamente en la clínica, en el archivo o en alguna otra dependencia.
Auxiliar de enfermería.....	03	Traslada expediente a Auxiliar de enfermería.
Archivo	04	Se solicita al encargado que localice el expediente
Auciliar de enfermería.....	05	Llama al paciente, toma signos vitales y traslada a clínica expediente médico.
Profesional de clínica.....	06	Evalúa al paciente, diagnostica, elabora recetas y proporciona indicaciones al paciente.
Secretaria de clínica.....	07	Regresa el expediente a la secretaria de clínica.
	08	Verifica documentación del expediente.
	09	Trabaja la documentación, según sea el caso.
	10	Agenda próxima cita en el sistema electrónico y en credencial de consulta externa formulario SPS-45 (la misma) e indica al paciente que debe presentarse 30 minutos antes de la hora de la cita programada.
<b>FIN</b>		

Fuente: elaboración propia.

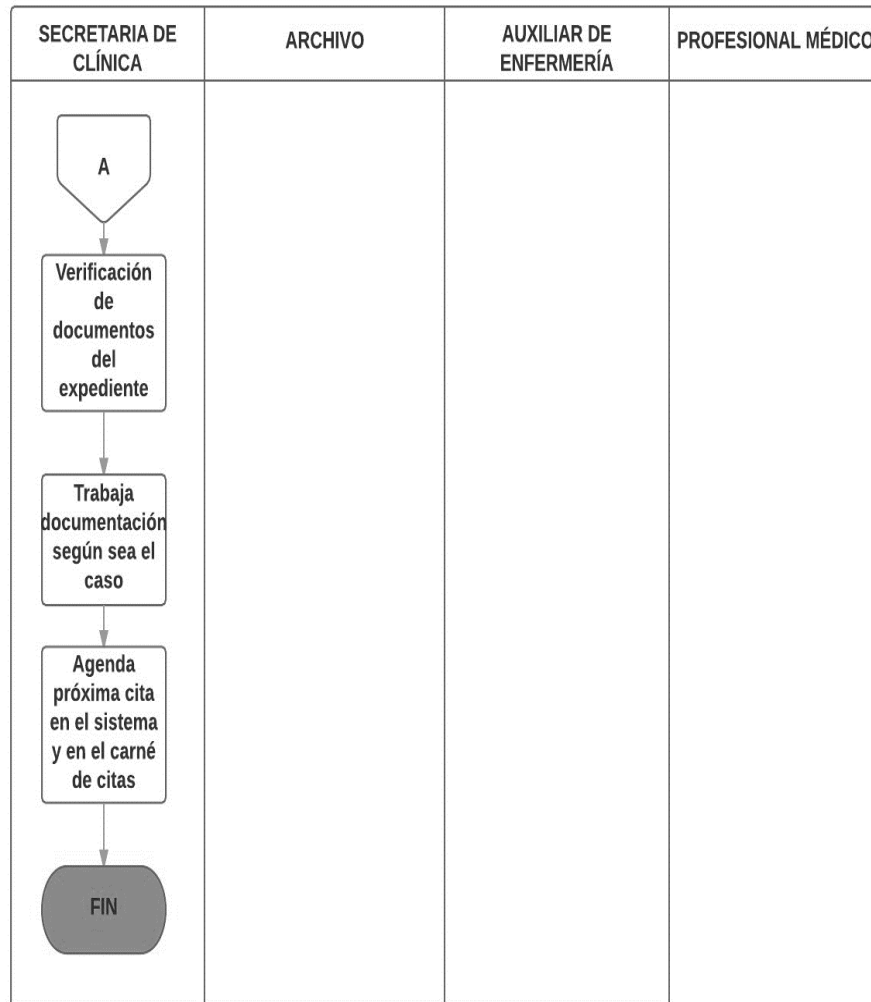
Figura 3. **Proceso de atención médica**

**PROCESO DE ATENCIÓN MÉDICA ACTUAL**



Continuación figura 3.

### PROCESO DE ATENCIÓN MÉDICA ACTUAL



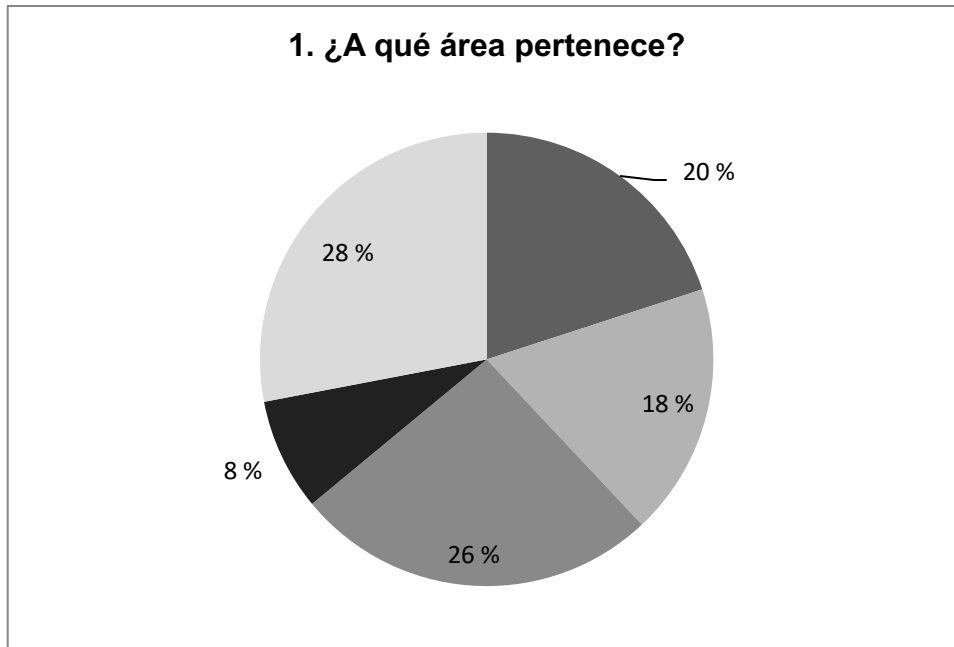
Fuente: elaboración propia.

### **3.8. Medición del clima organizacional**

Como ya se mencionó, la importancia de conocer el clima organizacional como estrategia para determinar áreas de mejora en la calidad del servicio del IGSS de la zona 6. Radica en que proporcionará información necesaria sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitirá conocer el estado de como los colaboradores se sienten al pertenecer a la organización, para que de esa manera permitir introducir cambios planificados y lograr que mejoren las actitudes y conducta de los miembros.

Como primer punto, para conocer el clima organizacional, se realizó entrevistas de campo, por medio de encuestas, las cuales fueron realizadas al área administrativa (jefe de servicio al cliente, jefe de consulta externa), doctores y enfermeras. Para determinar la percepción que los miembros del IGSS de la zona 6 tienen acerca de la institución obteniendo los siguientes resultados.

Figura 4. **Pregunta 1 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**

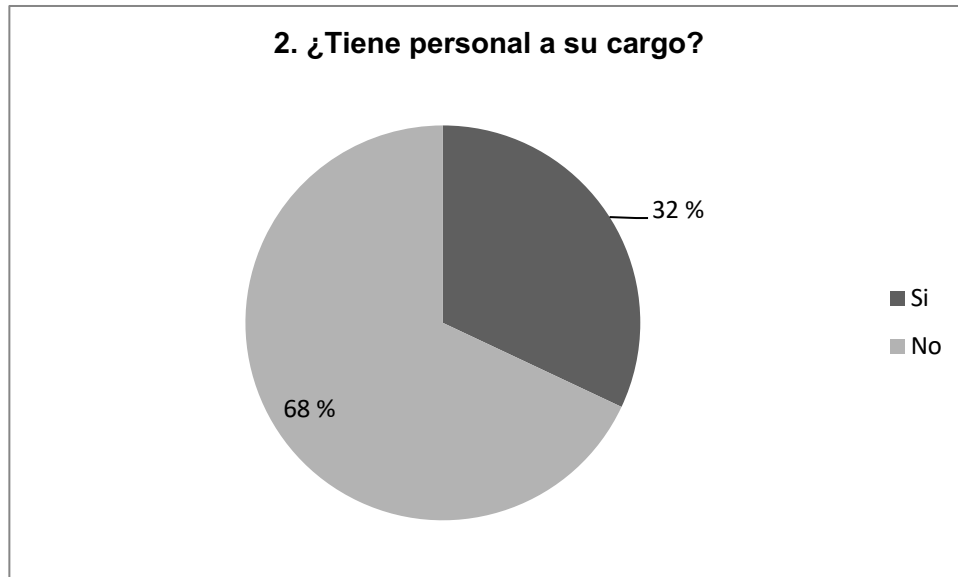


Fuente: elaboración propia.

En la gráfica anterior, se puede denotar que la entrevista estuvo distribuida equitativamente, con respecto a la cantidad de personal del hospital y la relevancia en atención al cliente de manera directa. Al ser el porcentaje de personal administrativo de un 20 %, secretarías con un 18 %, enfermeras con un 28 % y doctores con 26 %; además se incluye el personal de archivo con un 8 %, ya que de ellos depende la búsqueda de los expedientes y no tienen contacto directo con los usuarios.



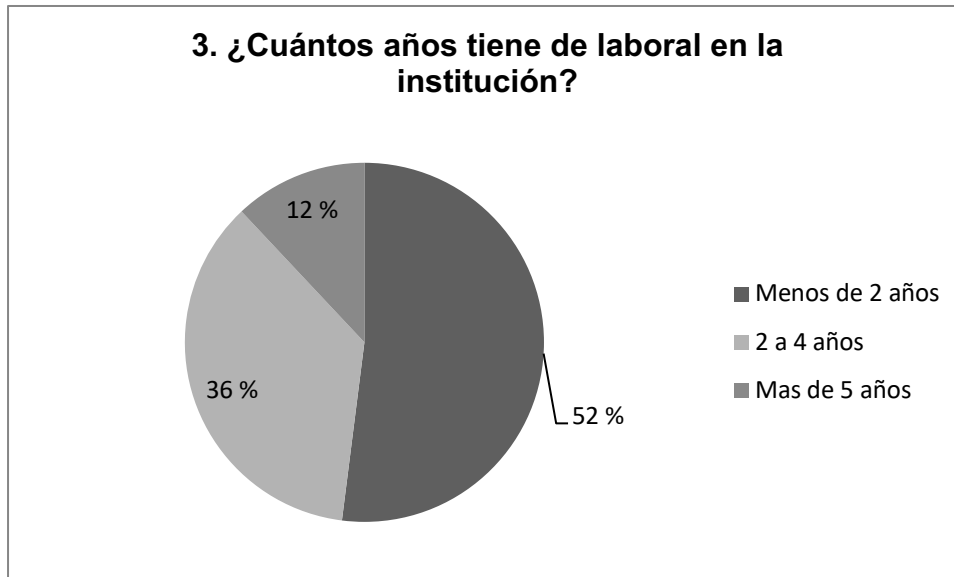
Figura 5. **Pregunta 2 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica anterior, como premisa fundamental es importante detallar que, la mayoría poblacional entrevistada es el personal operativo directo en el servicio prestado por el IGSS, de esta manera, se puede obtener datos acordes a la problemática planteada, siendo estos colaboradores dependientes sin personal a su cargo. Quedando en un 32 % los colaboradores que si tienen personal bajo su cargo y en un 68 % el personal que no tienen personal bajo su cargo.

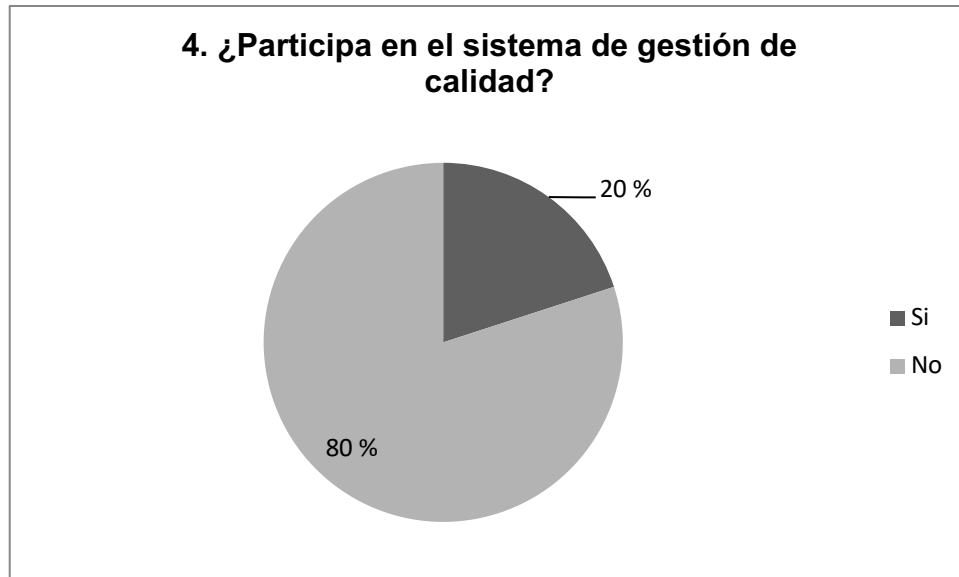
Figura 6. **Pregunta 3 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

De la gráfica anterior, es importante hacer notar que la mayoría poblacional entrevistada es personal de recién contratación y poseen una actitud positiva al cambio en mejora institucional con un 52 %, así como también identificar el decremento de la misma actitud en virtud del crecimiento en los años laborados, así como en la cantidad mínima de colaboradores con más de cinco años quedando esta con un 12 % al no haber una carrera administrativa efectiva normada internamente.

Figura 7. **Pregunta 4 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra la pregunta que es uno de los principales puntos de partida hacia este estudio, debido a lo reflejado en la misma y la importancia de la implementación de un sistema estandarizado de control de la calidad al servicio al cliente prestado por el IGSS y si el personal estaría de acuerdo en participar quedando en un 80 % la negativa del personal al querer participar contra un 20 % del personal que estaría dispuesto a poder participar.

Figura 8. **Pregunta 5 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior, describe una parte fundamental de las bases inter institucionales en la identificación y un sentido de pertenencia hacia la institución por parte de los colaboradores; consecuentemente es resultado de una falta de estandarización institucional hacia los colaboradores y crear un clima organizacional adecuado para una mejora al servicio al cliente, tanto interno como externo. Se pudo concluir que la mayoría del personal se siente indiferente al momento de compartir en qué lugar trabaja con un 68 % mientras que con un 16 % se sienten avergonzados e igual manera un 16 % se sienten contentos al mencionar en que institución laboran.

Figura 9. **Pregunta 6 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados graficados ante esta respuesta están estrictamente ligados a la actitud de indiferencia y conformismo detectada por parte de los colaboradores, siendo esto una consecuencia de no poseer con un plan estratégico motivacional y de cultura organizacional. Quedan de esa manera en un 56 % los colaboradores que sienten que la institución los trata bien, con un 28 % de colaboradores que piensan que hay otras instituciones, donde los tratan mejor y solamente el 16 % de los colaboradores expresan que la organización los trata mejor que otras instituciones.

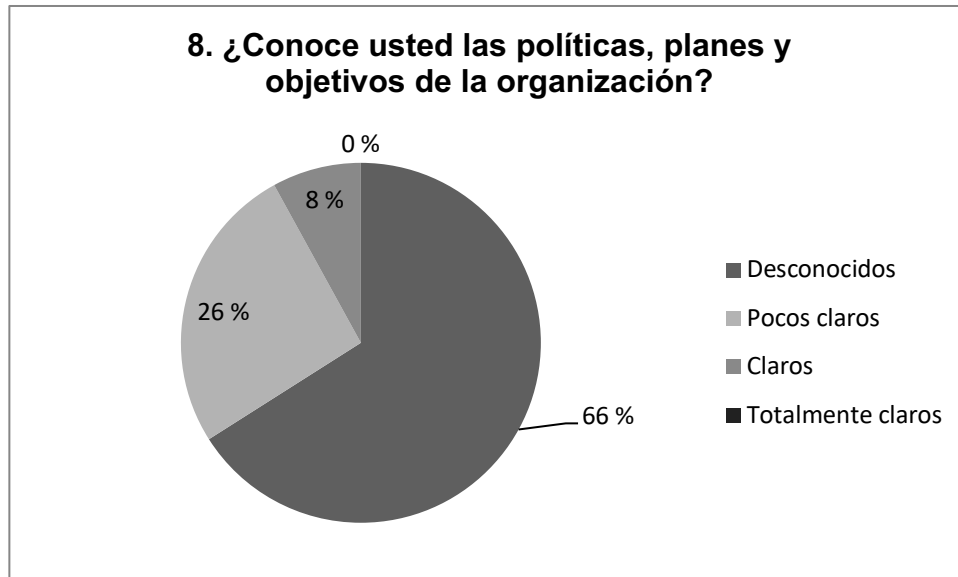
Figura 10. **Pregunta 7 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Las repuestas reflejadas en la gráfica anterior, demuestra expresamente la poca identificación y la indiferencia institucional como consecuencia de una política inadecuada hacia una cultura organizacional efectiva. La gráfica muestra que el 42 % de los colaboradores se sienten poco identificados; el 52 % indiferentes y solamente el 6 % se sienten identificados.

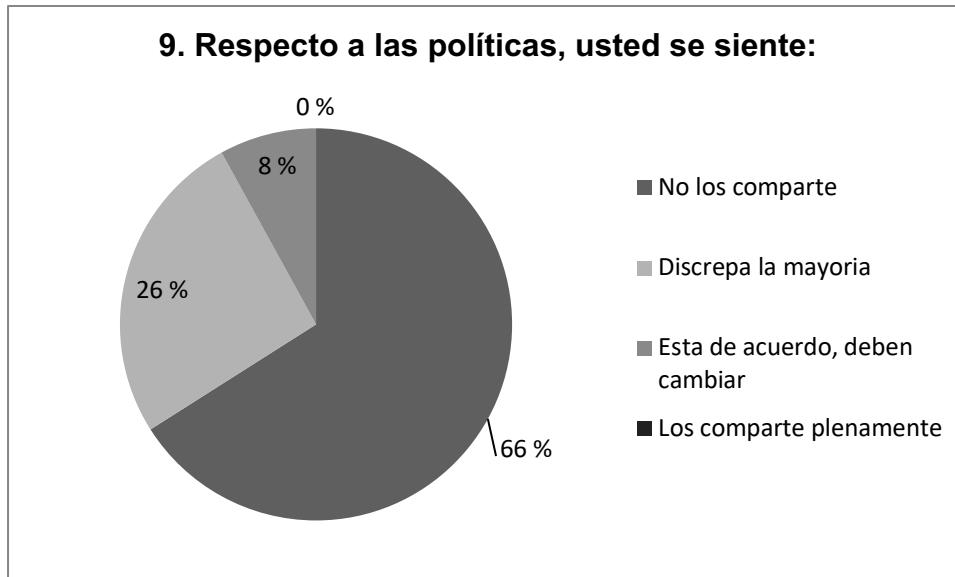
Figura 11. **Pregunta 8 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Además de la falta de un plan estratégico para la implementación de un programa de estimulación positiva en cultura organizacional, se denota un desconocimiento pleno de los estatutos, misión, visión y objetivos de la institución. La gráfica anterior muestra el 66 % de los colaboradores mencionan que desconocen los objetivos de la institución y el 26 % no los tienen claros. Quedando de esa manera solamente el 8 % del personal que labora en la institución que los tiene claros.

Figura 12. **Pregunta 9 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**

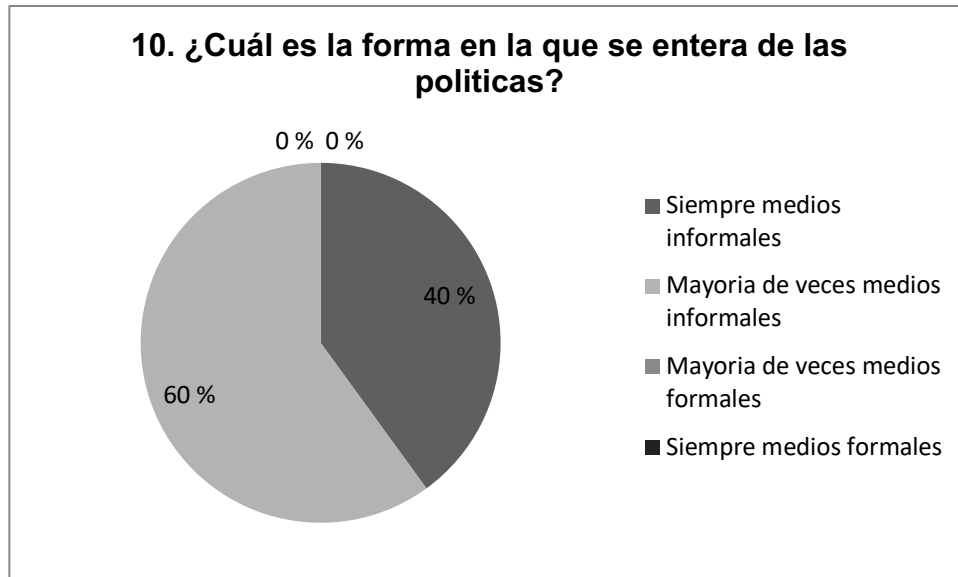


Fuente: elaboración propia.

Como parte analítica del 8 % de encuestados que declararon conocer las políticas institucionales se puede referir que la mayoría de la minoría de concedores de la política inter institucional no comparte la misma o discrepa en su mayoría con un 66 % y 26 % respectivamente. Haciendo notoria así, la falta de efectividad de un departamento de relaciones públicas y recursos humanos hacia los colaboradores del IGSS.



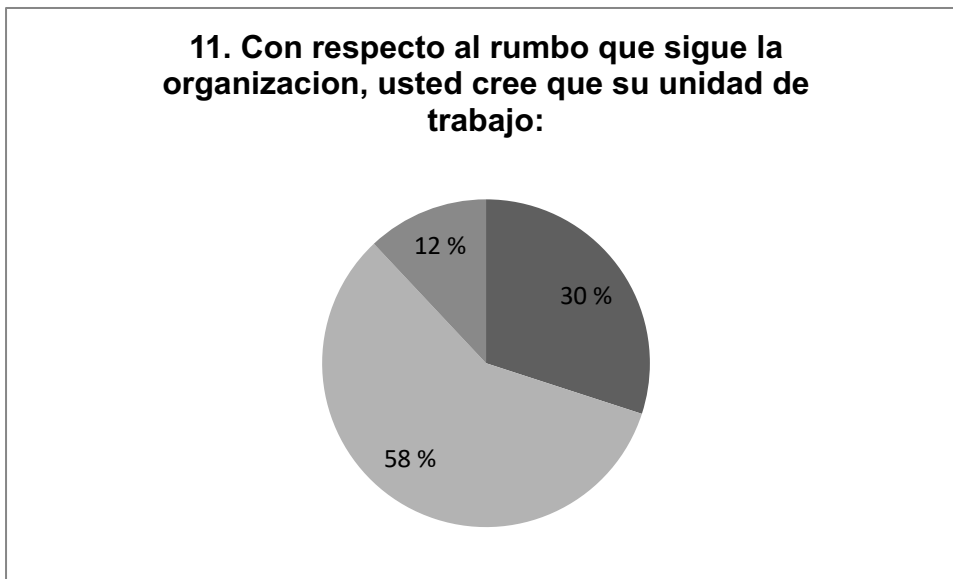
Figura 13. **Pregunta 10 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra principalmente la falta de una política de comunicación inter institucional perjudicando de manera directa la identificación del personal con la institución, aportando así a una cultura organizacional deficiente. La gráfica indica que en un 60 % de las veces los colaboradores se enteran de las nuevas disposiciones por medios informales y el 40 % siempre por medios informales, esto conlleva a que el ambiente de trabajo se torne desagradable, al momento de que toda la información queda en posibles rumores o chismes.

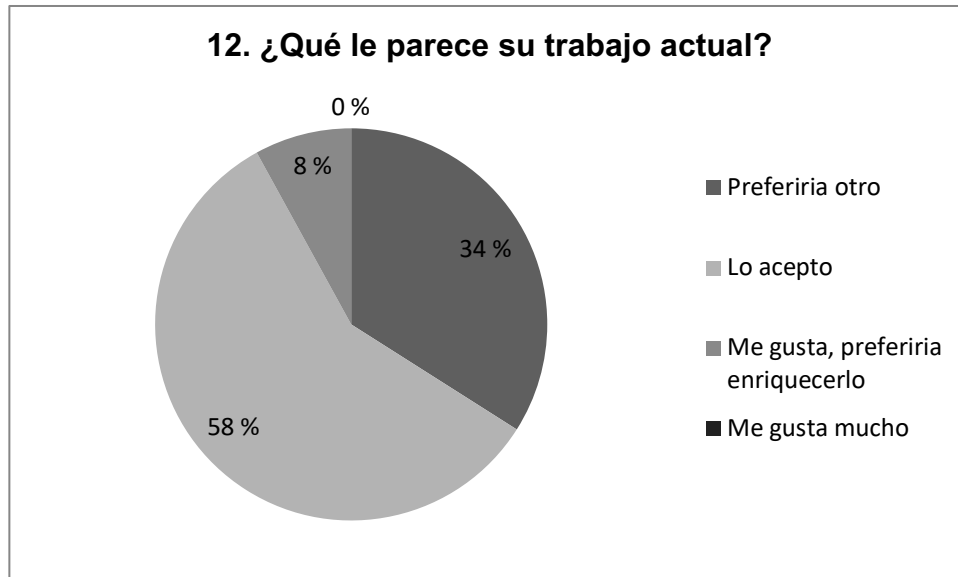
Figura 14. **Pregunta 11 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra que el desconocimiento de los atributos institucionales, los colaboradores no identifican directamente el rol primordial de su unidad de trabajo acrecentando una actitud de servicio irrelevante para la mayoría. Los colaboradores en un 58 % consideran que su trabajo contribuye mínimamente al rumbo de la organización, en un 30 % la unidad a la que pertenecen no contribuye con la organización y solamente un 12 % considera que aporta, pero debería ser mayor.

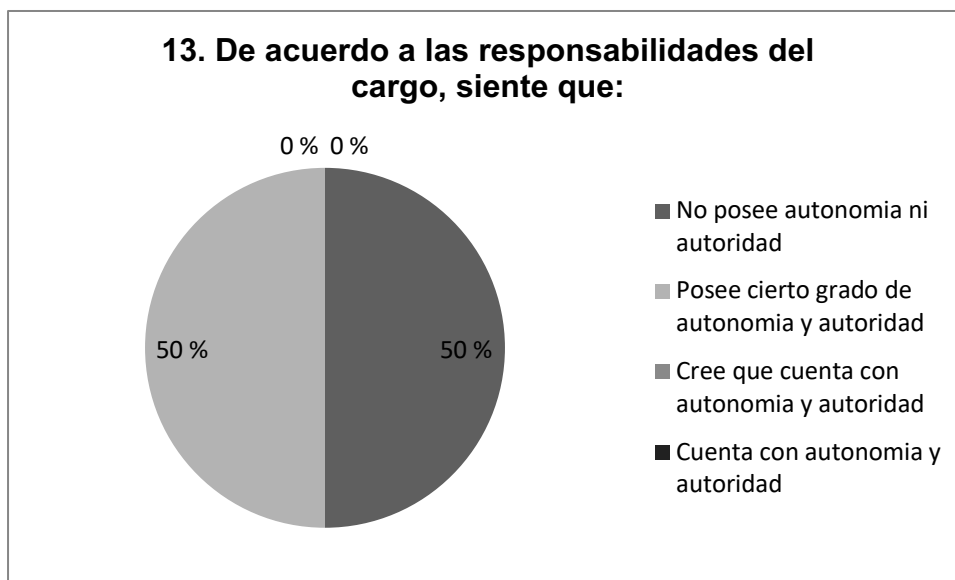
Figura 15. **Pregunta 12 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Como parte de una actitud de conformismo el desempeño laboral reflejado en el servicio al cliente es demostrado por la gráfica anterior, en la cual denota una aceptación irrelevante al puesto desempeñado en un 58 % de los colaboradores, incluso compartiendo en mayor porcentaje sobre la inconformidad de los mismos. En un 34 % los colaboradores preferirían otro trabajo y solamente un 8 % de los colaboradores realmente les gusta su trabajo, pero preferirían enriquecerlo sintiéndose parte de la organización.

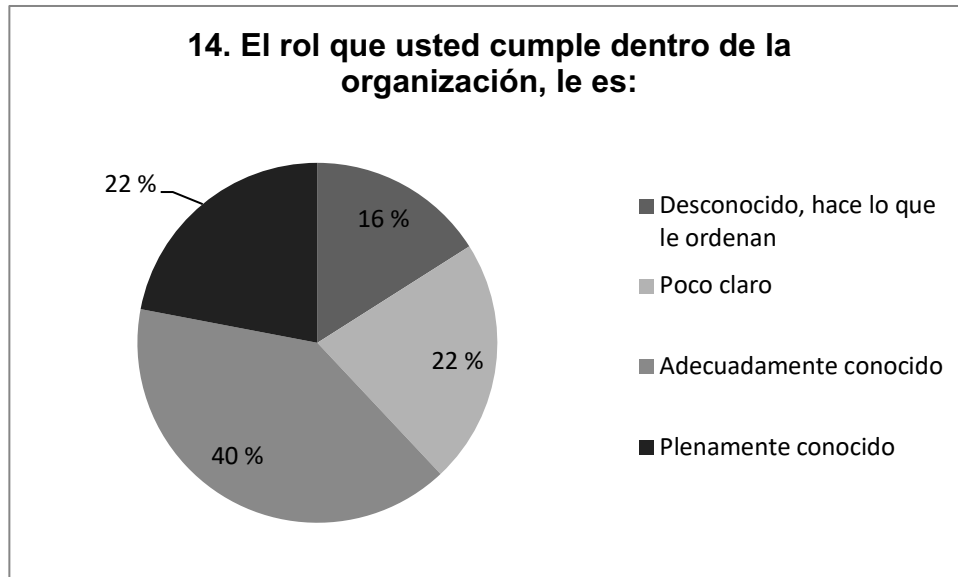
Figura 16. **Pregunta 13 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Como parte de un análisis de empoderamiento y comprensión del puesto de trabajo, se formuló esta pregunta hacia los colaboradores obteniendo un resultado poco común al declarar los mismos en que poseían cierto grado de autonomía y autoridad, cuando la mayoría es representada por mandos operativos. Esto claramente refleja un patrón de autoritarismo auto infringido al no poseer un claro respaldo institucional, en virtud de cultura organizacional y actitud de servicio. La gráfica anterior refleja que en un 50 % los colaboradores poseen cierto grado de autonomía y autoridad mientras el otro 50 % no posee autonomía ni autoridad.

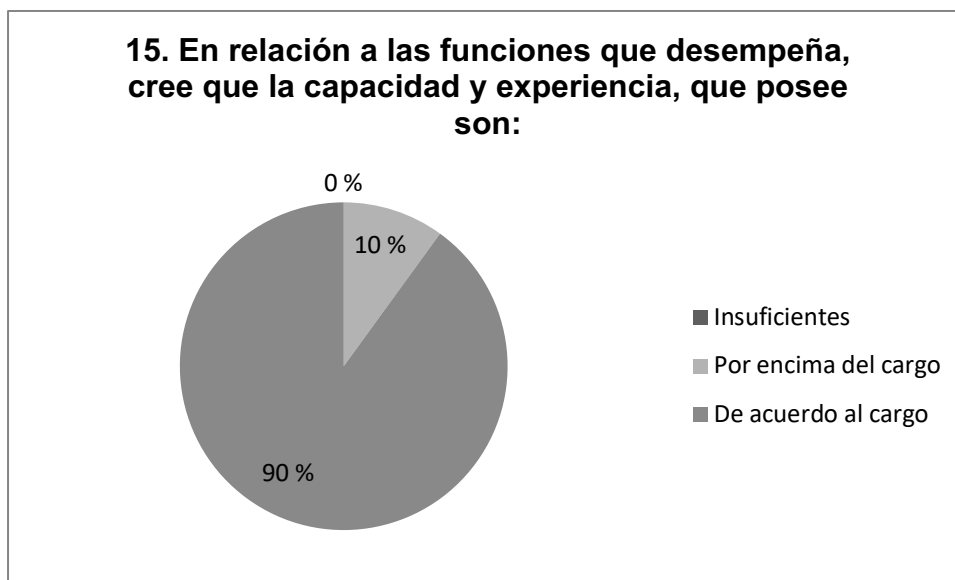
Figura 17. **Pregunta 14 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta refleja la falta de comunicación y capacitación institucional ante los colaboradores sobre una evaluación de desempeño certera, permitiendo así realizar sus tareas diarias sin conocer plenamente sus funciones primordiales o lo que la organización espera de ellos. Solamente un 40 % de los colaboradores asegura cumplir con sus funciones dentro de la organización, un 22 % los tienen poco claros, 22 % de ellos los tienen plenamente conocidos y en un 16 % los desconoce.

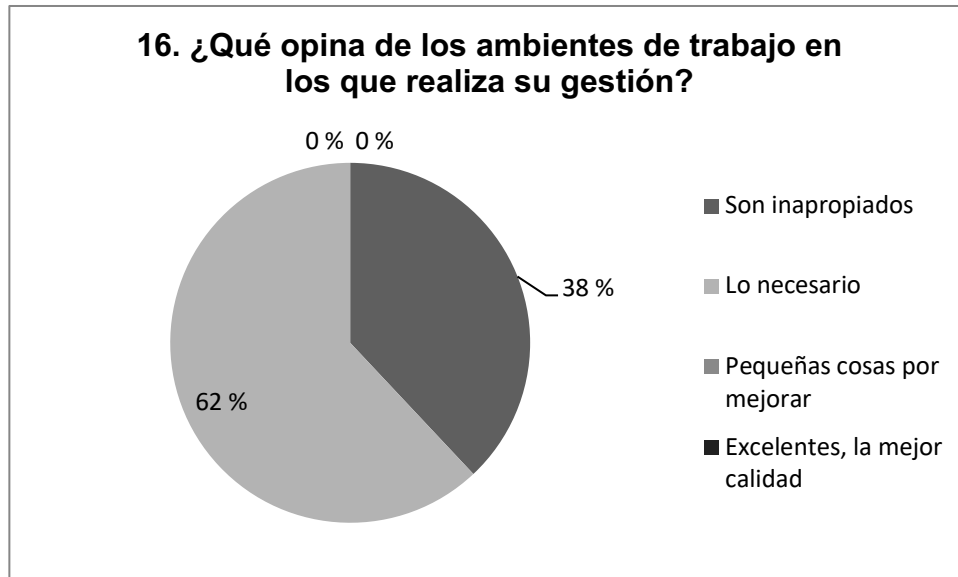
Figura 18. **Pregunta 15 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Esta gráfica refleja, que, al no poseer un manual institucional de perfiles de puestos de trabajo aprobado y socializado a todo el personal, es desconocido para los mismos las funciones y las aptitudes necesarias para una ejecución efectiva del puesto de trabajo; influyendo de manera directa a la calidad de servicio al cliente. En un 90 % los colaboradores consideran que por su capacidad y experiencia cumplen con las funciones asignadas de una manera correcta, y solamente el 10 % de los colaboradores consideran que sus capacidades y experiencia superan la realización de sus funciones.

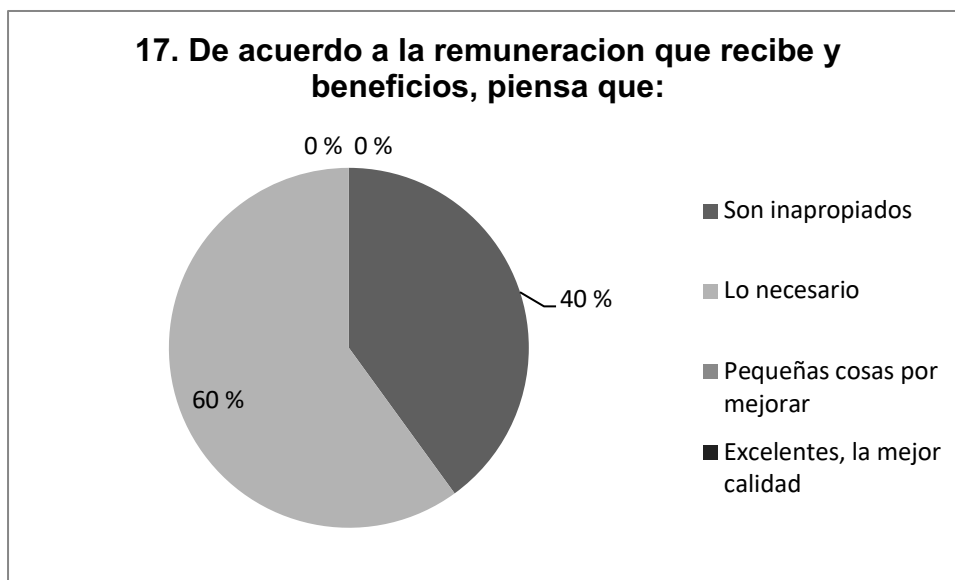
Figura 19. **Pregunta 16 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados reflejados en la gráfica previa denotan un carente plan estratégico, por parte del instituto en brindarle instalaciones adecuadas a los colaboradores para un eficiente desempeño laboral, afectando estrictamente la calidad de servicio al cliente. La gráfica anterior refleja que un 62 % de los colaboradores solamente consideran que cuentan con lo necesario para la realización de su trabajo y un 38 % consideran que su ambiente de trabajo es inapropiado.

Figura 20. **Pregunta 17 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**

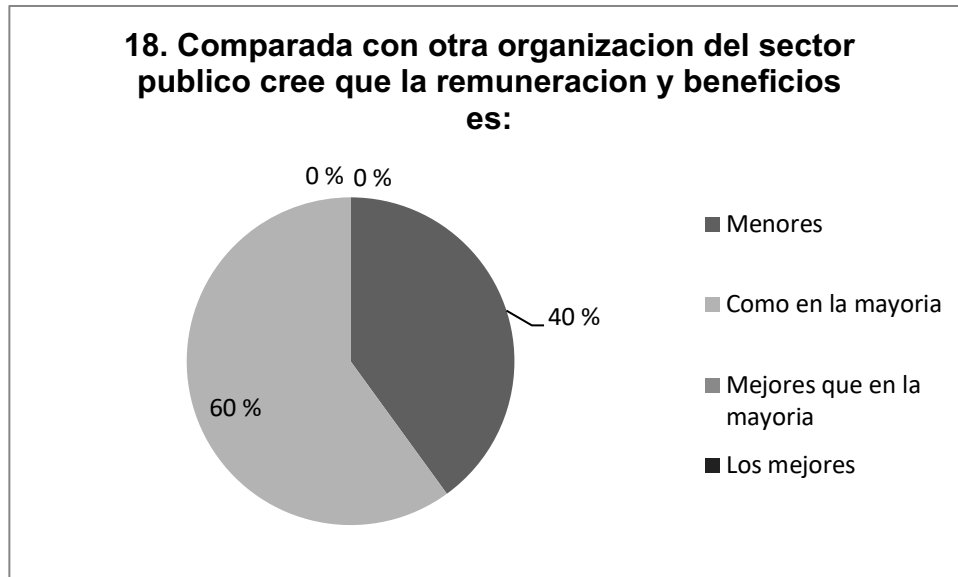


Fuente: elaboración propia.

Al no poseer un manual de perfil de puestos aprobado y socializado con los colaboradores y un programa adecuado de carrera administrativa, las remuneraciones recibidas por parte de la institución son en su mayoría inapropiadas y limitadamente necesarias para el personal. Esto influyendo a las capacidades motivacionales de los colaboradores, afectando de manera negativa al servicio prestado ante los afiliados. La gráfica muestra que en un 40 % los colaboradores consideran que su remuneración es inapropiada, mientras el otro 60 % consideran que solamente es el necesario.



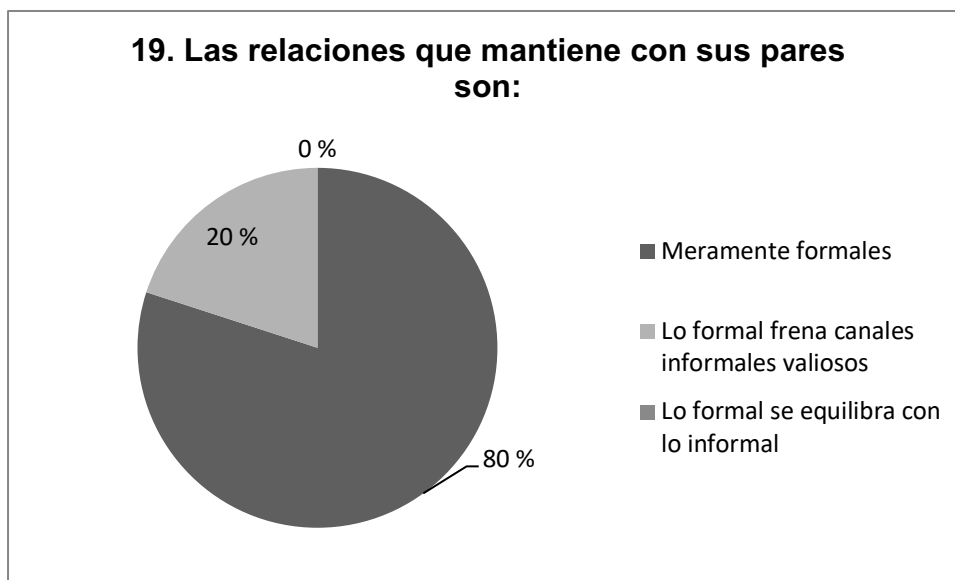
Figura 21. **Pregunta 18 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Las respuestas obtenidas reflejadas en la gráfica previa están ligadas a la gráfica anterior (Ver figura 21) con respecto a la implementación de una carrera administrativa íntegra que permita la mejora de salarios de acorde a las capacidades de los colaboradores la gráfica anterior muestra que el 60 % de los colaboradores consideran que la remuneración obtenida es como en la mayoría de las organizaciones del gobierno y el 40 % consideran que la remuneración percibida es menor que el resto de las organizaciones gubernamentales.

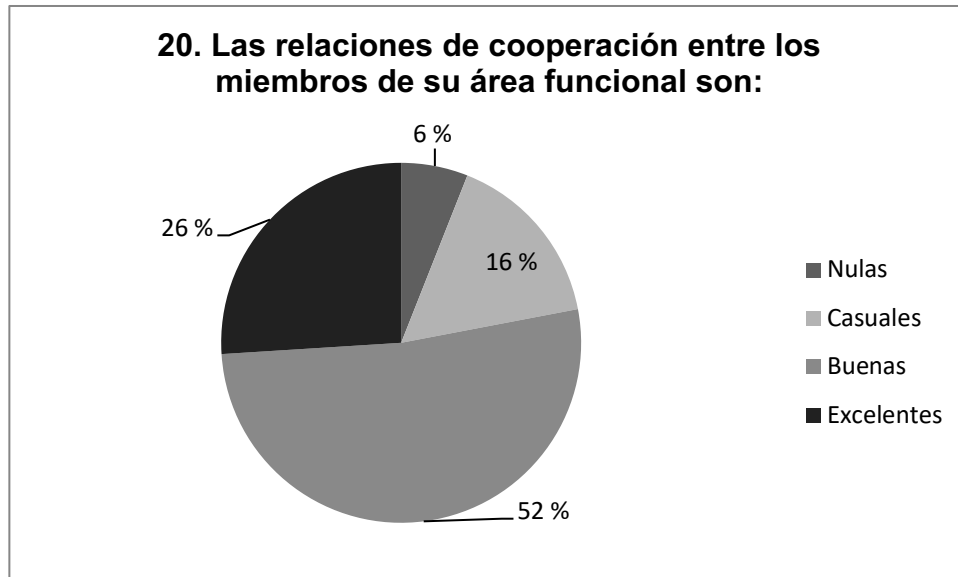
Figura 22. **Pregunta 19 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Las relaciones dentro de los colaboradores se manejan de una manera estrictamente formal sin ningún tipo de compañerismo y actividades inter institucionales que fomenten un buen clima laboral. La gráfica anterior muestra que el 80 % de los colaboradores solamente mantiene relaciones formales en el área de trabajo y solamente el 20 % de los colaboradores utilizan, a su vez, canales informales con el propósito de mejorar el flujo del trabajo.

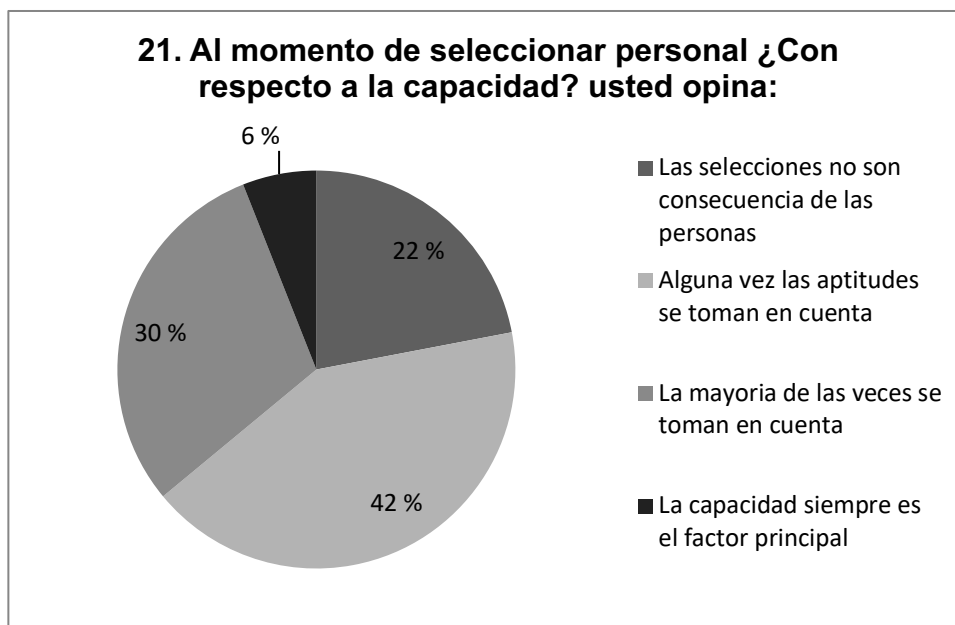
Figura 23. **Pregunta 20 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Al no poseer un manual de perfil de puestos socializado dentro de todos los colaboradores, se pudo determinar que la cooperación se incrementa, debido a la experiencia empírica y las rotaciones constantes entre colaboradores en las distintas áreas de trabajo. Solamente entre área funcionales se puede determinar por medio de la gráfica anterior, la adecuada cooperación entre los colaboradores con un 52 % buenas, 26 % excelentes, un 16 % de cooperación casual y solamente un 6 % con cooperación nula este último porcentaje se debe a que el trabajo de dichos colaboradores no afecta directamente el proceso.

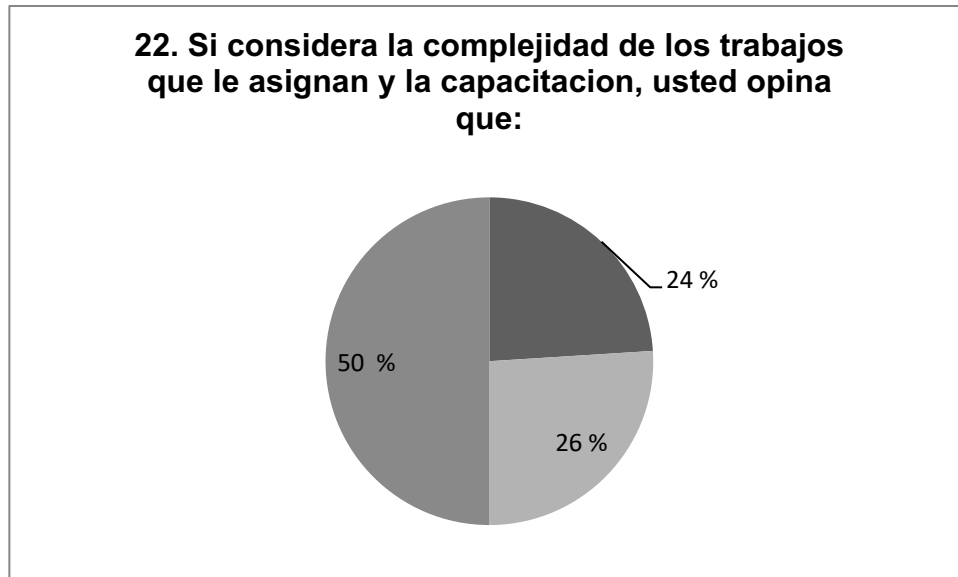
Figura 24. **Pregunta 21 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Parte de la deficiencia notoria entre los colaboradores del IGSS es, al no poseer un manual adecuado para la selección de perfiles, no siempre se toman en cuenta las capacidades o aptitudes de la persona a desempeñar un puesto de trabajo. Esto afecta de manera clara en la curva de aprendizaje hacia un trato eficiente a los afiliados, siendo sujetos los mismos a fallas operacionales dentro de la unidad de servicio. La gráfica anterior no proporciona que al momento de seleccionar el personal el 42 % alguna vez se tomaron en cuenta, el 22 % nos indican que la selección no son consecuencia de las personas sin no que se toman factores como recomendaciones de parte de personas ajenas al IGSS, y solamente un 30 % se tomaron en cuenta la capacidad completándolo con un 6 % donde siempre se toma la capacidad como factor principal, estos puestos se comprenden principalmente por los médicos residentes.

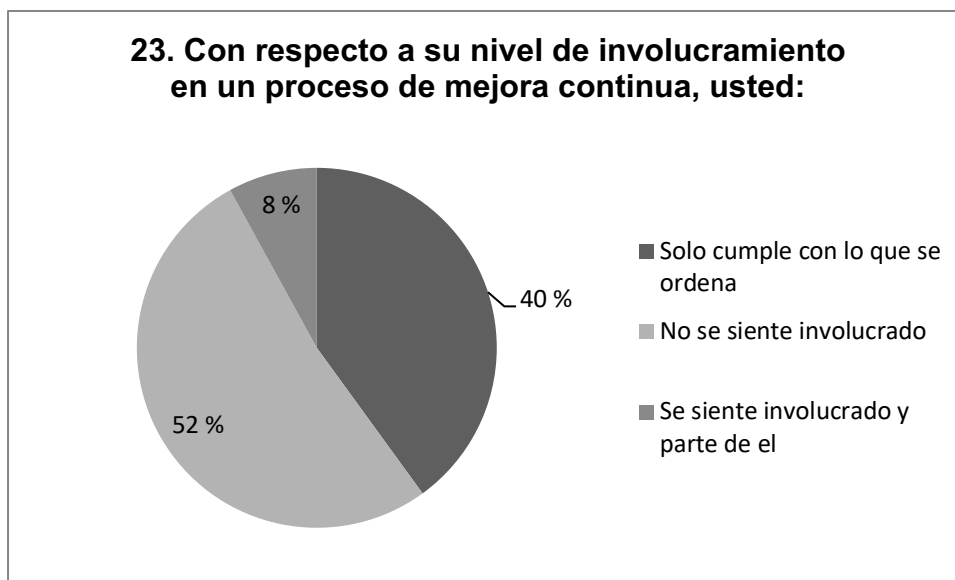
Figura 25. **Pregunta 22 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Otra parte fundamental en las falencias detectadas por medio de la encuesta realizada, la gráfica anterior muestra la falta de capacitación a todos los colaboradores, debido a factores legales contractuales y una nula planificación estratégica por la sub gerencia de recursos humanos. Como se puede observar, al menos el 50 % de los colaboradores indican que las capacitaciones no son aprovechadas, mientras el 26 % de ellos mencionan que los trabajos son complejos y no han sido capacitados adecuadamente. Mientras que el 24 % restante no se le asignan nuevas tareas y mucho menos se les capacita.

Figura 26. **Pregunta 23 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Esta gráfica demuestra claramente que no existe ningún proceso de mejora continua en ningún área operacional de la institución, siendo este un problema fundamental en cara a la mejora del servicio al cliente interno y externo. La gráfica refleja que el 52 % de los colaboradores no se siente involucrado; mientras que el 40 % simplemente se limita a realizar las actividades que se le requieren y solamente el 8 % se siente involucrado y parte del sistema de mejora continua, el porcentaje anterior corresponde principalmente a los doctores residentes del IGSS.

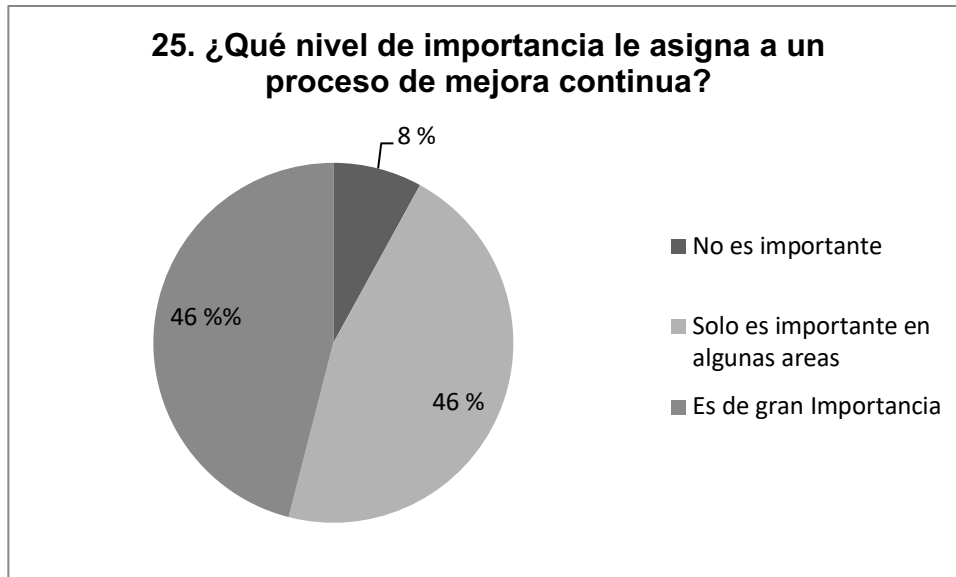
Figura 27. **Pregunta 24 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Al no tener ningún proceso o metodología de mejora continua y aspectos motivacionales de carácter institucional repercute principalmente en el reconocimiento y evaluación periódica de las actividades diarias de los colaboradores sintiéndose así, desvalorizados laboralmente. La gráfica anterior muestra que al menos el 66 % perciben que el reconocimiento solo se les da en ciertas ocasiones; mientras el 26 % indican que nunca se lleva a cabo el reconocimiento de sus logros obtenidos en el trabajo, y solamente el 8 % indican que el reconocimiento se lleva a cabo consistentemente, el porcentaje anteriormente mencionado corresponde nuevamente a los doctores residentes del IGSS.

Figura 28. **Pregunta 25 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**

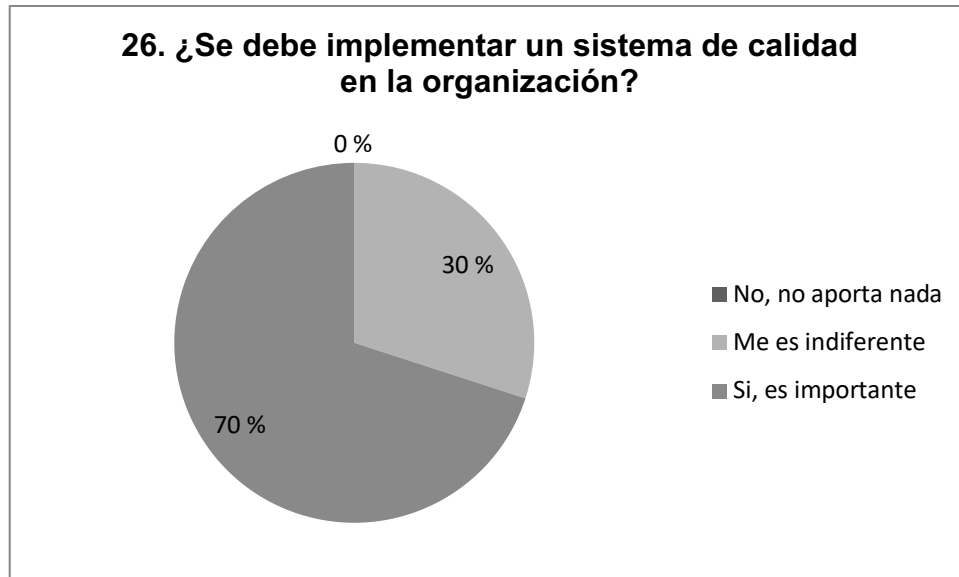


Fuente: elaboración propia.

Es clara la respuesta y forma de pensar de los colaboradores en la necesidad clara de un sistema de mejora continua institucional. La gráfica anterior muestra como los colaboradores al no sentirse parte de un sistema de mejora continua tienden a ser pasivos y no involucrarse considerando en un 46 % que solamente es importante en algunas áreas y en un 8% de los colaboradores piensan que en definitiva no es importante. Un 46% de los colaboradores consideran que un sistema de mejora es de gran importancia.



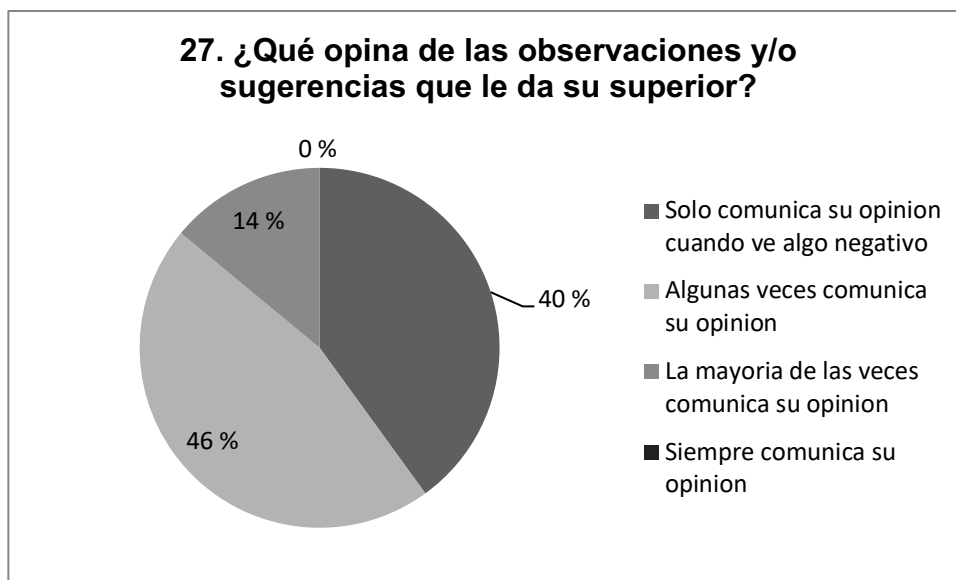
Figura 29. **Pregunta 26 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Es de suma importancia para un beneficio bilateral la implementación de un sistema de calidad y mejora continua para una operación efectiva en los servicios prestados por la institución. La gráfica anterior muestra como el 70 % de los colaboradores están de acuerdo en la implementación de un sistema de mejora de calidad dentro de la organización; mientras que un 30 % de los colaboradores tienden a ser indiferentes.

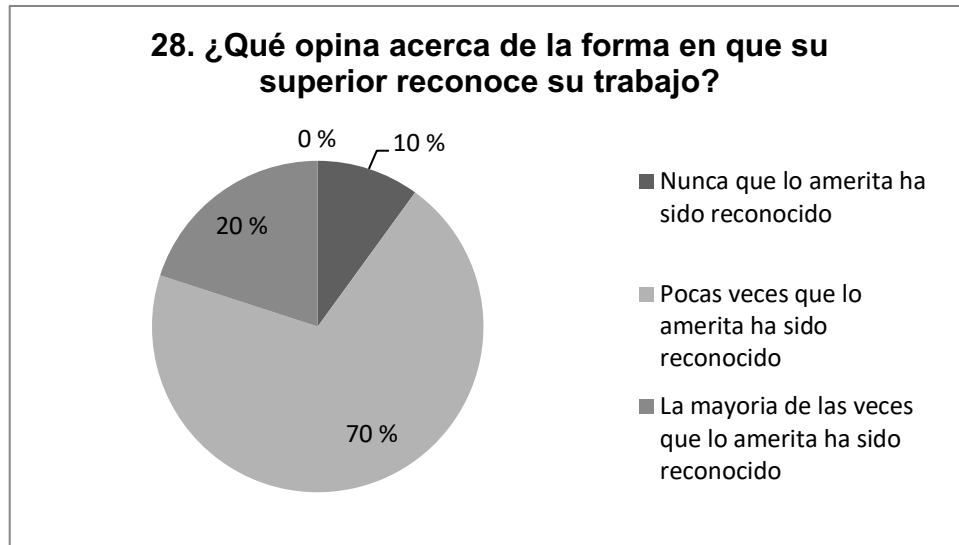
Figura 30. **Pregunta 27 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La percepción directa de los colaboradores y superiores ante la falta de capacitación y un sistema de mejora continua no existe un protocolo definido observacional hacia los colaboradores para una mejora sistemática en el servicio. Así como también, crear un clima organizacional adecuado para la correcta comunicación dentro de todas las partes que integran la unidad de atención al afiliado. La gráfica anterior muestra que un 46 % de los colaboradores consideran que sus superiores algunas veces comunican su opinión con respecto al desempeño de sus labores; mientras que un 40 % de los colaboradores indicaron que solamente se dirigen hacia ellos cuando algo negativo sobre sale de su trabajo. Solamente un 14 % de los colaboradores indicaron que sus jefes directos la mayoría de las veces comunica su opinión con respecto a su desempeño.

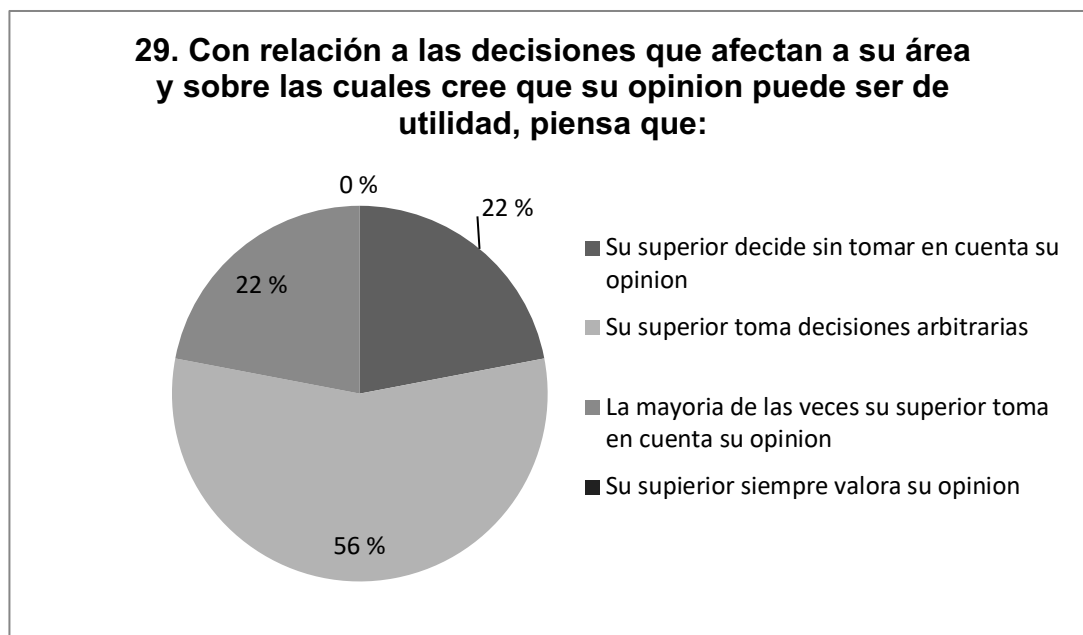
Figura 31. **Pregunta 28 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

El resultado reflejado en esta gráfica va ligado estrictamente a la pregunta previa realizada a los colaboradores (Ver figura 31). Se debe de crear un sistema eficiente de mejora continua, así como de una planeación sistemática en virtud de capacitaciones de personal y reconocimiento del trabajo bien desempeñado. La gráfica anterior muestra como un 70 % de los colaboradores consideran que pocas veces su trabajo ha sido reconocido, mientras un 10 % consideran que nunca ha sido reconocido su trabajo de parte de sus superiores solamente un 20 % de los colaboradores consideran que la mayoría de las veces que lo amerita ha sido reconocida.

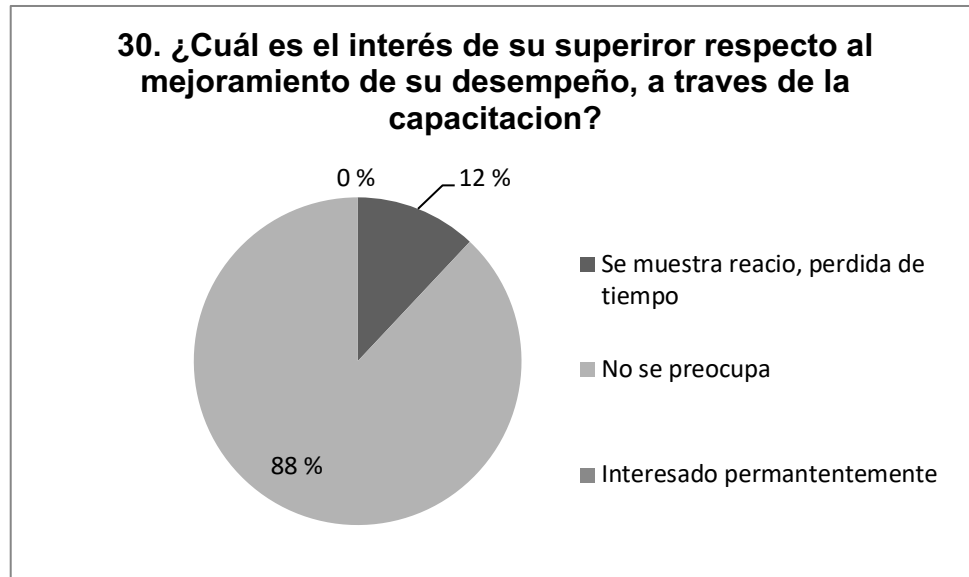
Figura 32. **Pregunta 29 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La inclusión del personal es fundamental para cualquier proceso de implementación de un método de mejora continua, los mismos colaboradores son los que se encuentran día con día atendiendo a los afiliados y ellos conocen más que nadie las necesidades y flagelos fundamentales en los que se encuentran. La gráfica anterior muestra como un 56 % de los colaboradores consideran que su superior toma decisiones arbitrarias; mientras que un 22 % consideran que su opinión no es incluida ni tomadas en cuenta. Solamente un 22 % de los colaboradores mencionan que la mayoría de las veces su superior toma en cuenta su opinión.

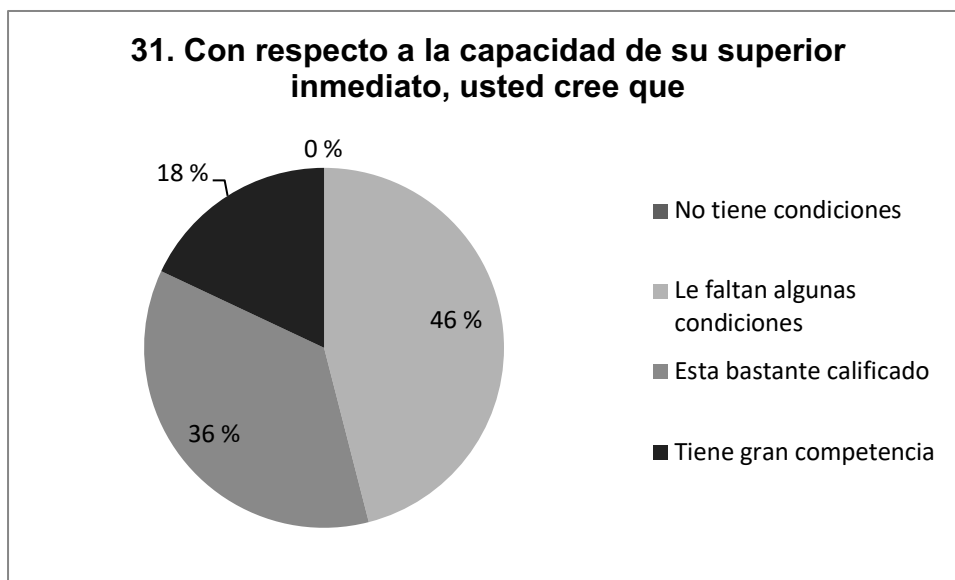
Figura 33. **Pregunta 30 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La desatención del personal operativo ante el personal superior es clara, esto influye directamente a la calidad de servicio al cliente que se presta en las unidades institucionales, primordialmente ante la indiferencia de las necesidades de mejoramientos en desempeño laboral. La gráfica anterior muestra que un 88 % de los colaboradores consideran que sus superiores no se preocupan por mejorar sus áreas por medio de la capacitación; mientras que un 12 % considera que sus superiores se muestran reacios y consideran que es pérdida de tiempo invertirlo en capacitaciones.

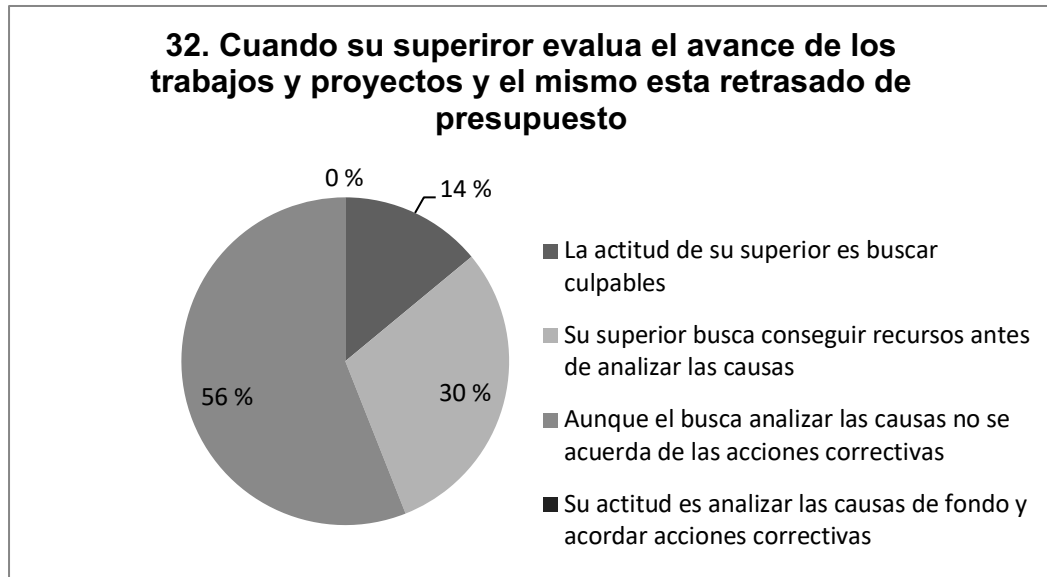
Figura 34. **Pregunta 31 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La falta de un manual de perfiles de puesto institucional puede afectar la percepción de los colaboradores ante sus superiores, además al no existir un buen clima laboral se incurre bastante en el decaimiento del servicio al cliente. La gráfica anterior muestra como un 46 % de los colaboradores consideran la capacidad de su superior como poco calificado y le faltan algunas condiciones, un 36 % consideran que su superior está bastante calificado y un 18 % consideran que su superior tiene grandes competencias.

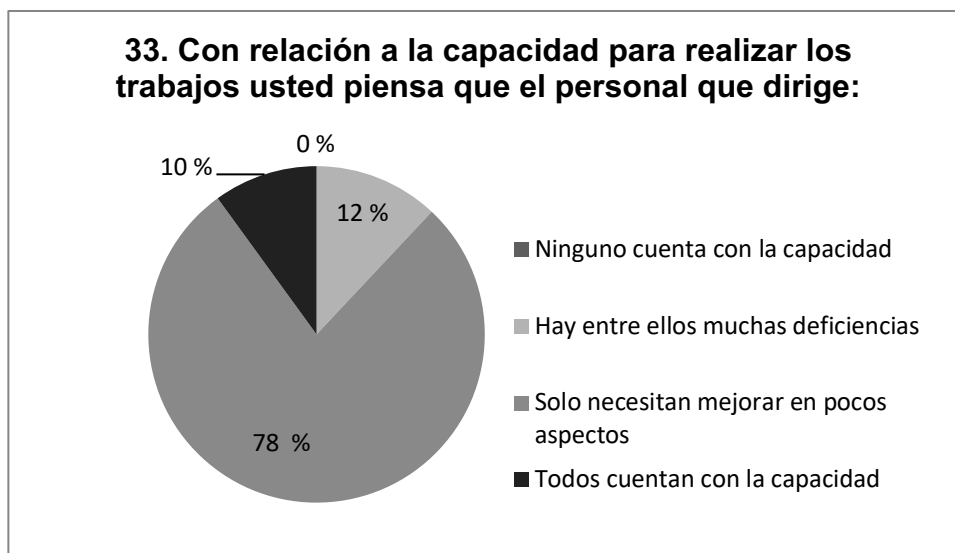
Figura 35. **Pregunta 32 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Esto es prácticamente lo detallado sobre la falta de un manual de perfil de puestos en la gráfica anterior (Ver figura 33), debido a que muchas veces las capacidades y aptitudes de un superior no son acorde al puesto desempeñado.

Figura 36. **Pregunta 33 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**

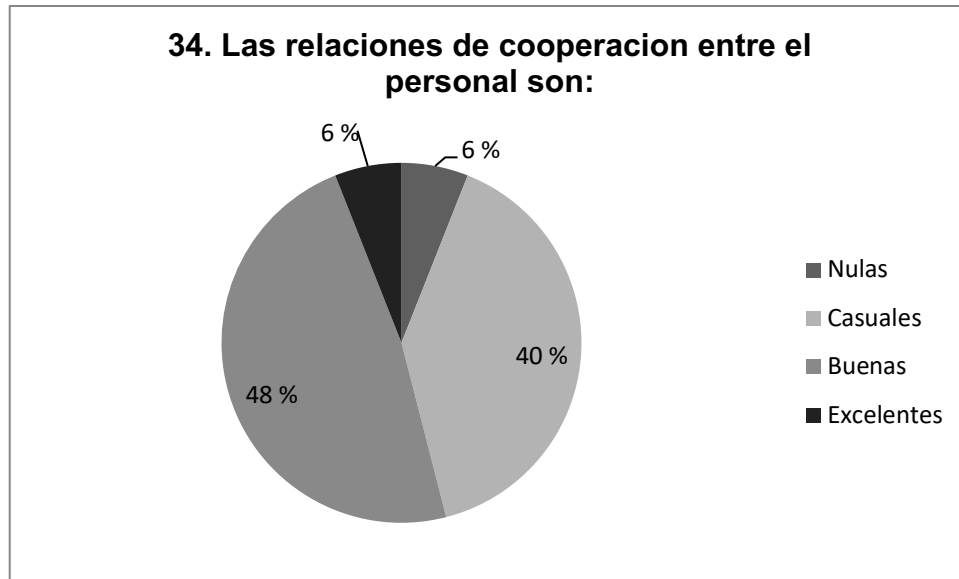


Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra como los jefes de área consideran que su personal en un 78 % solo necesitan mejorar en pocos aspectos, un 10 % consideran que su personal cuenta con la capacidad suficiente para realizar su trabajo y solamente un 12 % consideran que entre sus colaboradores existen muchas deficiencias que deben ser mejoradas. Estas mejoras planteadas en la gráfica se podrían realizar de una manera eficiente si se contara con un proceso metodológico de mejora continua, así brindar un mejor servicio al cliente a los afiliados.



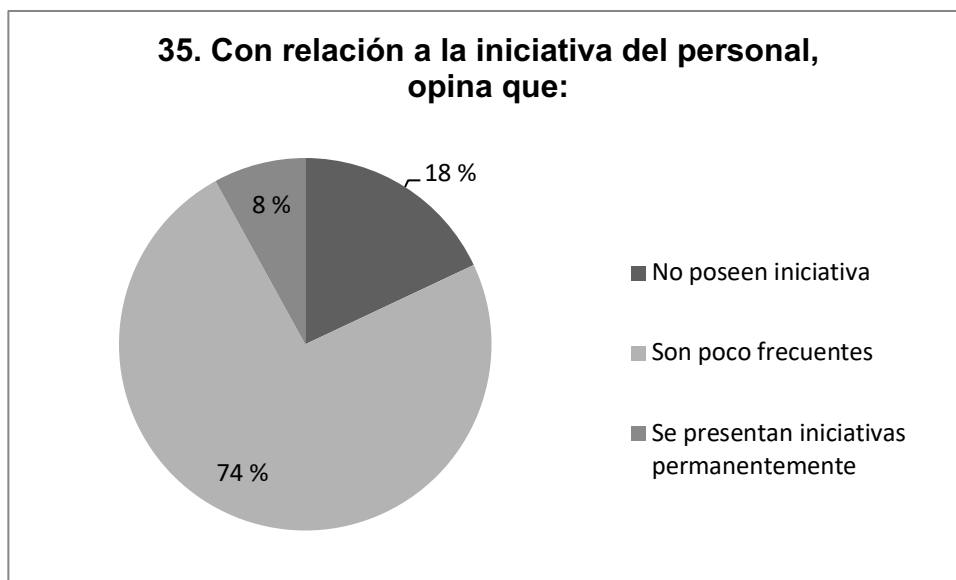
Figura 37. **Pregunta 34 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra como la cooperación entre personal se consideran en un 48 % buenas mientras que un 40 % de los colaboradores las consideran casuales o solamente cuando fuese necesario un 6 % las considera excelentes y 6 % de ellos que considera que tiene cooperación nula con otro personal. Como parte de una solidez laboral entre colaboradores se necesita tener un excelente clima laboral y el área de mejora podría alcanzar un ochenta por ciento de efectividad en relación a la cooperación entre colaboradores para brindar un mejor servicio.

Figura 38. **Pregunta 35 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra como un 74 % de los colaboradores muestran poca iniciativa en su trabajo, un 18 % de ellos se considera que no muestran iniciativa en su trabajo y un 8 % de los colaboradores que, según las observaciones de sus superiores muestran permanentemente iniciativas dentro de sus labores diarias. Esto es debido a la falta de un plan motivacional efectivo por parte de la sub gerencia de recursos humanos, refleja claramente un interés muy reducido del personal en virtud de tomar iniciativas en pro del servicio.

Figura 39. **Pregunta 36 de la entrevista realizada a los colaboradores del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra como en un 40 % los jefes consideran que su personal cumple y demuestra responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, en un 34 % consideran que son pocas las veces que lo cumplen, y un 26 % considera que no se cumple. Las diversas actitudes por parte del personal del instituto han sido catalogadas como subversivo, carente de empatía, lento e inadecuado hacia el trato con los derechohabientes rompiendo con las buenas prácticas hospitalarias de un servicio humano hacia la sociedad.

Como se pudo observar durante las entrevistas realizada al personal que labora para el IGSS de la zona 6, tanto al personal administrativo como a los doctores y enfermeras a la mayoría no participan en el sistema de gestión de calidad al no interesarles pertenecer a la misma, también se pudo observar que no se sienten orgullosos a pertenecer a la institución. La mayoría de

colaboradores no cuenta con el liderazgo adecuado, y por ende, se carece de verdadero trabajo en equipo.

Igualmente, con respecto a las políticas, planes y objetivos de la organización una gran parte de los colaboradores ni las conoce o las tiene poco claras esto conlleva a que la mayoría no comparta las políticas y no estén de acuerdo con la mayoría de ellas que rigen la organización, ya que se enteran la mayor parte de veces por medios informales y no como se debiera de dar a conocer.

Al no sentirse parte de la organización creen que su contribución es mínima a los planes y objetivos de la misma y al no contar con autonomía al realizar sus labores teniendo solamente un pequeño grado de participación, esto conlleva a falta de motivación al realizar su trabajo, al solamente limitarse a cumplir órdenes y realizar los trabajos que se les asignan. Teniendo las capacidades adecuadas para desarrollar de una mejor manera su cargo.

Con respecto a la remuneración o pago percibido por sus servicios piensa que son solamente los necesarios o que son insuficientes por el trabajo desarrollado.

Se cuentan con buenas relaciones con respecto a los colaboradores de las demás áreas contando con relaciones meramente formales en la mayoría de los casos.

Con respecto al nivel de capacitación, muchas veces se asignan trabajos sin recibir la capacitación adecuada o previa a la realización de una nueva actividad, esto conlleva a muy poca participación en el sistema de mejora continua, ya que se crea una cultura de hacer solamente lo que se le asigna y al

no tener un sistema de reconocimiento por participación y nuevos logros se consigue que la mayoría tenga falta de interés en poder participar y mejorar.

El liderazgo que se ejerce dentro de la organización no ha sido el adecuado, la mayoría de las veces el personal no se siente apoyado, según las entrevistas realizadas, los superiores solamente ven las cosas negativas y pocas veces reconocen el trabajo que se ha realizado, no toman en cuenta opiniones y no existe interés para capacitación de su personal.

### **3.9. Identificador de problemas, indicadores y estándares**

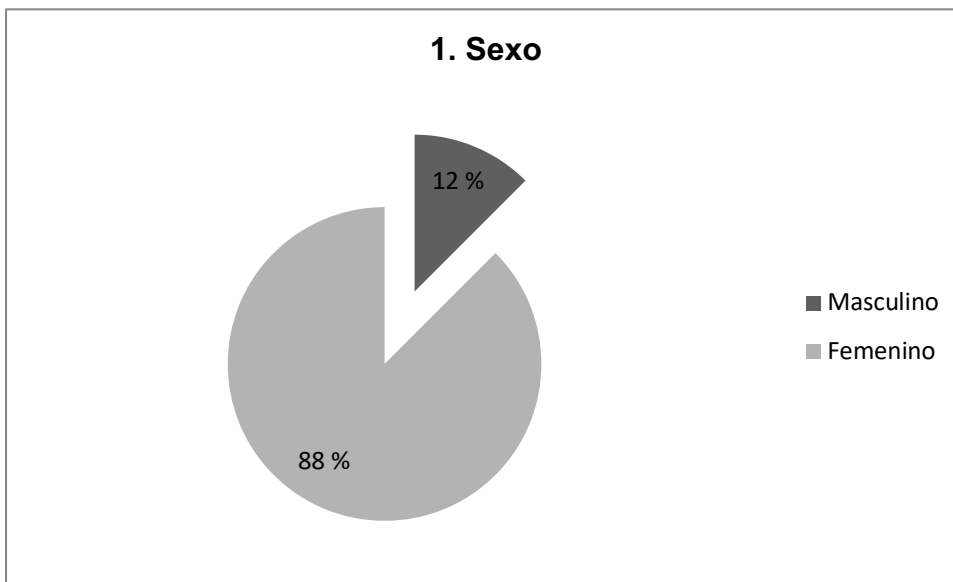
En el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, los afiliados que llegan a diario a consulta médica, ha manifestado su inconformidad ante la atención prestada por las enfermeras y médicos de turno.

Las diversas actitudes por parte del personal del instituto han sido catalogadas como subversivas, carentes de empatía, lentas e inadecuadas hacia el trato con los derechohabientes rompiendo completamente con las buenas prácticas hospitalarias de un servicio humano hacia la sociedad. No existe una herramienta para medir la satisfacción del servicio prestado, dado que todo se ha basado en suposiciones por parte de las autoridades del Instituto.

El mal servicio al cliente tiene origen en la carencia de recursos, una mala administración del personal y la deficiencia en las condiciones básicas ergonómicas en los distintos lugares de trabajo. Todo esto forma parte de un proceso en dignificación al trabajador para lograr obtener una mayor efectividad en los procesos de atención logrando así el aumento de la productividad y la satisfacción de los derechohabientes.

Para tener una mejor referencia se hace necesario establecer un análisis, a través de entrevistas (encuestas de servicio al cliente) cuyo fin pretenderá determinar la calidad de atención percibida de los afiliados (si cumple con las expectativas de los clientes), medición del clima organizacional, la lealtad (si los afiliados están dispuestos a permanecer con la institución), y conocer las principales quejas de los afiliados, así como que tan a gusto se encuentran con el servicio. Las cuales se presenta a continuación.

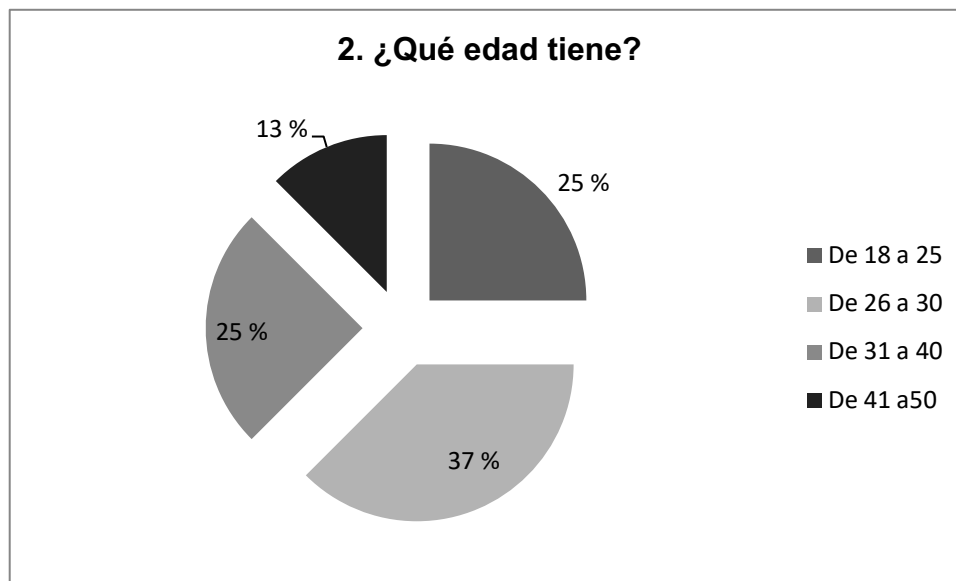
Figura 40. **Pregunta 1 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra que un 88 % de las personas entrevistadas son mujeres y solamente un 12 % son hombres.

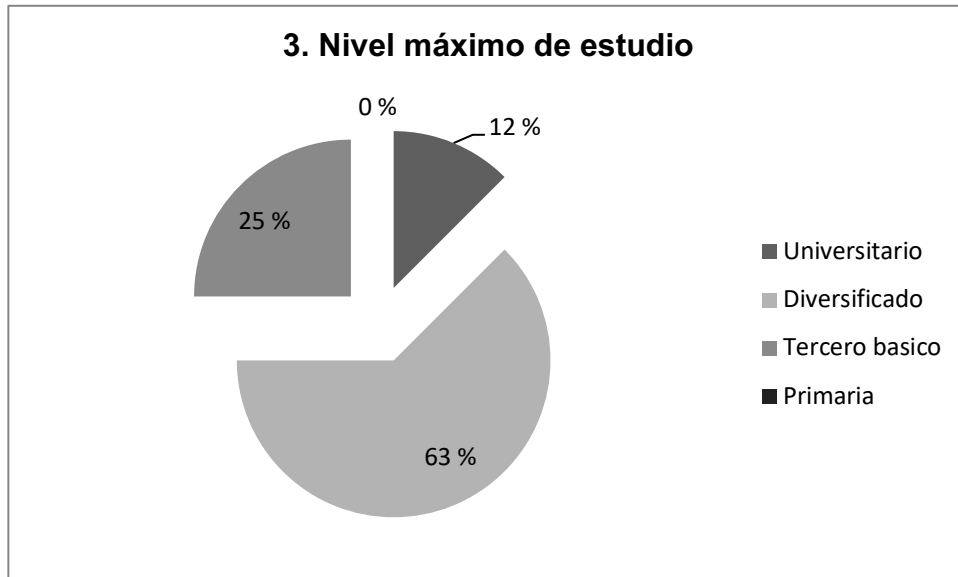
Figura 41. **Pregunta 2 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra que el 37 % de las personas que fueron entrevistadas se encuentran entre las edades de 26 a 30 años el 25 % entre 31 a 40 años; el 25 % entre 18 a 25 años, y solamente el 13 % se encuentra entre las edades de 41 a 50 años.

Figura 42. **Pregunta 3 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**

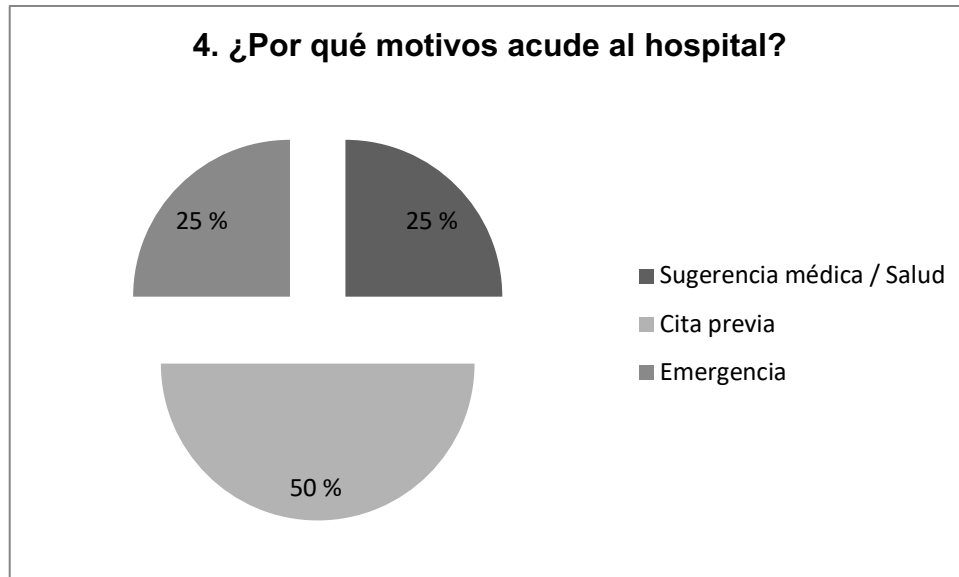


Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra que un 63 % de las personas que fueron entrevistadas solamente tienen el diversificado como nivel máximo de estudio, un 25 % solamente tercero básico, y un 12 % argumentaron estar estudiando una carrera universitaria.



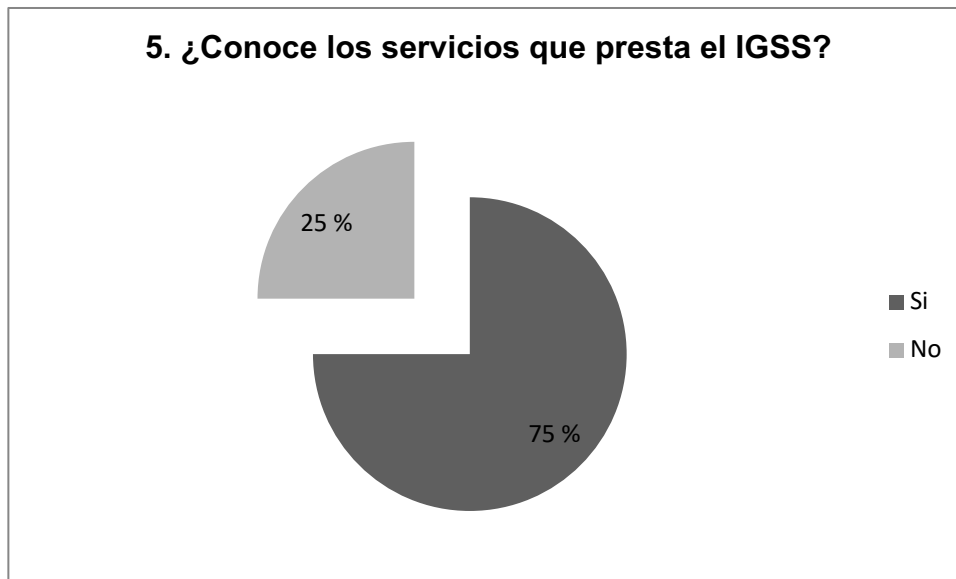
Figura 43. **Pregunta 4 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

El 50 % de los entrevistados argumentaron que asistían al IGSS, por cita previa o seguimiento de alguna enfermedad; el 25 % de ellas por emergencia, y el otro 25 % por sugerencia médica.

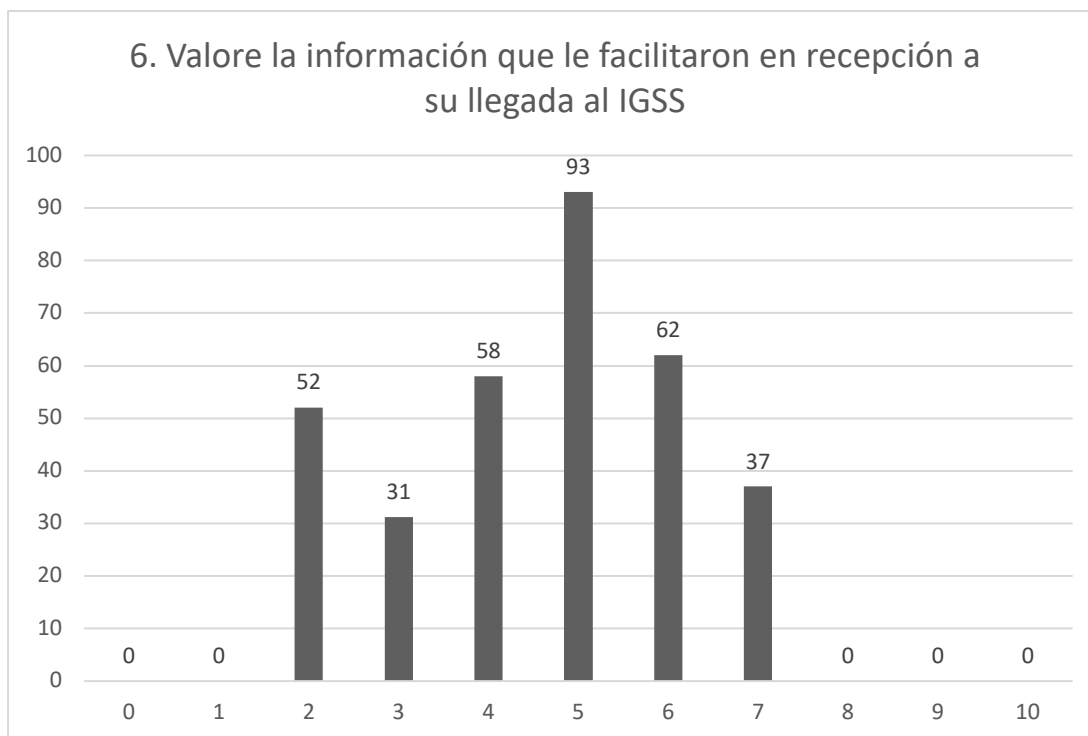
Figura 44. **Pregunta 5 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra que el 75 % de los afiliados al IGSS, conoce los servicios que presta la institución y solamente el 25 % se limita a ser atendidos por alguna enfermedad.

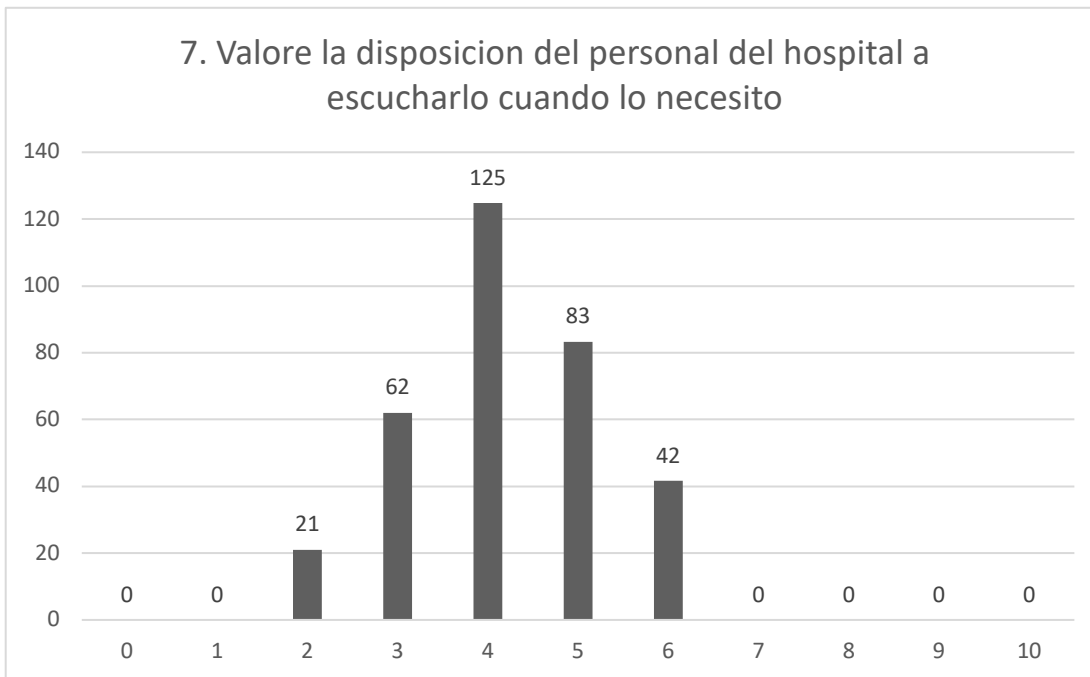
Figura 45. **Pregunta 6 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Como lo demuestra la figura 46, a la mayoría de afiliados que se presentan no se les informa de cambios o procedimientos realizados dentro de la unidad de atención. La gráfica anterior muestra que en una escala de valorización de 1 punto a 10 puntos de la información recibida en recepción del IGSS, 93 personas le dieron una nota promedio de 5 puntos mientras que la máxima nota recibida fue de 7 puntos con los cuales 37 afiliados le asignaron dicha nota, mientras la peor nota asignada fue de 2 puntos.

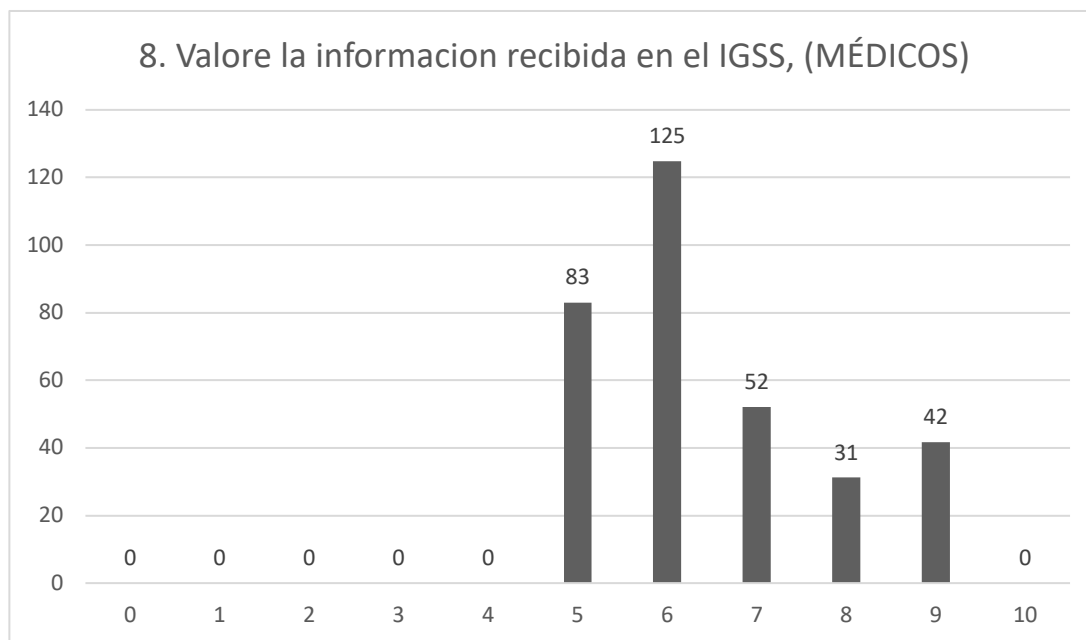
**Figura 46. Pregunta 7 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior refleja la puntuación es muy baja en promedio, debido al poco servicio de atención al cliente presentado por los colaboradores del IGSS 125 afiliados puntuaron con 4 puntos la disposición del personal mientras que la máxima nota obtenida fue de solamente 42 afiliados, los cuales dieron una puntuación de 6, esto es un factor importante al momento de toma de decisiones por parte de la sub gerencia de recursos humanos en la planificación de capacitaciones.

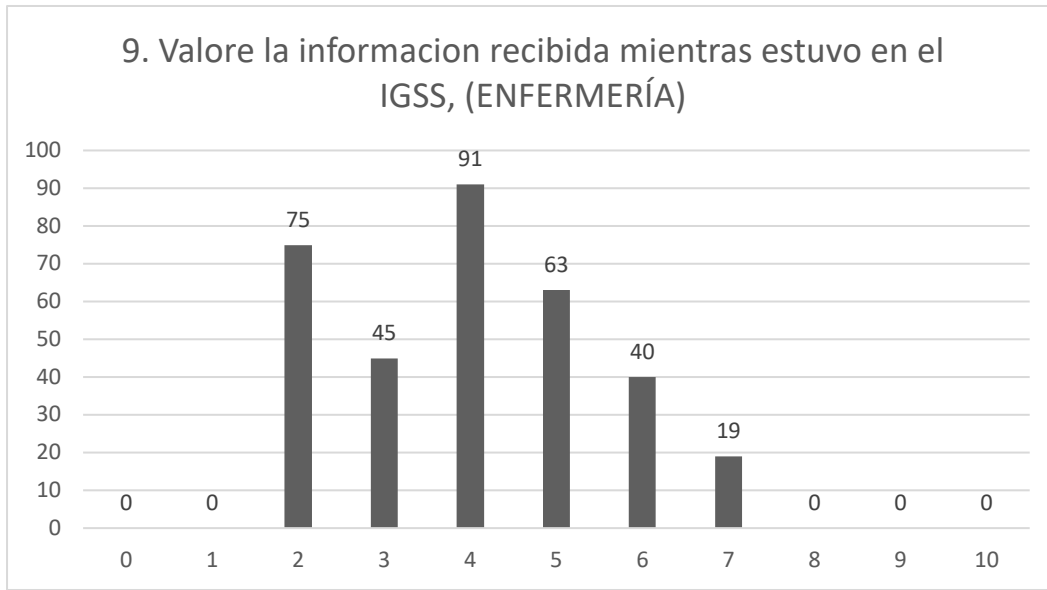
Figura 47. **Pregunta 8 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Muchas veces la información brindada a los afiliados, por parte de los médicos es incomprensible o incluso llega a ser muy escasa a la situación médica del afiliado creando un descontento en los mismos. Como se puede observar en la gráfica, la media de la ponderación recibida se encuentra en una puntuación de 6 puntos donde 125 afiliados consideraron la información recibida de parte de los doctores como valiosa, y solamente 42 de los afiliados consideraron con una puntuación de 9 puntos la información recibida de parte de los doctores.

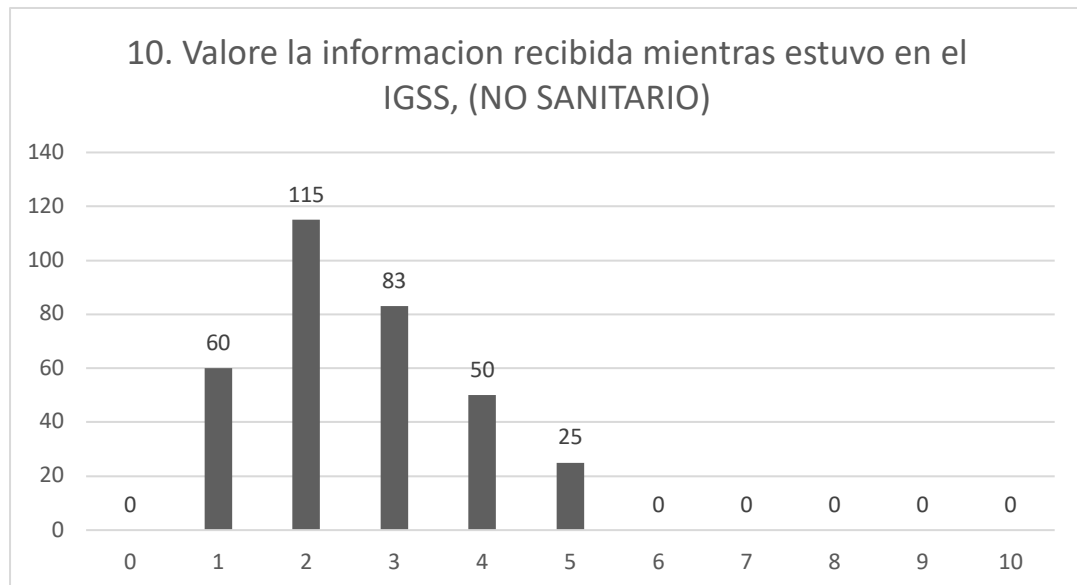
Figura 48. **Pregunta 9 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

En la mayoría de casos el personal de enfermería es el que maneja puntualmente la información de los casos particulares de afiliados en espera del servicio, al ser este personal muy poco a razón de la capacidad instalada, tienden muchas veces a prestar un servicio deficiente ante los afiliados creando discrepancias y problemas con los mismos. La gráfica anterior muestra como 91 afiliados entrevistados consideran con una puntuación de 4 puntos la información recibida de parte de las enfermeras; además 75 de los mismos consideran la información de 2 puntos la información recibida de parte de las enfermeras.

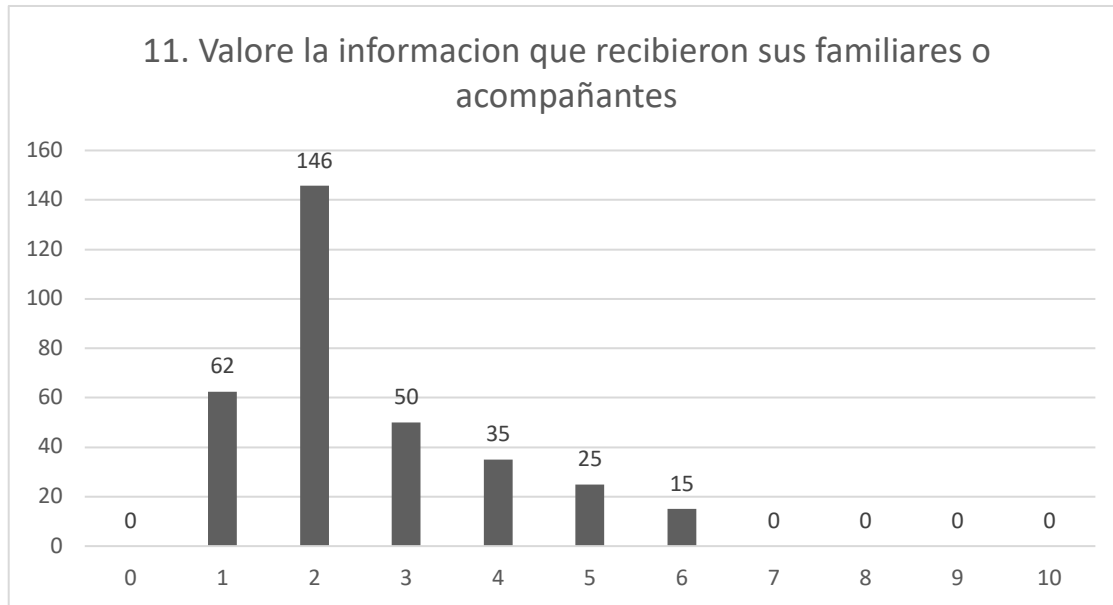
Figura 49. **Pregunta 10 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede detallar la información que brinda el personal administrativo y secretarial es bastante deficiente, desde el punto de vista, en atención de servicio al cliente, objetando muchas veces la mala atención y actitudes por parte del personal. Obteniendo la puntuación más baja con respecto a las demás áreas, 115 de los afiliados entrevistados consideraron con una nota baja de 2 puntos, la valorización de la información recibida de parte de las áreas administrativas y secretariales.

Figura 50. **Pregunta 11 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**

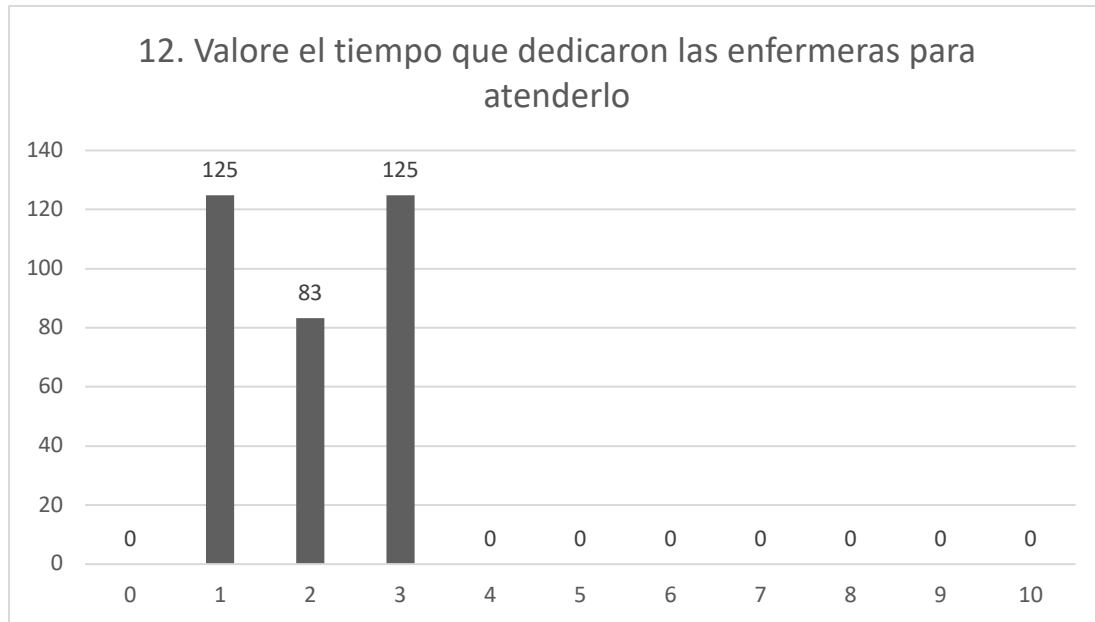


Fuente: elaboración propia.

En la mayoría de los casos los familiares no son permitidos como acompañantes a los afiliados, regularmente la información brindada a este tipo de personas es limitada sobre el estado de un afiliado que acude a una consulta médica. La información brindada a familiares y acompañantes se limita explícitamente en ámbitos administrativos. Obteniendo una media, por 146 afiliados de 2 puntos sobre la valorización de la información obtenida.



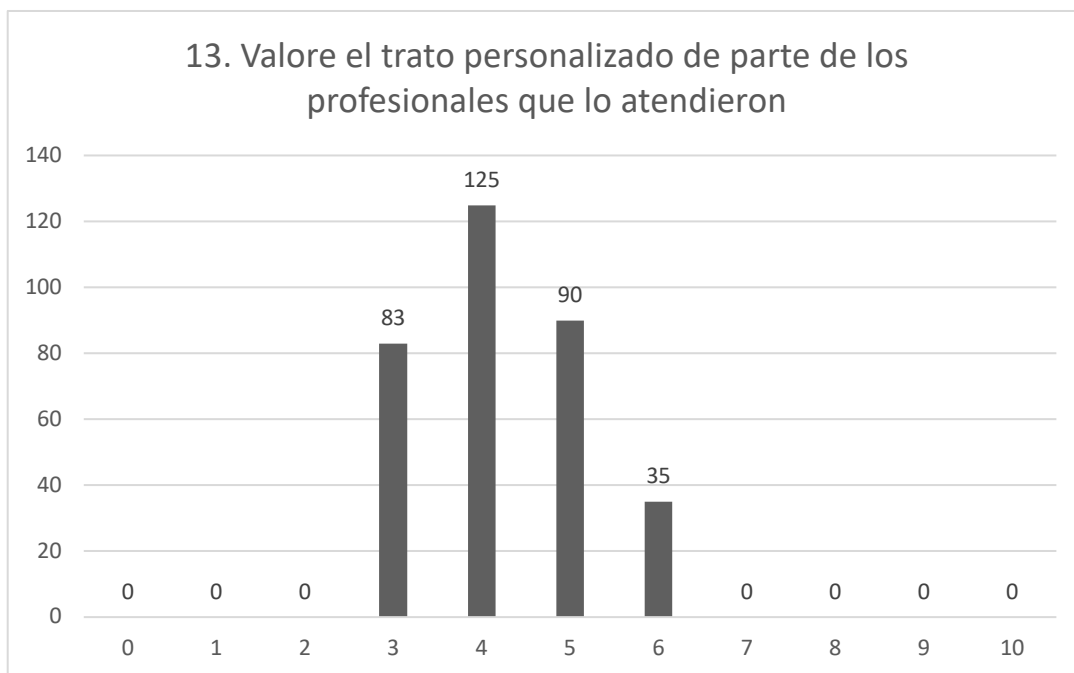
Figura 51. **Pregunta 12 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, la atención brindada por el personal de enfermería es muy deficiente en virtud de la cantidad de afiliados destinados para la atención y la cantidad de personal contratado para la ejecución efectiva de sus funciones. La gráfica anterior, muestra cómo la mayoría de los afiliados consideran deficiente el tiempo que dedicaron las enfermeras en atenderlos puntuándolas con notas no mayores a 3 puntos.

Figura 52. **Pregunta 13 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra cómo 125 afiliados solamente asignan puntuaciones de 4 puntos, 90 afiliados puntúan la atención con 5 puntos. Esto refleja claramente la falta de capacitación y motivación extrínseca presentada en el personal médico hacia el servicio al cliente. Parte de la atención deficiente es consecuencia a procesos estandarizados mal elaborados como unidad médica, sin tomar en cuenta una buena atención al paciente.

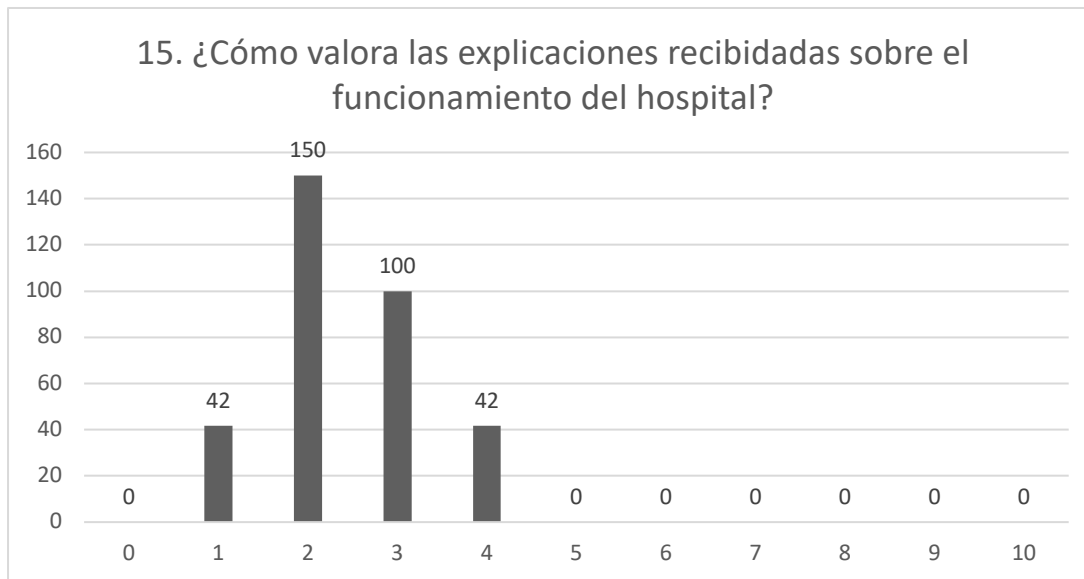
**Figura 53. Pregunta 14 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Esta gráfica está ligada directamente con el resultado de la pregunta anterior (Ver figura 53). Al no tener un servicio al cliente adecuado hacia los afiliados puede percibirse de alguna manera como faltas de respeto a la integridad de los mismos.

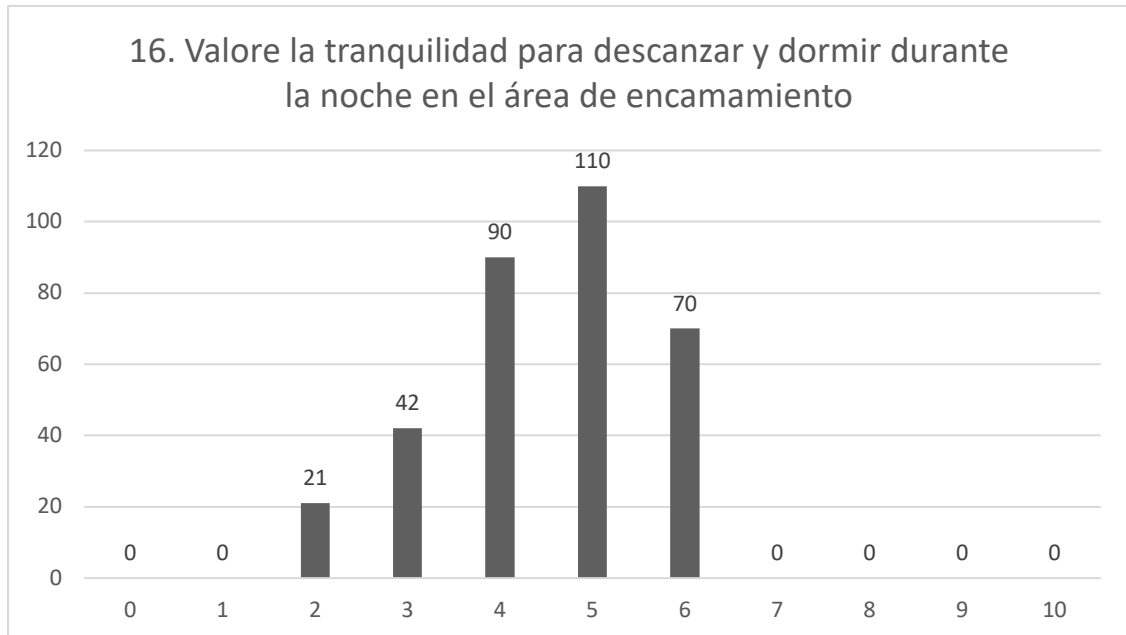
Figura 54. **Pregunta 15 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Al no tener un proceso estandarizado de acceso a la información detallada institucional, es complicada la interacción de los nuevos afiliados con el personal debilitando así la cadena de servicio.

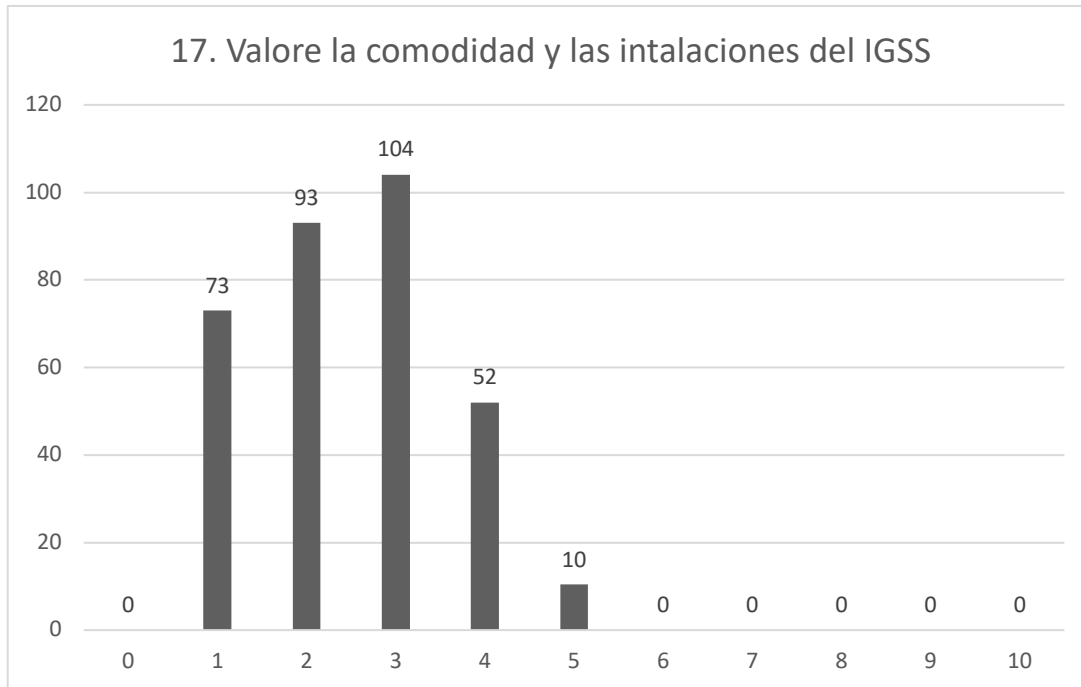
**Figura 55. Pregunta 16 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Parte de las quejas más recurrentes es sobre el estado de la infraestructura del área de encamamiento, el cual se encuentra en un proceso de remodelación para brindar un mejor servicio y mejorar los parámetros presentados anteriormente.

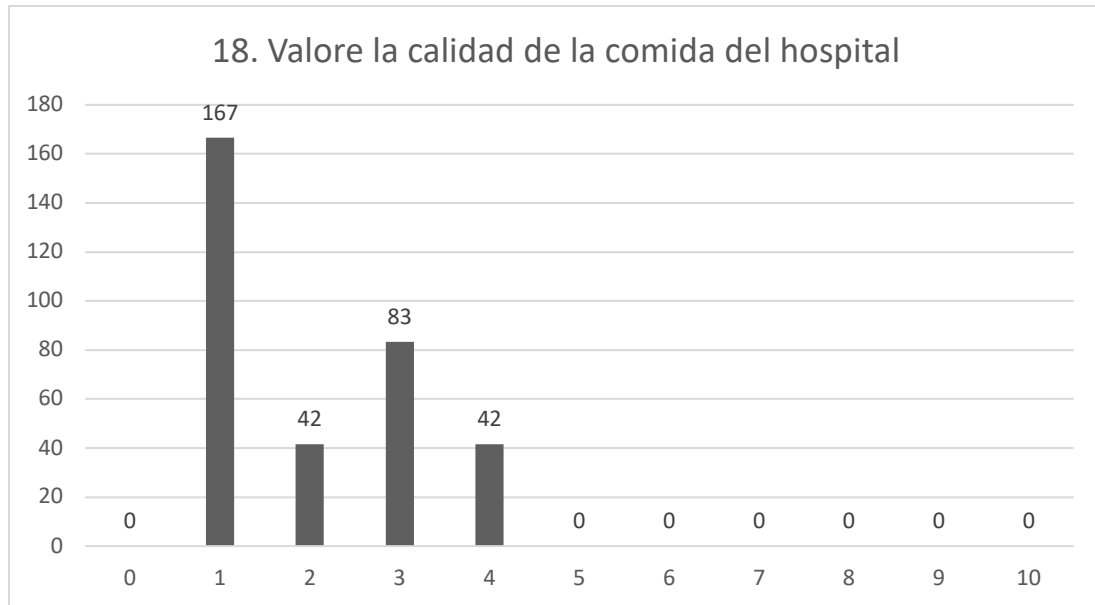
Figura 56. **Pregunta 17 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Es bastante clara la inconformidad de las instalaciones de la unidad hospitalaria hacia los afiliados, causante principal de un descontento por los mismos.

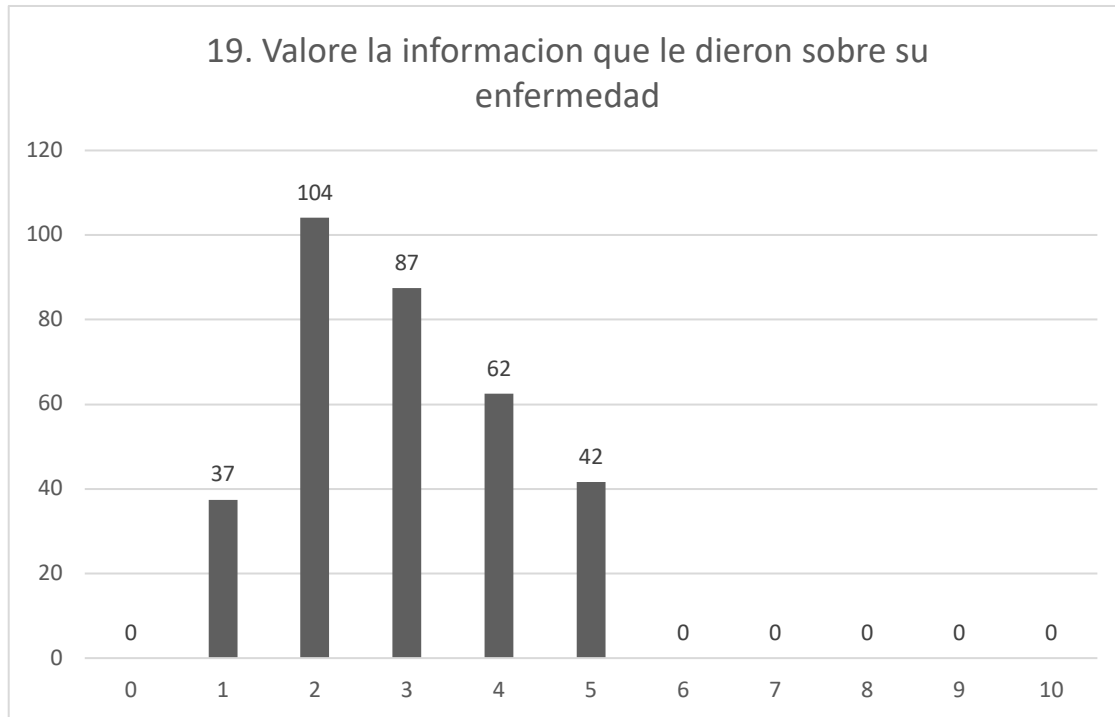
**Figura 57. Pregunta 18 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior, muestra cómo 167 afiliados consideran con una de las puntuaciones más bajas obtenidas de 1 punto con respecto a la calidad de la comida del hospital. El área de cocina no cuenta con un programa de mejora continua, en virtud de su calidad alimenticia hacia los afiliados hospitalizados.

Figura 58. **Pregunta 19 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**

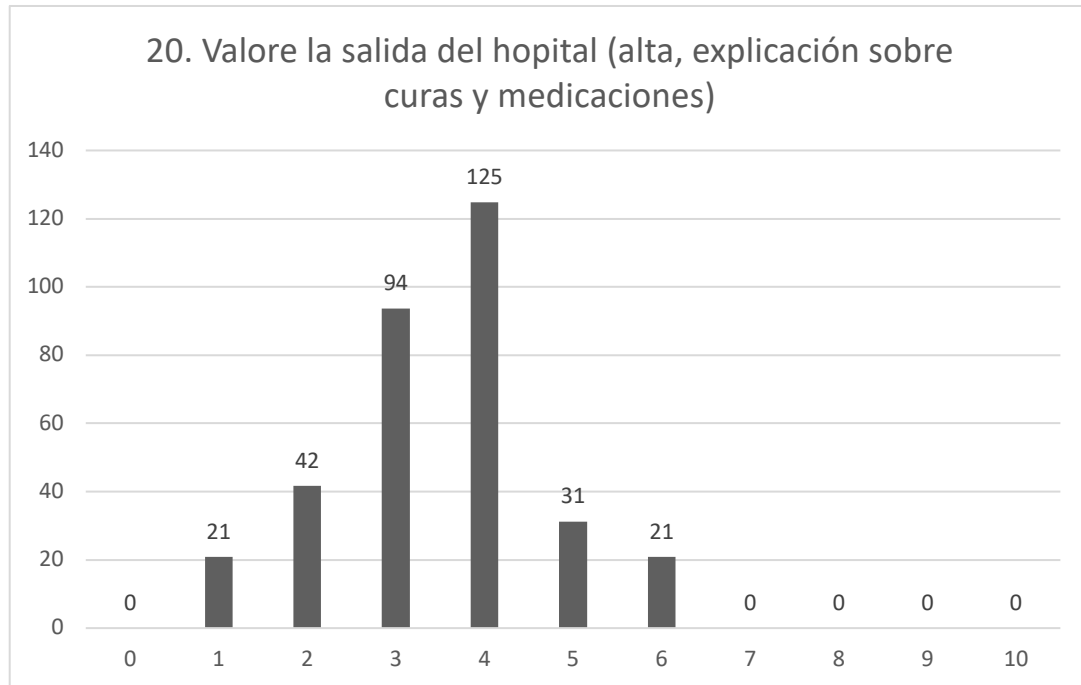


Fuente: elaboración propia.

Muchas veces la información brindada por el personal médico hacia los afiliados es deficiente y muy vaga, es necesario capacitar al personal médico recurrentemente para que puedan brindar una mejor atención a los afiliados.



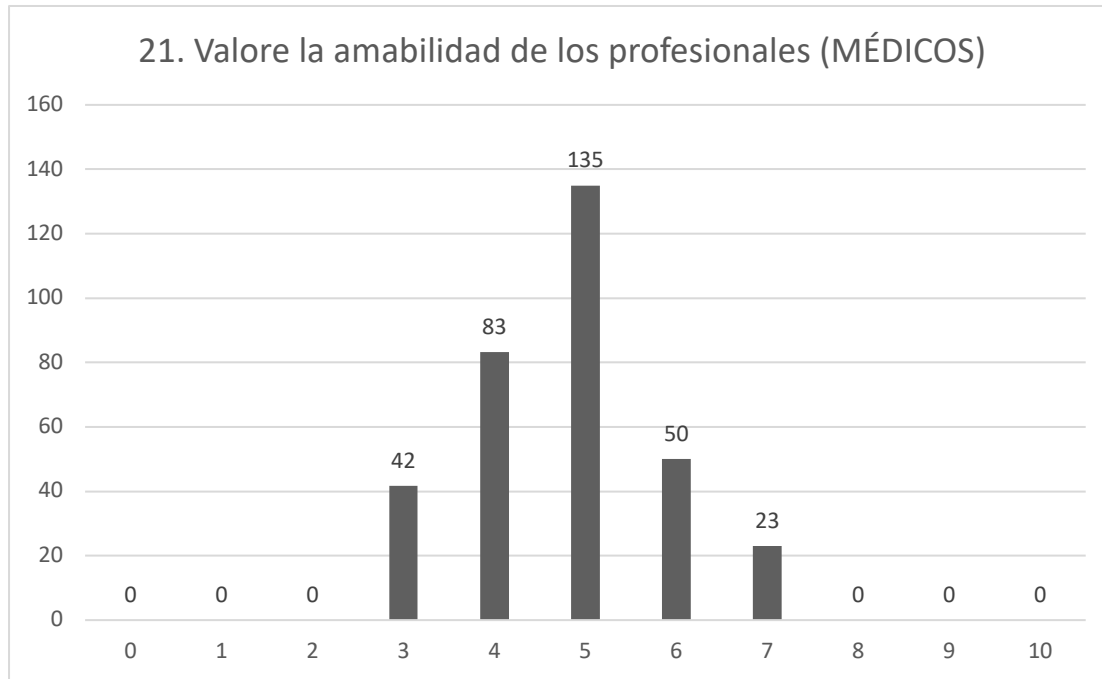
Figura 59. **Pregunta 20 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

En la mayoría de casos, los procesos administrativos suelen ser muy tardados o burocráticos y generar una molestia clara a los afiliados sobre ciertos procesos como el alta médica e información básica de medicamentos.

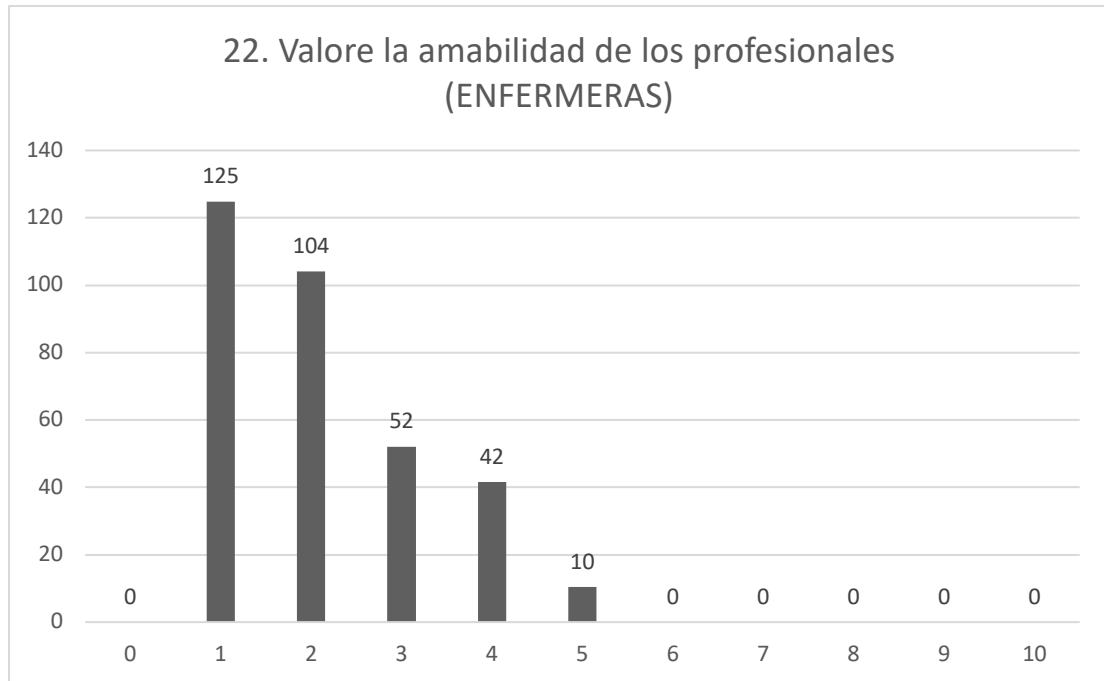
Figura 60. **Pregunta 21 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Como figura la gráfica previa, se puede observar que la atención del profesional médico es indiferente e insatisfactoria, esto al no poseer con programa adecuado de capacitación continua sobre atención personalizada hacia los afiliados.

Figura 61. **Pregunta 22 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Este es un punto principal sobre el reflejo de la calidad de servicio al cliente dentro de la unidad hospitalaria, y está estrictamente ligado a un programa de mejora continua nulo.

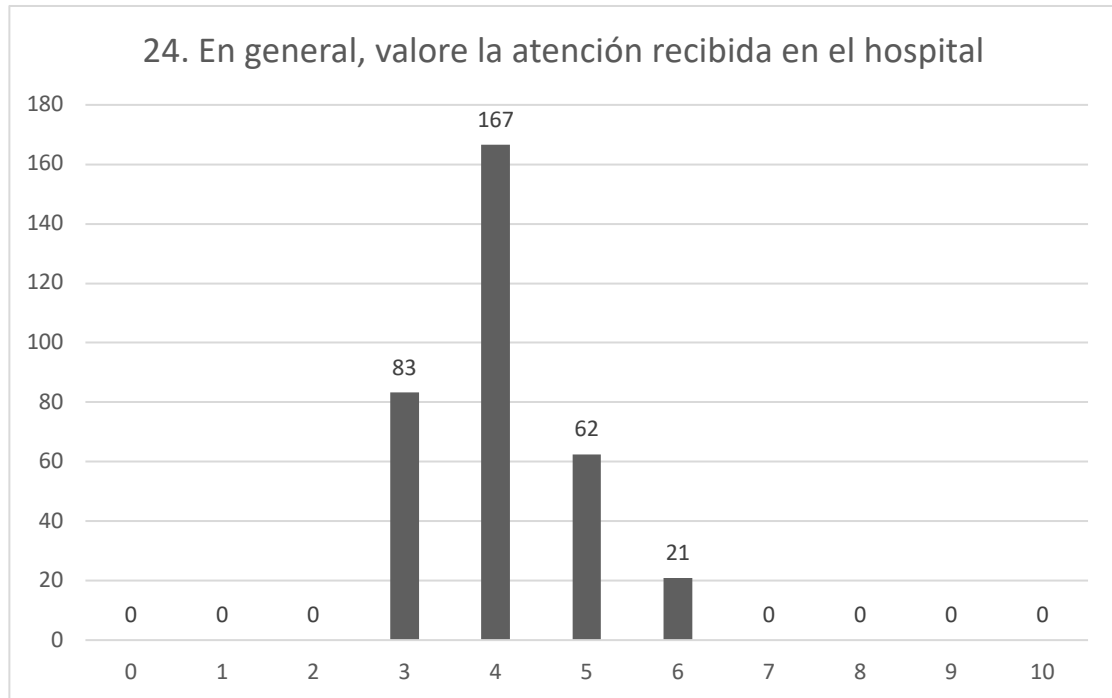
Figura 62. **Pregunta 23 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

El personal administrativo muchas veces al desconocer sus funciones puede brindar información no acertada y crea conflicto entre los afiliados y personal médico.

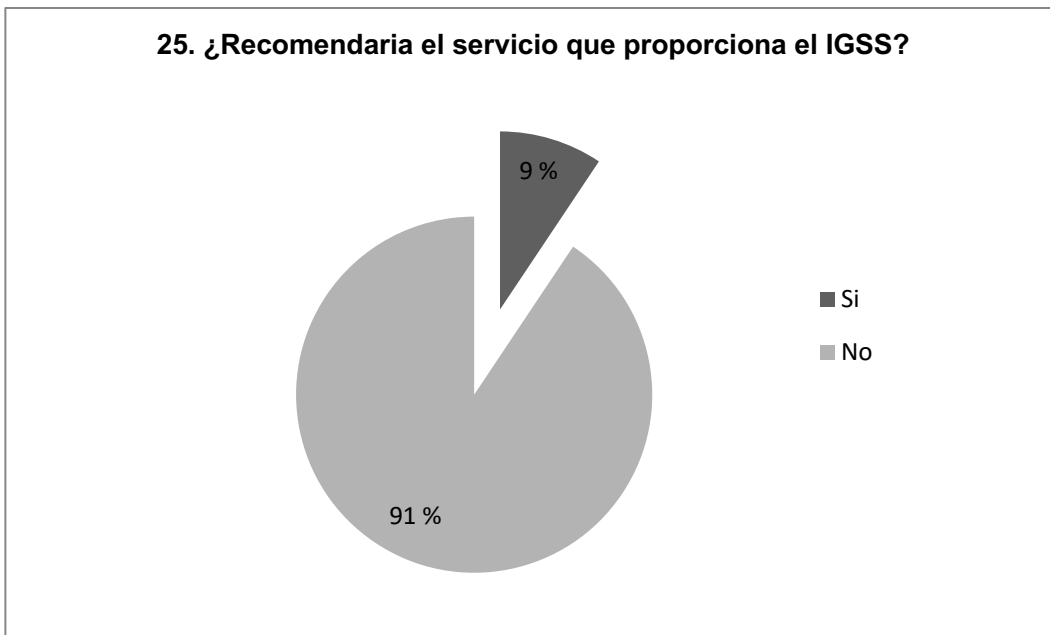
Figura 63. **Pregunta 24 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Claramente se puede ver que la calidad del servicio al cliente de la unidad hospitalaria es deficiente, teniendo claramente una tendencia negativa. Con una valorización de 167 afiliados con una nota de 4 puntos, siendo la media dicha puntuación.

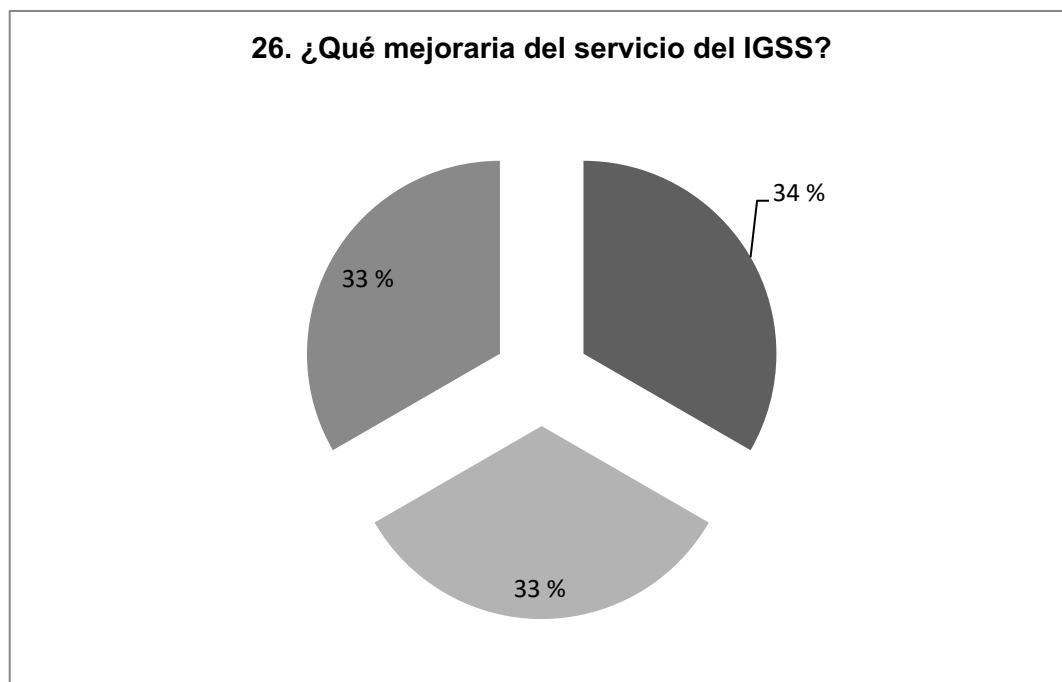
Figura 64. **Pregunta 25 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica anterior, se puede observar como el 91 % de los afiliados entrevistados no recomendarían utilizar los servicios del IGSS, solamente un 9 % si los recomendaría utilizar.

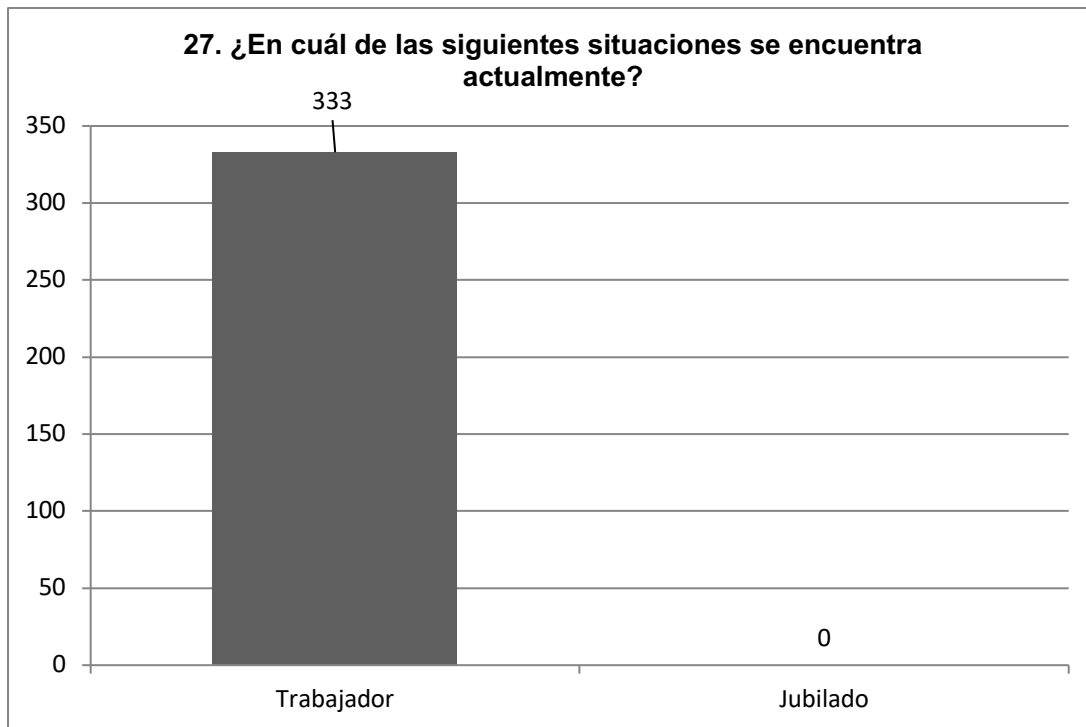
Figura 65. **Pregunta 26 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la gráfica anterior, los afiliados basan sus solicitudes en tres ejes principales con un 34 % mejor atención de parte de los colaboradores del IGSS, con un 33 % mayor información en el momento de solicitarlos e igual manera con 33 % abastecimiento de medicamentos de una forma adecuada.

Figura 66. **Pregunta 27 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**

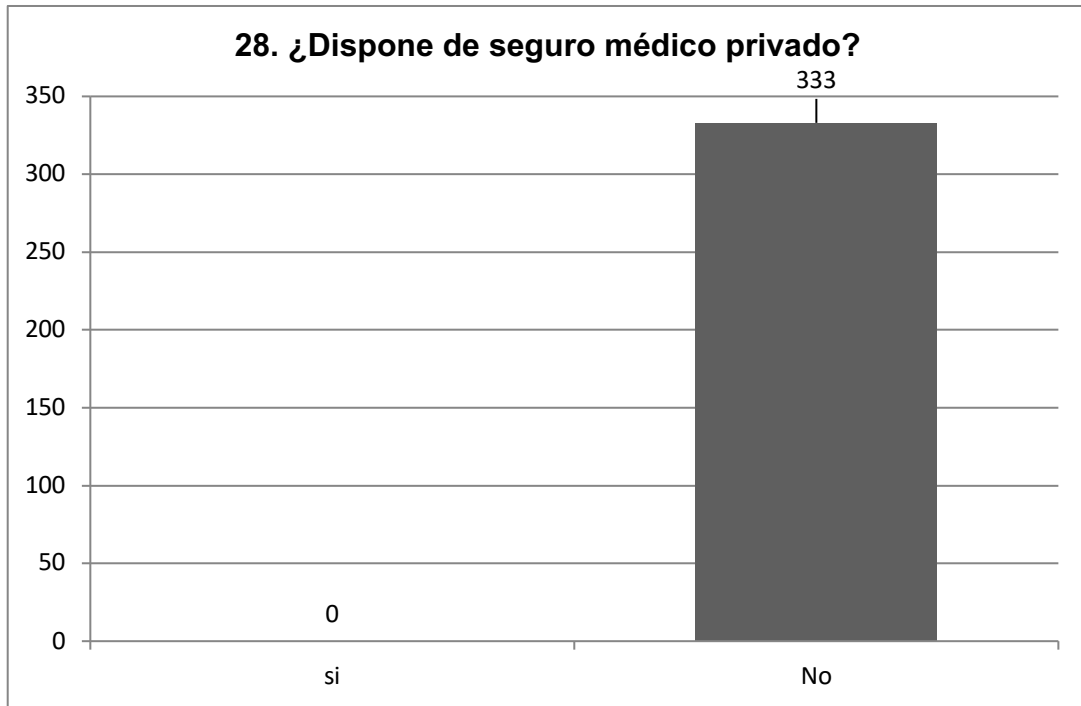


Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior, muestra que el 100 % de los afiliados entrevistados se encuentran en la actualidad laborando.



Figura 67. **Pregunta 28 de la entrevista realizada a los afiliados del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

De la gráfica anterior, se concluye que el 100 % de los afiliados entrevistados no gozan de algún seguro extra de parte de las empresas a las cuales pertenecen.

Por medio de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a los afiliados del IGSS de la zona 6, se percibe que la calidad del servicio prestada para los afiliados es mala, ya que está muy por debajo del promedio de las notas obtenidas los afiliados no perciben el apoyo ni el interés del personal que labora para la institución cuando ellos se presentan a las citas asignadas o emergencias que puedan llegar a tener.

Con respecto a la información recibida sobre el estado del enfermo a donde movilizarse o que hacer en caso de emergencias solamente el grupo médico es el que sobresale quedando las enfermeras y resto de personal administrativo debajo del promedio, mas no así para la atención del paciente donde también el personal médico se ve afectado con una mala puntuación, ya que la mayoría de afiliados percibe una mala atención en el momento de ser atendidos por parte de los doctores.

Las instalaciones, comida que se le brinda en el caso de ser hospitalizados y la comodidad de las instalaciones, también de parte de los afiliados no fueron muy bien calificadas, la mayoría tenía quejas e inconformidad, además del maltrato recibido por parte del personal que colabora para el IGSS, en especial de parte de las enfermeras.

La lealtad y el grado de satisfacción que se pudo observar por medio de las entrevistas realizadas (encuestas) es muy bajo, ya que como se pudo observar solamente el 9 % de la población total recomendaría el servicio que presta el IGSS y un 91 % solamente lo usa por no tener los medios necesarios para ir a un mejor lugar, pero de tenerlos no dudaría en poder cambiarse y no usar los servicios del IGSS.

Con respecto a las mejoras que la población total le haría al IGSS, ellos argumentaron que las instalaciones son deficientes y que entienden que por las carencias que pasa nuestro país no es posible mejorarlas de una forma inmediata, pero lo que sí es necesario mejorar es la atención a los pacientes, por parte de los colaboradores del IGSS, así como el abastecimiento adecuado de los medicamentos y la información que se les brinda al momento de ingresar al IGSS de la zona 6, ya que muchos de ellos no saben exactamente donde avocarse para ser atendidos de una forma adecuada, y el personal que se encuentra en recepción, la mayoría de veces no los orientan bien o se las dicen de una manera muy grosera y pesada.

### **3.10. Estandarización de servicio al cliente**

El área de servicio al cliente del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6, está inmerso en un proceso de cambio y evolución que lo está transformando de manera considerable.

A continuación, se presentan los aspectos más importantes para tener clientes contentos de verdad, por lo cual el hospital en estudio debe de cumplir los puntos presentados.

Tabla VIII. **Aspectos para tener clientes satisfechos**

<p>Cumplir todas las promesas</p>	<p>Realizar promesas que no se sabe si la institución podrá cumplir, es un hábito frecuentemente utilizado para evadir un problema o quitarnos de encima a un cliente pesado.</p> <p>Sin embargo, la falta de las promesas tiene un precio muy alto para la institución, debido a la insatisfacción que genera en el cliente.</p> <p>Si un trabajador del instituto de seguridad social le dice a un cliente: no se preocupe, mañana estará solucionado el problema que me comenta” es porque está seguro que mañana estará solucionado dicho problema. De no ser así, las expectativas generadas no se cumplirán y el cliente estará descontento. Las promesas no son únicamente explícitas, sino que también pueden serlo cosas que se dicen o se suponen en un catálogo en un letrero de la empresa.</p>
<p>Respetar el tiempo del cliente</p>	<p>El tiempo es el valor máspreciado por el cliente y uno de los recursos más escasos. Cualquier servicio que genere la institución, debe seguir un proceso que permita que el cliente acceda a él sin tener que hacer filas o sin tener que esperar excesivamente</p>
<p>Tener detalles</p>	<p>Este elemento de sorpresa se consigue con pequeños detalles que den un componente emocional a todo lo que hace la consulta externa.</p>
<p>Ser cortés</p>	<p>El cliente de un hospital es cada vez más exigente, y quiere ser tratado como una persona única y especial. Esto obliga a que todos los trabajadores tengan un trato exquisito con todos los clientes. Los elementos de comunicación verbal, y especialmente no verbal (una sonrisa, la mirada, los gestos, etc.) tienen una gran importancia en este sentido.</p>

Continuación tabla VIII.

Mantener el rol profesional	Se tiene que intentar dar el mejor servicio posible a todos los clientes y todos los días.
Dar seguridad al cliente	Se debe conseguir que el cliente se sienta seguro si se gana la confianza. Esto pasa por no engañar nunca al cliente.
Respetar la confidencialidad	El cliente debe tener la seguridad de que todo lo que hable con alguien de la institución quedará en la intimidad y que no se realizarán comentarios a sus espaldas.

Fuente: elaboración propia.

### **3.11. Evaluación de la satisfacción de los clientes**

Se considera de gran importancia, conocer los criterios y el sentir de los clientes, acerca del servicio que le presta Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6, ya que de otra manera no será posible conocer cuáles son sus expectativas, si se están cumpliendo o no y mejor aún, saber cuáles son los aspectos que ellos consideran que se deben mejorar, para cumplir con ellas; por tal razón, es oportuno proponer una estrategia, que señale las técnicas a utilizar para la recepción y manejo, de las quejas y sugerencias de del cliente externo.

Las técnicas propuestas para la recepción y manejo de las quejas y sugerencias del cliente externo son:

Tabla IX. **Técnicas para recepción y manejo de quejas**

<p>Encuesta para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo</p>	<p>Esta técnica se debe aplicar a los clientes, luego de haber sido atendidos en consulta, para conocer sus opiniones, acerca del servicio, por medio de una boleta de encuesta. La encuesta será realizada por la persona encargada de atención y servicio al cliente, quien debe realizar un informe y trasladarlo al director y departamento de medios, el cual será el principal encargo de promover el mejoramiento de imagen de la institución.</p>
<p>Boleta de encuesta para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo.</p>	<p>Consiste en un cuestionario, que debe describir el objetivo que se pretende lograr, preguntas abiertas y cerradas, para recabar toda la información relacionada con el servicio que brinda ella institución., determinar aspectos que puedan considerar agradables o desagradables, medir el grado de satisfacción e insatisfacción de los mismos.</p>
<p>Propósito</p>	<p>El propósito de las técnicas de buzón y encuesta, para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo, es conocer el grado de satisfacción e insatisfacción de los clientes, las opiniones acerca de los aspectos que consideran necesarios mejorar para que el servicio cumpla con sus expectativas, y motivarlos haciéndolos participe, de los cambios, y mejoras del servicio.</p>
<p>Alcance</p>	<p>La aplicación de estas técnicas corresponde y es aplicable a todo el personal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6.</p>
<p>Motivación del cliente a presentar quejas y sugerencias</p>	<p>La persona responsable de motivar al cliente a presentar quejas y sugerencias es el encargado de servicio al cliente.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Plan de acción**

Meta	Estrategia	Actividad	Responsable
<p>Conocer la opinión de los clientes acerca de los aspectos del servicio en que se está fallando y las sugerencias para mejorarlo.</p>	<p>Recepción y manejo de quejas y sugerencias del cliente externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de boletas, de quejas y sugerencias (para depositar en el buzón).</li> <li>• Ubicación de buzón de quejas y sugerencias.</li> <li>• Elaboración de la boleta de encuesta, para conocer las quejas, sugerencias.</li> <li>• Encuesta para conocer las quejas y sugerencias</li> </ul>	<p>Jefe de medios</p> <p>Jefe de servicio al cliente</p>
<p>Concepto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de boletas de quejas y sugerencias del cliente externo (para depositar en el buzón) y 100 fotocopias.</li> <li>• Buzón de quejas y sugerencias.</li> <li>• Impresión de boletas de encuesta del cliente externo y 1 000 fotocopias.</li> <li>• Fólderes y ganchos.</li> </ul>		
<p>Costo</p>	<p>Q 600,00</p>		

Fuente: elaboración propia.

### 3.12. Análisis de herramientas de recopilación de datos

Para el análisis de satisfacción de los clientes, se realiza una encuesta, la cual tiene como fin, identificar la percepción del servicio prestado por parte de los clientes Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6. A continuación se presenta la boleta de encuesta de satisfacción del cliente.

Figura 68. Encuesta de servicio al cliente

<b>BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO</b>	
Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente para poder crear estrategias que lo optimicen. Para ello se le solicita respetuosamente la proporción de información, a través de las siguientes preguntas. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.	
<b>DATOS GENERALES</b>	
Sexo: M___ F__	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Por qué motivos acude hospital?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Sugerencia médica / Salud</li><li>○ Cita previa</li><li>○ Emergencia</li><li>○</li></ul></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Por qué decidió venir? *<ul style="list-style-type: none"><li>○ Calidad de la instalación</li><li>○ Calidad del equipo humano</li><li>○ Ambiente familiar</li><li>○ Recomendación</li></ul></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Conoce los servicios que presta el IGSS?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Sí</li><li>○ No</li></ul></li></ul>	



Continuación figura 68.

<b>ACTIVIDADES</b>				
Indique su grado de satisfacción con los siguientes servicios que utiliza (1. Deficiente; 2. Regular; 3. Bueno; 4. Muy bueno)				
Actividad	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
Rayos X				
Laboratorio				
Médicos especialistas				
Ultrasonidos				
Emergencia				
Cirugías				
<b>INSTALACIONES</b>				
Instalación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
Recepción				
Sala de espera				
Consultorios				
Laboratorio				
Sala de cirugía				
Condiciones higiénicas/limpieza				

Fuente: elaboración propia.

### 3.13. Control estadístico de calidad

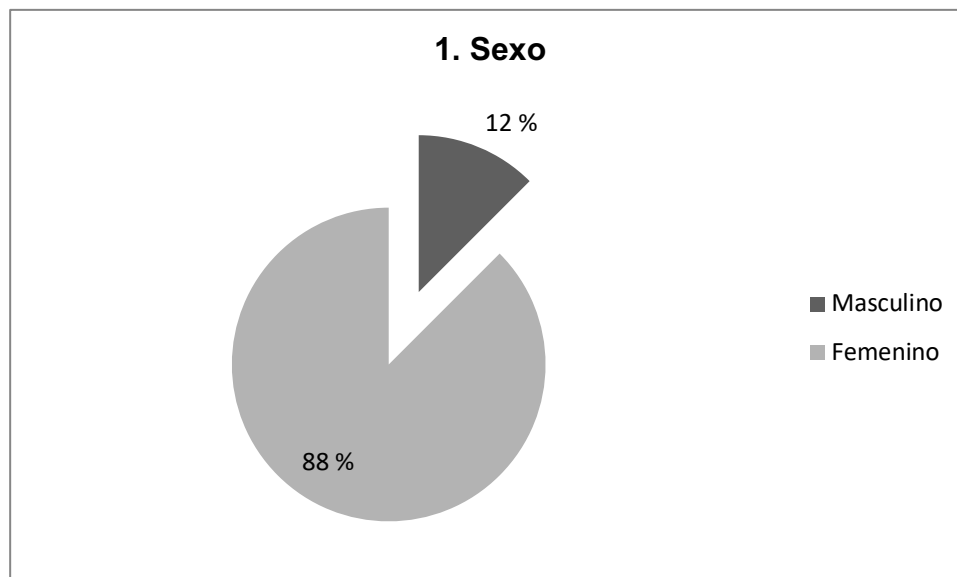
Para determinar el grado de aceptación, por parte de los clientes, se entrevistaron a 333 personas, con esto se determinó el control estadístico de la calidad del servicio prestando por el personal, así como del uso y condiciones de las instalaciones. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Tabla XI. **Total de personas entrevistadas**

Hombres	Mujeres
42	291
12 %	88 %

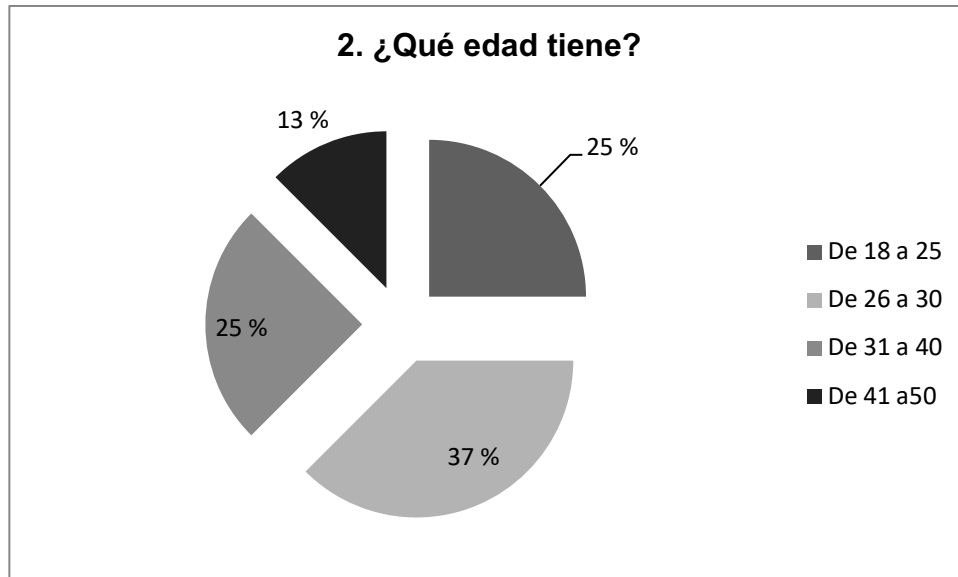
Fuente: elaboración propia.

Figura 69. **Porcentaje de personas entrevistadas**



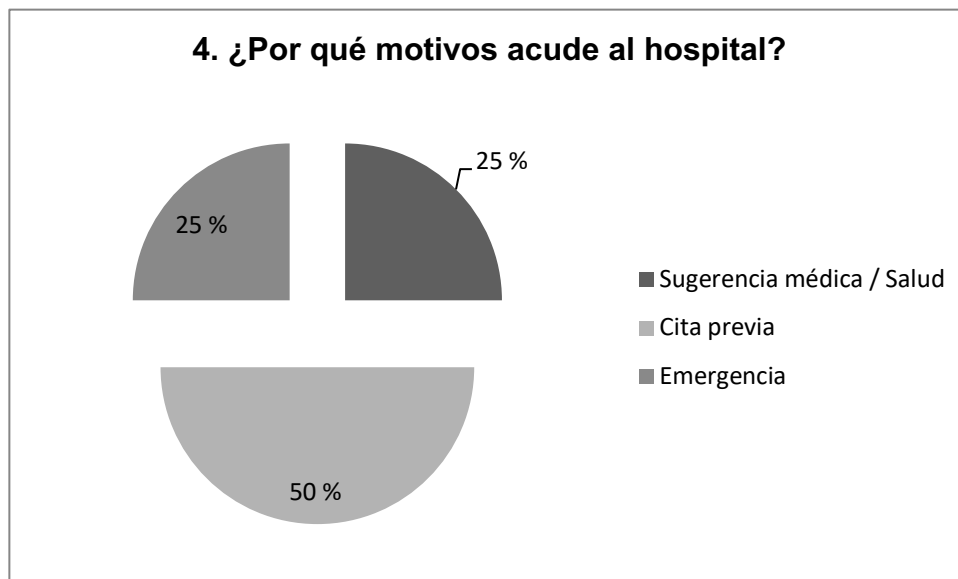
Fuente: elaboración propia.

Figura 70. **Pregunta para determinar el rango de edad de las personas que son atendidas**



Fuente: elaboración propia.

Figura 71. **Pregunta para conocer el motivo por el cual las personas llegan a utilizar los servicios del IGSS de la zona 6**



Fuente: elaboración propia.

- A continuación, se presenta el análisis de la evaluación de las actividades prestadas, las cuales fueron evaluadas por los clientes.

Tabla XII. **Resultados de la evaluación de actividades**

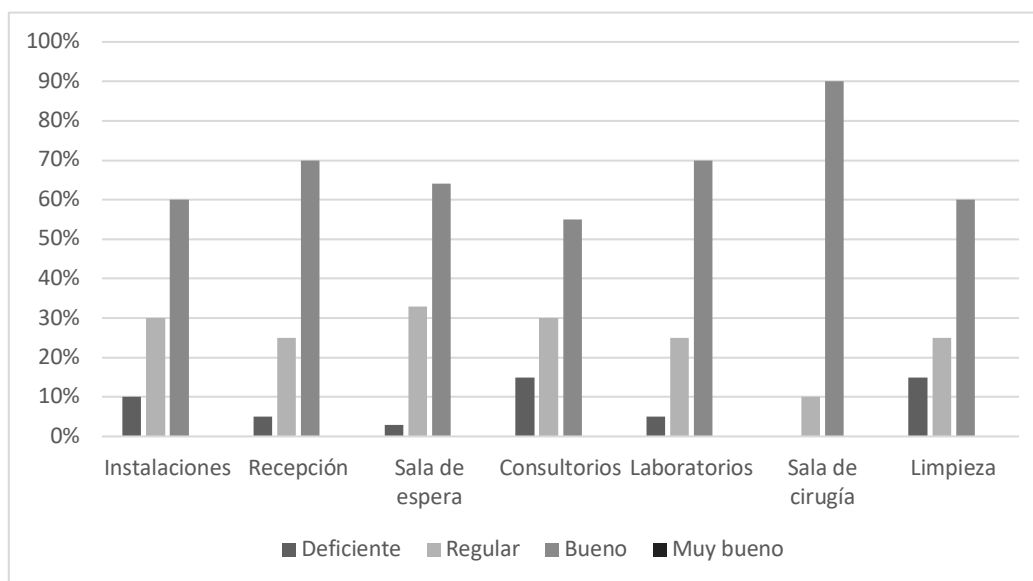
Actividad	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
Rayos X	0 %	12 %	30 %	58 %
Laboratorio	0 %	8 %	27 %	65 %
Médicos especiales	0 %	8 %	25 %	67 %
Ultrasonidos	0 %	0 %	23 %	77 %
Emergencias	0 %	13 %	22 %	64 %
Cirugías	0 %	0 %	50 %	50 %
Promedio	0 %	7 %	30 %	64 %

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, un promedio de 64 % de la población entrevistada, percibe muy buenas las actividades prestadas (rayos X, laboratorio, ultrasonidos, emergencias). Un promedio de 30 % considera como bueno el servicio prestado; mientras solamente un 7 % de los entrevistados consideran los servicios como regulares por El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6. Sin embargo, se hace necesario mejorar en médicos especiales y cirugías realizadas.

La figura 73 muestra de una manera gráfica de los resultados obtenidos de la evaluación de las actividades de parte de los afiliados entrevistados.

Figura 72. **Resultados de la evaluación de actividades**



Fuente: elaboración propia.

- A continuación, se presenta el análisis de la evaluación de las instalaciones, las cuales fueron evaluadas por los afiliados.

Tabla XIII. **Resultados de la evaluación de las instalaciones**

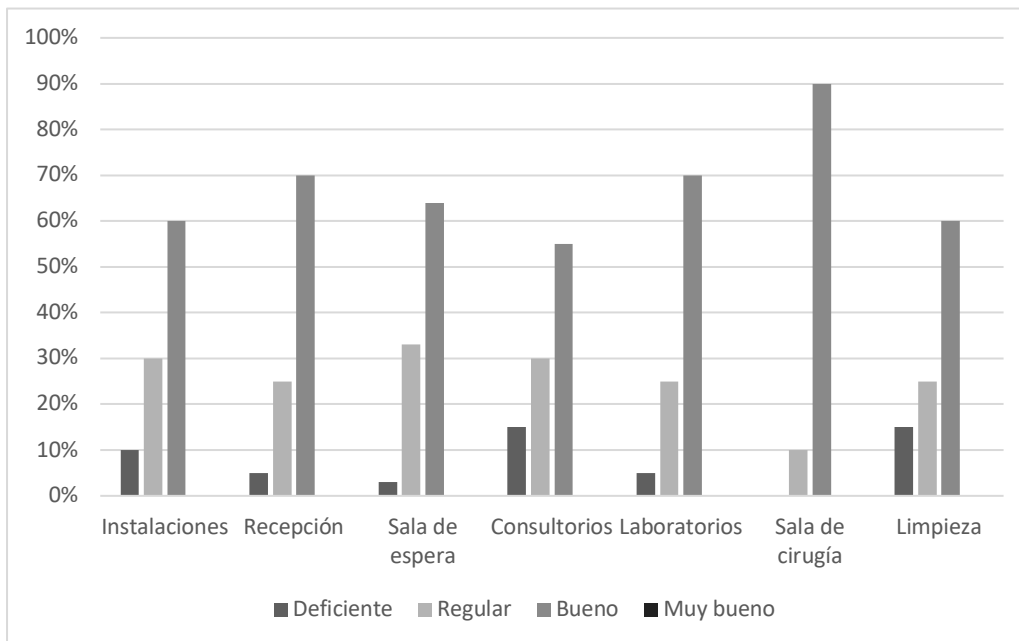
Instalación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
Instalaciones	10 %	30 %	60 %	0 %
Recepción	5 %	25 %	70 %	0 %
Sala de espera	3 %	33 %	64 %	0 %
Consultorios	15 %	30 %	55 %	0 %
Laboratorios	5 %	25 %	70 %	0 %
Sala de cirugía	0 %	10 %	90 %	0 %
Condiciones higiénicas/limpieza	15 %	25 %	60 %	0 %
Promedio	8 %	25 %	67 %	0 %

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, un 67 % de los entrevistados consideran las instalaciones del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6 como buenas; un 25 % de los afiliados consideraron las instalaciones como regulares y 8% de los afiliados entrevistados consideraron las instalaciones como deficiente.

La figura 74 muestra de una manera gráfica de los resultados obtenidos de la evaluación de las instalaciones de parte de los afiliados entrevistados.

**Figura 73. Resultados de la evaluación de las instalaciones**



Fuente: elaboración propia.

### **3.14. Propuesta de mejora**

La propuesta que se presenta es perfeccionar las competencias del personal de atención al paciente, por medio de estrategias gerenciales para desarrollar la capacidad de respuesta del personal que se tiene a cargo.

### **3.15. El *coaching* efectivo**

Según Duval (2010), el *coaching* ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. Por lo cual el *coaching* es una metodología en la cual existen un entrenamiento personalizado por medio de un dialogo sincero el coach (entrenador, motivador), ayuda a las personas en tener confianza en sí mismo, en creer en ellos mismos.

### **3.16. Metas y beneficios del *coaching* efectivo**

Las principales metas son:

- Crear un ambiente en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior.
- Cambiar la actitud del empleado hacia una perspectiva de cooperación en equipo, lo que permitirá del *coach* que sus esfuerzos brindan resultados específicos.

Los principales beneficios son:

- Desarrollo de las habilidades de los empleados mediante capacitación.
- Facilita el diagnóstico y la corrección de problemas de desempeño.
- Fomenta relaciones laborales productivas.
- Mejora el desempeño y la actitud, entre otras.

### **3.17. Pasos para poner en práctica el *coaching* efectivo**

El “*coach*” como entrenador afectivo, antes del entrenamiento debe:

- Dominar la tarea que tiene en sus manos.
- Desglosar en breves pasos el proceso que se quiere.

El “*coach*” como entrenador afectivo, durante del entrenamiento debe:

- Demostrar la forma de realizar la tarea.
- Inmediatamente permitir que el empleado trate de hacerlo por sí solo.
- Asegurar que los aprendices dominen el método enseñado.

El “*coach*” como consejero debe:

- Ayudar a los empleados a comprender su trabajo antes de realizarlo, así como la importancia de éste.
- Reforzar la motivación, ofrecer información precisa y honesta, así como directrices sobre las expectativas laborales.



El “*coach*” como corrector debe:

- Evitar acusar al empleado y de corregir un desempeño inadecuado. Simplemente debe de estudiar su comportamiento, tratar de comprenderlo (mediante formulación de preguntas al respecto) y ayudarlo a cambiar (mediante el logro de un acuerdo que dé solución al problema).
- Una vez resuelto el problema, se deja atrás lo pasado y se tiene en cuenta el futuro.

### **3.18. Estrategias y tácticas**

Las estrategias son proyecciones del futuro planteadas en acciones de carácter general, que apuntan a transformar las empresas y su rumbo. Cada una de estas acciones da origen a la definición de las tácticas que orientan y regulan la labor de la empresa en el día a día.

### **3.19. Propuesta de toma de acción**

La mayoría de los pacientes vienen, porque algún padecimiento médico. El problema es que generalmente se quejan ante la falta de atención por parte del personal administrativo y médico. Por lo cual se plantean las acciones a realizar.

- Estrategia 1: Brindar al paciente la orientación necesaria si es primera consulta.
  - Descripción: al momento que un paciente llegue por primera vez, una persona de servicio al cliente, le brindara la atención necesaria, para explicarle el procedimiento para consulta nueva, programar una reconsulta, pedir un certificado de trabajo el cual solicitan las

empresas como constancia de asistencia al IGSS. Así como indicarle donde se encuentra la farmacia, el procedimiento que debe seguir al momento que el médico tratante le recete medicina para obtener la misma.

- De igual forma indicarle donde se encuentra los servicios sanitarios, medidas de seguridad e higiene durante la visita al hospital

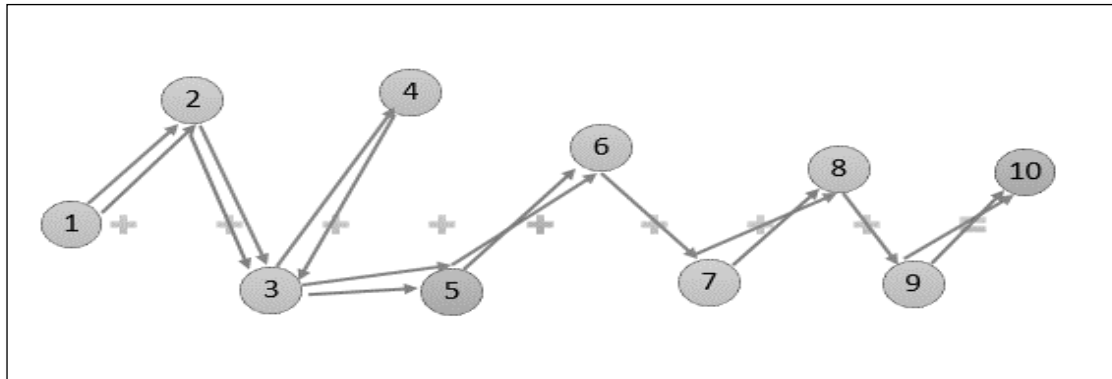
A continuación, por medio de análisis de ruta crítica CPM/PERT se presenta la mejora del proceso de atención al cliente para poder agilizar dicho proceso:

Tabla XIV. **Análisis de procesos para evaluación CPM/PERT**

<b>Personal quien ejecuta</b>	<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo (minutos)</b>
Secretaria de clínica	1	Recibe credencial de consulta externa formulario SPS-45, verifica cita y ubica expediente médico.	5
	2	Da asistencia en el sistema electrónico y verifica si el expediente se encuentra físicamente en la clínica, en el archivo o en alguna otra dependencia.	5
	3	Traslada expediente a Auxiliar de enfermería.	5
Archivo	4	Se solicita al encargado que localice el expediente	15
Auxiliar de enfermería	5	Llama al paciente, toma signos vitales y traslada a clínica expediente médico.	20
Profesional de clínica	6	Evalúa al paciente, diagnostica, elabora recetas y proporciona indicaciones al paciente.	5
Auxiliar de enfermería	7	Regresa el expediente a la secretaria de clínica.	5
Secretaria de clínica	8	Verifica documentación del expediente.	5
	9	Trabaja la documentación según sea el caso.	5
	10	Agenda próxima cita en el sistema electrónico y en credencial de consulta externa formulario SPS-45 (la misma) e indica al paciente que debe presentarse 30 minutos antes de la hora de la cita programada.	5
→		<b>Tiempo máximo de duración de proceso</b>	<b>75</b>

Fuente: elaboración propia.

Figura 74. CPM/PERT procesos de atención al paciente



Fuente: elaboración propia.

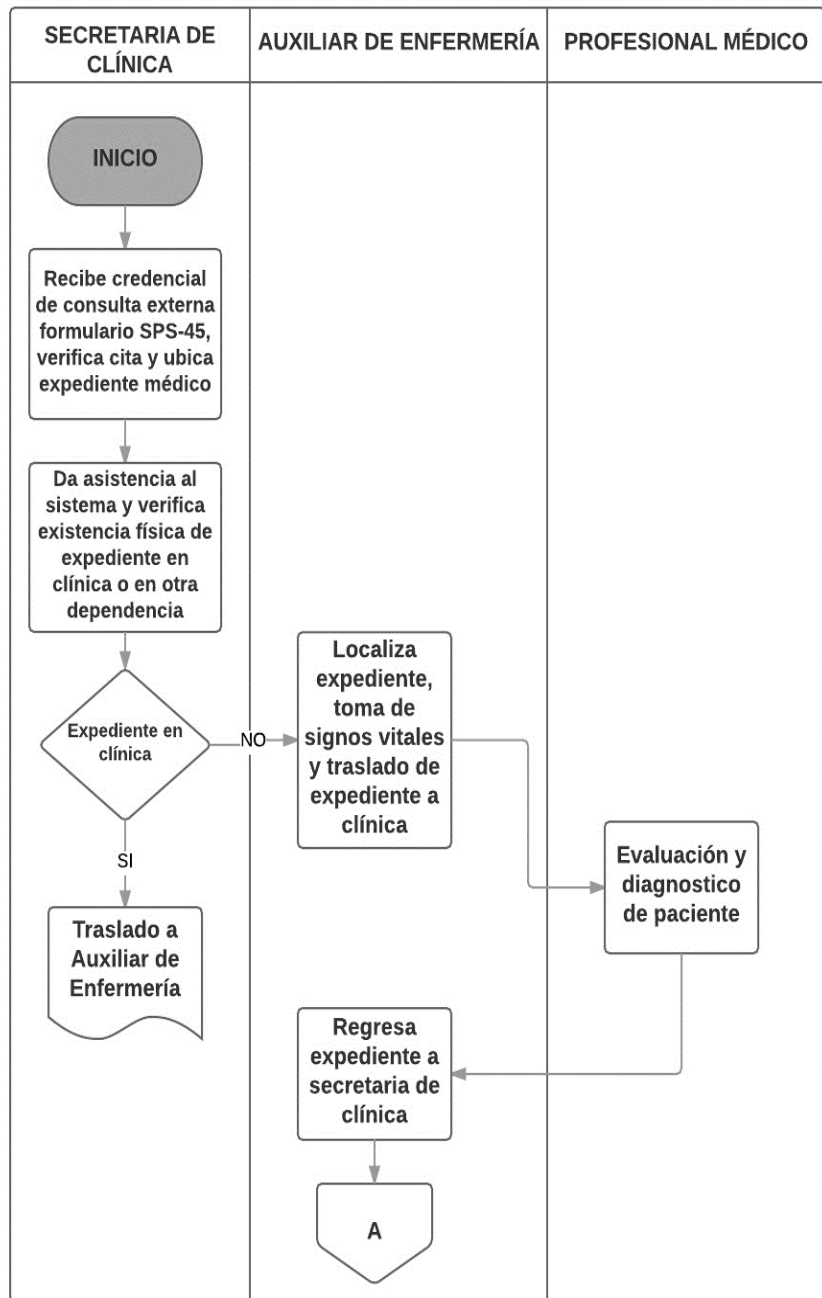
Tabla XV. Ruta crítica definida

Personal quien ejecuta	No.	Actividades	Tiempo ruta crítica
Secretaria de clínica	1	Recibe credencial de consulta externa formulario SPS-45, verifica cita y ubica expediente médico.	5
	2	Da asistencia en el sistema electrónico y verifica si el expediente se encuentra físicamente en la clínica, en el archivo o en alguna otra dependencia.	5
	3	Traslada expediente a Auxiliar de enfermería.	5
Auxiliar de enfermería	5	Llama al paciente, toma signos vitales y traslada a clínica expediente médico.	0
Profesional de clínica	6	Evalúa al paciente, diagnostica, elabora recetas y proporciona indicaciones al paciente.	5
Auxiliar de enfermería	7	Regresa el expediente a la secretaria de clínica.	5
Secretaria de clínica	8	Verifica documentación del expediente.	5
	9	Trabaja la documentación según sea el caso.	5
	10	Agenda próxima cita en el sistema electrónico y en credencial de consulta externa formulario SPS-45 (la misma) e indica al paciente que debe presentarse 30 minutos antes de la hora de la cita programada.	5
→		<b>Tiempo mínimo de duración de proceso</b>	55

Fuente: elaboración propia.

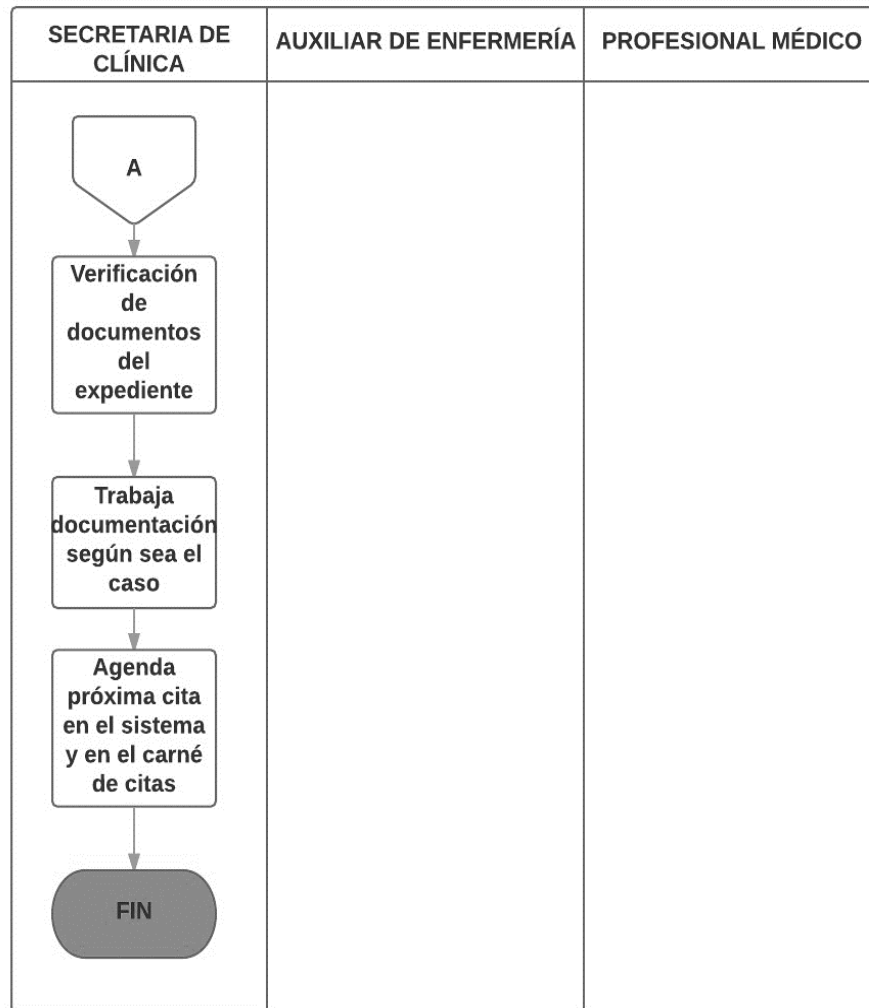
Figura 75. Propuesta de mejora del proceso de atención médica

PROPUESTA PROCESO DE ATENCIÓN MÉDICA



Continuación figura 75.

## PROPUESTA PROCESO DE ATENCIÓN MÉDICA



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

### 3.20. Propuesta de mejora continua

Para la mejora continua se deben de programar cada dos meses la evaluación del desempeño de las actividades, por medio de las encuestas de servicio al cliente ver anexo 2, se debe de colocar un buzón de sugerencias, cuyo formato se presenta en el anexo 3, las cuales se deben analizar al finalizar cada mes, para obtener las recomendaciones por parte de los clientes.

- Detección de necesidades de capacitación

El instrumento que se utilizó para recabar la información fue un cuestionario o encuesta dirigido al personal realizado en el capítulo 2.

En la siguiente tabla se presenta los resultados obtenidos del estudio de detección de necesidades de capacitación, las cuales deberán ser desarrolladas e impartidas por parte del departamento de recursos humanos.

Tabla XVI. **Necesidades de capacitación**

<b>Necesidades de capacitación</b>		
<b>Tema</b>	<b>Horario</b>	<b>Lugar</b>
Derechos, obligaciones y responsabilidades de cada puesto	Mañana	IGSS de la zona 6
Uso correcto de equipo y maquinaria	Mañana	IGSS de la zona 6
Temas de áreas de trabajo (Manejo de nuevo proceso propuesto.	Mañana	IGSS de la zona 6
Prevención, seguridad e higiene industrial	Mañana	IGSS de la zona 6
Trabaja en equipo	Mañana	IGSS de la zona 6
Relaciones interpersonales	Mañana	IGSS de la zona 6

Fuente: elaboración propia.

Para lograr una capacitación exitosa se asume algunos supuestos, a saber:

- La capacitación es una inversión y como tal, debe ser adoptada considerando de antemano los beneficios que generará.
  - La capacitación es un medio, no un fin. Los procesos de formación no se justifican en sí mismos. El objetivo no es capacitar a la gente porque “sí”. La capacitación es un camino, no es el único ni necesariamente el más importante, para lograr algo más.
  - El fin de la capacitación es mejorar el desempeño del personal y de la organización. El fin de la capacitación NO es desarrollar los conocimientos y habilidades del personal. En realidad, esto es un paso intermedio para lograr la mejora del desempeño.
  - Inducción al personal: el objetivo principal del proceso de inducción de personal es facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la empresa y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.
- Ejecución de la propuesta de capacitaciones

La propuesta del plan de capacitación consiste en un plan de acciones integradas, que se apoyan y complementan entre sí, por lo que requieren de una ejecución conjunta, con un solo plan de operaciones como ya fue mencionado. Dentro de esta programación se han considerado las siguientes etapas:



- **Financiamiento**

Una vez concluida la etapa de planificación del plan de capacitación, la alta Dirección del IGSS de zona 6, deberá concretar las asignaciones presupuestarias para la ejecución del mismo.

- **Factibilidad y diseños definitivos**

Durante esta etapa se ampliará la etapa de comunicación, promoción y motivación ya realizada en la fase de formulación plan de preparación de operaciones, de tal manera que se confirmen los acuerdos básicos y los compromisos necesarios para la ejecución.

- **Selección de personal**

Se requerirá la selección del personal encargado de ejecutar los planes de los cursos para la capacitación de personal cuya mayoría serán los supervisores o encargados de cada área los responsables de realizar las capacitaciones.

- **Actividades preliminares**

Incluyen acciones que pueden ser realizadas antes o paralelamente a las actividades propias a la ejecución del plan de ejecución de la propuesta.

- Cronograma de capacitaciones

Las capacitaciones estarán a cargo del departamento de RRHH, los cuales se deberán de empezar a desarrollar a partir del mes de julio, según el siguiente cronograma:

**Tabla XVII. Cronograma de capacitaciones**

Cronograma de capacitaciones Tema	Julio		Agosto		septiembre	
	1 al 15	15 al 16	1 al 15	15 al 16	1 al 15	15 al 16
Derechos, obligaciones y responsabilidades de cada puesto						
Uso correcto de equipo y maquinaria						
Temas de áreas de trabajo (Manejo de nuevo proceso propuesto)						
Prevención, seguridad e higiene industrial						
Trabaja en equipo						
Relaciones interpersonales						

Fuente: elaboración propia.

- Plan anual de formación

Para el desarrollo del plan anual de formación se ha desarrollado las siguientes etapas:

- Elaboración del plan de formación.
- Aprobación y divulgación del plan de formación.
- Implementación y ejecución del plan de formación.
- Seguimiento y evaluación del plan anual de formación.

El plan inicial de formación son todas aquellas capacitaciones que se desarrollarán en los meses de julio a septiembre como se puede ver en la tabla XVI. Con los cuales el IGSS de zona 6 empezará a ejecutarlos por medio de la realización de ellos se plantea una evaluación nuevamente de las necesidades de capacitación que se llevará a cabo en los meses de octubre y noviembre para poder desarrollar el nuevo plan anual de capacitación, la evaluación se deberá llevar a cabo nuevamente con la realización de las encuestas basada en el anexo 1.

- Ventajas de la inducción del personal al centro de acondicionamiento físico:
  - Se promueve una cultura organizacional solida y excelente imagen corporativa.
  - Se reduce la rotación de personal.
  - Se genera una productividad puesto que los nuevos integrantes inician sus labores más seguras ubicándose e interactuando en mucho menor tiempo y de mejor manera.
  - Reducción de accidentes laborales.
  - Optimización de tiempo gracias a la correcta ubicación del espacio físico de la institución.
  - Se mejora el clima organizacional, estableciendo normas de cordialidad y buena comunicación e interacción entre compañeros y departamentos de trabajo.

Tabla XVIII. **Modelo de plan de inducción**

<p><b>Introducción a la institución</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saludo de bienvenida</li> <li>• Presentación del personal</li> <li>• Recorrido de las instalaciones</li> </ul>
<p><b>Inducción a las políticas y procedimientos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del nuevo empleado para la institución</li> <li>• Breve historia de la institución</li> <li>• Objetivos de la institución</li> <li>• Servicios que presta</li> <li>• Horario de trabajo</li> <li>• Fecha de pago de salario</li> <li>• Reglamento interno de trabajo</li> <li>• Políticas del personal</li> <li>• Sanciones</li> </ul>
<p><b>Inducción de operaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción del puesto de trabajo</li> <li>• Confirmación del puesto, luego de dos meses de prueba.</li> <li>• Pruebas de desempeño</li> </ul>

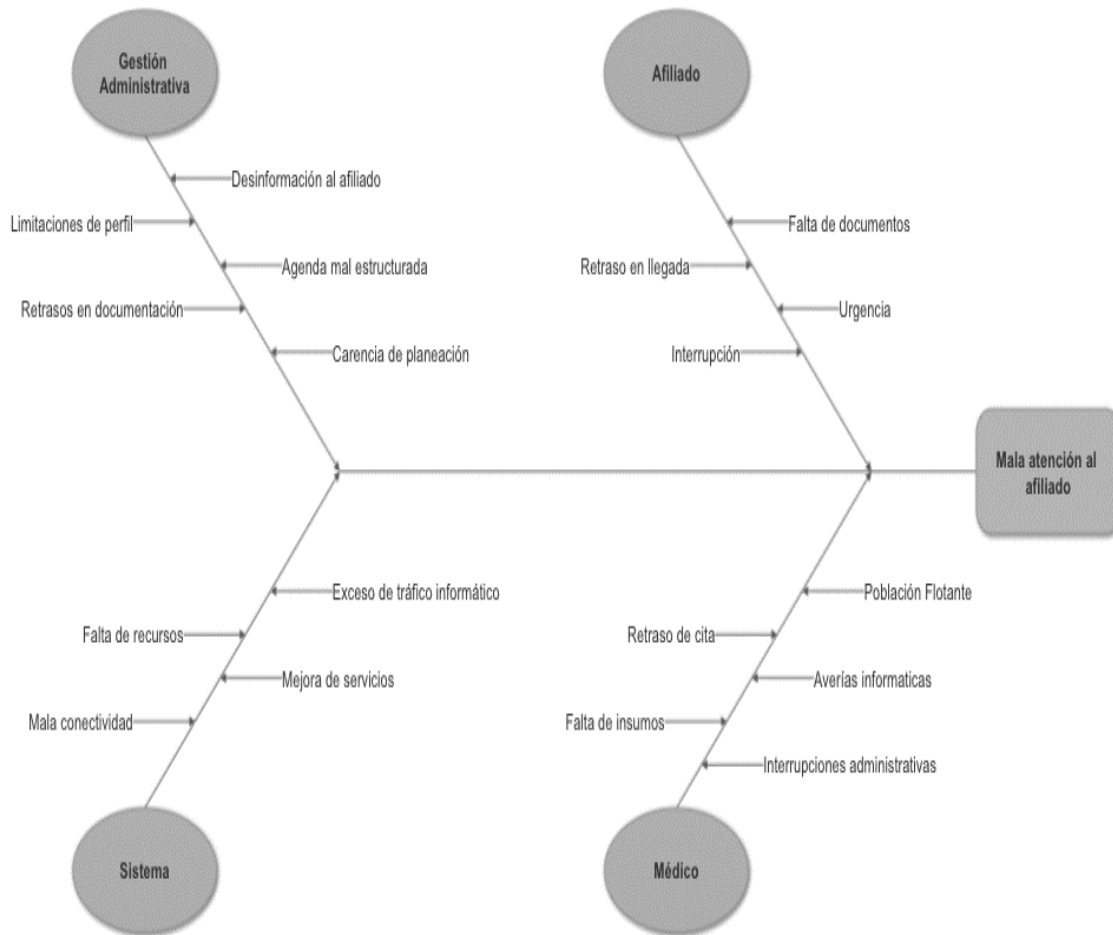
Fuente: elaboración propia.

### **3.21. Análisis de causas y efectos**

Por medio del diagrama causa y efecto (Ishikawa) se pueden permitir un mejor análisis de los problemas y recomendaciones de parte de los afiliados que utilizan los servicios del IGSS, por medio del diagrama causas y efecto se puede llegar a separar los datos recopilados en sus ramas o causa principales conocidas como las 5M (métodos, mano de obra, maquinaria o inmueble, materiales y medio ambiente), la ventaja de utilizar este método será que se podrá concentrar en las causas que afectan un problema y establecer interrelaciones para llegar a posibles soluciones.

A continuación, se presenta un ejemplo de un diagrama causa y efecto (Ishikawa) a realizar continuamente por el personal asignado en la unidad, responsables del programa de mejora continua dentro de la unidad.

Figura 76. Diagrama Ishikawa



Fuente: elaboración propia.

La recopilación de los datos para construir dicho diagrama, se realizará por medio de las quejas recopiladas, a través del buzón de sugerencias de este trabajo lo deberán de hacer los directivos del IGSS de la zona 6, por lo menos una vez al mes.

### 3.22. Priorización de resultados

Una vez se construido el diagrama de Ishikawa el director del IGSS de la zona 6 deberá de priorizar y poner fecha de resolución a las causas, según su dificultad e impacto en la organización mediante los círculos de control definidos. En la tabla siguiente se puede ver un ejemplo de cómo se deberá de realizar dicho proceso

Tabla XIX. **Priorización de puntos de control de causas detectadas**

No.	Causas (Acciones de mejora)	Dificultad	Plazo (semanas)	Impacto	Total priorización
1	Mejora de atención a los afiliados	4	4	4	12
2	Reducción de tiempos de espera	2	3	2	7
3	Desarrollar plan de capacitaciones	4	4	3	11

Fuente: elaboración propia.

La escala irá desde 1 en menor priorización hasta 5 como mayor priorización. Una vez elegidas por orden de prioridad, el director del IGSS de la zona 6 podrá proceder a construir el plan de mejora continua, a través del coaching efectivo como ya se mencionó con anterioridad, que será de involucrar a todas las partes y que estas se comprometan a realizar cada quien su trabajo

y mejorar conjuntamente apoyando con ideas y soluciones a los problemas, basándose primordialmente en los puntos de control definidos por el diagrama de Ishikawa establecido con anterioridad.



## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con los resultados obtenidos y presentados, se lograron determinar los principales indicadores para medir la satisfacción de los servicios brindados en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de la zona 6, por medio de las encuestas realizadas, tanto a los colaboradores como a los afiliados y derechohabientes que atienden al centro hospitalario. Así mismo, se planteó una propuesta de solución a la problemática plenamente identificada, la cual fue la creación de un plan de capacitación constante a los colaboradores.

En el análisis interno, de manera general, se cumplió con las tres fases definidas para la solución de la investigación, siendo la primera fase, la identificación de la situación de la atención al afiliado por parte del personal, en donde se empleó una serie de encuestas observaciones directas estructuradas y se elaboró un diagrama de flujo de proceso. Se plasmaron los puntos críticos del clima organizacional del centro hospitalario, mediante un análisis de cargas laborales entre los jefes del servicio del hospital a través de la tipificación de las quejas más frecuentes mediante una encuesta de calidad en la atención médica recibida, dirigida a los afiliados. Cumpliendo así con el primer objetivo de la investigación, el cual se enfoca en analizar la situación del clima organizacional y la calidad de la atención hacia los afiliados y derechohabientes.

La segunda fase, respondió al segundo objetivo de esta investigación, se analizaron e interpretaron los resultados según los datos obtenidos en el estado situacional, de la misma manera se analizaron las debilidades más recurrentes en la atención médica prestada al afiliado y el clima organizacional del centro hospitalario, mediante un histograma de frecuencias obtenido a través de las encuestas realizadas; se detallaron también las posibles áreas de mejora

mediante la elaboración de un diagrama de causa y efecto, con respecto al servicio hacia el afiliado. Se analizó el diagrama de flujo de procesos de atención al afiliado para determinar la ruta crítica de resolución en conflictos de servicio, mediante un análisis CPM/PERT de los datos encontrados, y también se examinó la posibilidad de creación de círculos de control de calidad en las áreas del servicio al afiliado, con respecto al análisis del diagrama causa y efecto elaborado previamente.

La tercera fase se enlaza al tercer objetivo de la investigación. Se elaboraron propuestas a la mejora del clima organizacional, servicio médico y de los colaboradores; se planteó una ruta administrativa y factores principales eficientes para poner en práctica el coaching efectivo. Se formularon propuestas de procesos estandarizados para una atención adecuada. Se definió un plan de evaluación periódico de mejora continua para la satisfacción de los afiliados y derechohabientes.

En la presentación de propuestas de las áreas evaluadas, se determinó que es necesario definir un programa de capacitación constante a los colaboradores del centro hospitalario y la evaluación periódica de las instalaciones en las que se encuentran realizando sus actividades diarias, la mismas se realizan de manera empírica, para ello se recomendó la implementación de un programa de mantenimiento total con respecto a la evaluación y mejora de la infraestructura del IGSS de la zona 6, cumpliendo así con las normas mínimas de seguridad e higiene laboral para así incrementar la satisfacción de atención para con los afiliados.

Adicionalmente, se recomendó de manera tácita la implementación de un programa de capacitaciones constantes ligadas a las teorías de un coaching efectivo para poder así incrementar las capacidades tanto técnicas como teóricas de cómo poner en uso buenas prácticas de servicio al cliente para los afiliados y derechohabientes de la institución.

Esto se explicó a las autoridades del centro hospitalario para redundar en la importancia de un beneficio óptimo en la calidad del servicio al cliente para la institución y sentar las bases para un modelo replicable de un programa continuo de talleres de mejora en capacitaciones para todos los colaboradores en todas las unidades del Insitituto Guatemalteco de Seguridad Social.

En el análisis externo, los resultados, se relacionan con lo que dice De Leon (2003), que el clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan, con la propia actividad de cada uno; es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas; mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un negativo destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

Con respecto a mantener y fomentar una buena cultura organizacional muestra relación con lo mencionado por Videz, (2012) en lo que expone que la visión de mundo, que poseen los fundadores, tiene un peso significativo para la formación de la cultura en una empresa, pues son ellos los que definen las políticas a seguir por la empresa para resolver los problemas de adaptación que puedan surgir. Además, de establecen patrones en lo que se refiere a las relaciones de trabajo, normas de conducta, etc. De cierta manera, los fundadores, imprimen su visión de mundo a la empresa, se considera un elemento-clave en el proceso de formación de la cultura.

En otros aspectos, los resultados coinciden con lo indicado por Ozuna, (2012), en donde describe que el liderazgo es el proceso de estimular y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo para el logro de los objetivos que se tengan. Incluye aspectos de organización del trabajo, la preocupación del líder por los métodos de trabajo, la confianza que sobre él se tenga, la participación y autonomía que dé a sus empleados. Por eso es importante denotar la participación directa por parte de los altos mandos del centro hospitalario para poder definir un programa de capacitación continua mediante talleres especializados en fomentar una cultura organizacional adecuada para todos los colaboradores del instituto.

Identificando un factor cualitativo importante como lo es la necesidad de un trabajo en equipo dentro del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de la zona 6, aspecto fundamental para que cualquier proceso de inclusión de talleres así como de evaluaciones periódicas de la infraestructura a la que está expuesta el personal del centro hospitalario coincide con lo que menciona Guerrero (2013), que la tendencia natural en los empleados es a formar grupos para trabajar juntos y producir una unidad completa de trabajo que realizará mejoras en los métodos o el ambiente. Este ámbito es fundamental para el cumplimiento de las

recomendaciones dadas a las autoridades del centro hospitalario para beneficio de los afiliados y derechohabientes.

Durante el desarrollo de la investigación, se dieron aspectos positivos y negativos, dentro de los positivos, se tuvo el apoyo y respaldo de la institución en todo momento para la realización de la investigación, también se contó con la valiosa colaboración de los jefes de área y los colaboradores del centro hospitalario. Dentro de los aspectos negativos, se dio resistencia al cambio por parte de aquellas personas que han cumplido con sus tareas y actividades diarias de la misma manera durante años consecutivos sin importarles de algún modo si la institución realiza algún proceso de mejora para con ellos, lo cual se mitigó comentándoles en los beneficios tácitos y tangibles que obtienen no solo como colaboradores sino también para los afiliados y derechohabientes.

Lo más importante de la investigación, fue el identificar las falencias en las percepciones por parte de los afiliados y derechohabientes sobre los procesos del centro hospitalario, lo cual se logró con el estudio minucioso, detallado y preciso, identificando también las distintas áreas de mejora para poder así incrementar la percepción positiva de los afiliados y derechohabientes ante los servicios prestados en el centro hospitalario y la satisfacción de los colaboradores al tener un clima organizacional positivo y en constante mejora.

Como enseñanza particular, se determinó que siempre dentro de una investigación surgen nuevos procesos a ser indagados y analizados, así mismo nuevas oportunidades de mejora continua, nuevos proyectos y principalmente nuevos conocimientos, experiencias y retos.



## CONCLUSIONES

1. Se hizo un análisis con respecto a la medición del servicio al afiliado, mediante las evaluaciones del clima laboral que se realizaron por medio de entrevistas, tanto al personal que labora como a los afiliados que utilizan el servicio.
2. Los indicadores reconocidos fueron los siguientes: la calidad del servicio, capacidad de respuesta, lealtad, satisfacción del servicio prestado por los colaboradores, distribución de las horas médico por centro de distribución y objetivos productivos del centro hospitalario, éstos se lograron determinar mediante las entrevistas y encuestas realizadas a los afiliados y derechohabientes y a los colaboradores del centro hospitalario.
3. Se planteó una propuesta de solución al personal de la institución, por medio del desarrollo de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), así mismo, se propuso el diseño del plan de formación como estrategia de desarrollo hacia el trabajo en equipo y relaciones interpersonales, las cuales constituyen las principales necesidades de enseñanza del personal del IGSS de la zona 6.
4. Se identificaron las diferentes áreas de mejora que repercuten en la calidad del servicio al cliente en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6, mediante la estrategia de medición del clima organizacional y la implementación de la metodología del *coaching* efectivo a todo el personal involucrado en el proceso de atención a los afiliados y derechohabientes.





## RECOMENDACIONES

1. Implementar un programa de evaluaciones periódicas del clima laboral, en las distintas áreas del centro hospitalario como parte de un proceso de mejora continua y seguir identificando y analizando posibles focos de mejora en la atención al servicio a los afiliados, por parte de los colaboradores.
2. Realizar una evaluación estructural y de mantenimiento de las instalaciones del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, zona 6, para readecuar de una manera óptima y como un proceso de mejora continua los espacios de trabajo del personal de la institución, así como también los servicios básicos, cumpliendo con los estándares de higiene y seguridad industrial para el beneficio del personal, de los afiliados y derechohabientes.
3. Realizar una detección de necesidades de capacitación para formular un programa de capacitación que aborde los temas sugeridos por colaboradores y jefes de cada área del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de la zona 6, mediante la promoción de talleres para que los colaboradores sigan fortaleciendo sus conocimientos adquiridos y estén preparados profesionalmente de manera que les permita crecer y poner en práctica todo lo aprendido, lo que les dará como resultado ser colaboradores altamente competitivos en el área del servicio al cliente.

4. Efectuar una medición del clima organizacional en forma periódica para determinar la calidad del servicio al afiliado y determinar mejoras continuas en los procesos, para la satisfacción del cliente interno y externo del centro hospitalario conformando así una planificación estratégica de mejora continua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aceituno Juárez, S. (2010). *Estrategia de Comunicación Interna para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Empresa CONSTRUGUA*. (Tesis Maestría en Comunicación). Escuela de Ciencias de la Comunicación Departamento de Estudios de Maestría en Comunicación Organizacional. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
2. Barrera Donis de Solares, J. (2002). *Efectos del Programa de Cultura de Calidad en el Servicio al Cliente Interno de la Empresa EMPAQUES, S. A. Caso: Servicio al Cliente Interno de una Organización Industrial*. (Tesis Maestría en Administración de Recursos Humanos). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
3. Cruz Marroquín, M. (2012). *Evaluación del Clima Organizacional en el Área Operativa de una Empresa de Servicios de Contratación Externa (Outsourcing) en Guatemala*. (Tesis Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios). Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
4. De León Guevara, S. (2003). *Liderazgo y Clima Organizacional en una Empresa Familiar de Comida Rápida*. (Tesis Maestría en Administración de Recursos Humanos). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

5. Hernández Cifuentes, C. (2003). *El Clima Organizacional como Herramienta para Mejorar la Calidad en el Servicio al Cliente en un Centro Hospitalario*. (Tesis Maestría en Administración de Recursos Humanos). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
6. Guerrero Santamaría, J. (2013). *Propuesta de Mejoramiento de la Cultura y Clima Organizacional en las PYMES del Sector de Servicio de Transporte de Carga Pesada en la Ciudad de Quito*. (Tesis Maestría en Dirección de Empresas). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
7. Gutiérrez Peralta, S. (2003). *Estilo de Liderazgo y su Relación con el Clima Organizacional Caso: Institución Bancaria guatemalteca*. (Tesis Maestría en Administración de Recursos Humanos). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
8. Lossi Luna, R. (2003). *El Clima Organizacional y las Relaciones Laborales*. (Tesis Maestría en Administración de Recursos Humanos). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
9. López, A. (1999). *El Clima Organizacional*. (Tesis Maestría en Recursos Humanos). Facultad de Humanidades. Universidad de Cartagena. Colombia.
10. Mairén Chávez, C. (2011). *Propuesta Metodológica para el Estudio e Intervención de la Cultura Organizacional*. (Tesis Maestría en

Administración de Recursos Humanos). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

11. Méndez Cárdena, L. (2010). *Evaluación del Clima Organizacional en un Laboratorio de Control de Calidad Mediante el Desarrollo de una Encuesta de la Cultura Organizacional*. (Tesis Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios). Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
12. Monterroso de Losly, B. (2010). *Consultoría en Comunicación Organizacional Interna en Inversiones MOKA*. Escuela de Ciencias de La Comunicación Departamento de Estudios de Maestría en Comunicación Organizacional. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
13. Monzón Morales, R. (2006). *Desarrollo y Aplicación del Método de Evaluación Administrativa Financiera para Controlar y Mejorar la Rentabilidad en una Empresa Productora de Cosméticos y Perfumes en Guatemala, Caso Práctico Aplicado a: Perfumería y Química Cosmética*. Facultad de Ciencias Económicas Maestría en Administración Financiera. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
14. Muñoz Sánchez, C. (2010). *Cultura Organizacional e innovación en Empresas Mexicanas Desarrolladoras de Software Libre*. Maestría En Ciencias en Administración. Instituto Politécnico Nacional Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas México. México.

15. Ozuna González, N. (2012). *La Cultura Organizacional y su Relación con la Productividad de una Institución Financiera*. Maestría en Administración Instituto Nacional Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas. México. México.
16. Sacca Campos, J. (2010). *Relación entre Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) del Distrito de San Martín de Porres*. Maestría en Mención en Gestión de la Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.
17. Teja Fernández, J. (2007). *Formación de Formadores*. Tomo II. España: Editorial Thompson.
18. Veliz Contreras, M. (2010). *Estrategia para Mejorar el Clima Laboral en PROVIAL*. Escuela de Ciencias de la Comunicación Departamento de Estudios de Maestría en Comunicación Organizacional. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
19. Videz Nava, K. (2012). *Evaluación del Clima Organizacional en una Dirección de una Institución Gubernamental de Guatemala*. (Tesis Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios). Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

## APÉNDICE

### Apéndice 1. Modelo de entrevista realizada a los colaboradores del IGSS zona 6

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL		
<p>Lea atentamente todas las preguntas y conteste en el cuadrado que se encuentra antes de las opciones de respuesta marcando con una X la opción que mejor le representa. Si quiere complementar con algún comentario su respuesta, está en toda libertad de hacerlo, recuerde que su encuesta es anónima y su opinión es valiosa</p>		
N°	Pregunta	Respuesta
A	Indique el área funcional a la que pertenece:	XXX
		XXX
		XXX
		XXX
B	Indique si tiene personal a su cargo:	Sí
		No
C	Indique el rango que corresponde al número de años que tiene en la organización	<i>hasta 2 años</i>
		<i>2 a 4 años</i>
		<i>más de 5 años</i>
D	Indique si participa directamente en el Sistema de Gestión de Calidad:	Sí
		No
1	Cuando usted les dice a sus amigos en que organización trabaja, se siente:	<i>No muy contento</i>
		<i>Le da lo mismo trabajar en ésta que en otras organizaciones</i>
		<i>Contento de trabajar en una de las mejores organizaciones</i>
		<i>Orgulloso de trabajar en la mejor organización</i>
2	En comparación con otras organizaciones que ud. conoce, ¿Cómo trata la organización a los empleados?	<i>Casi todas las demás son mejores</i>
		<i>Esta en el promedio, ni por encima ni por debajo de la mayoría</i>
		<i>Da un mejor trato que la mayoría</i>
		<i>Es la mejor de todas</i>
3	En relación a la Cultura organizacional (liderazgo, enseñar con el ejemplo, relación confianza-amistad, trabajo en equipo); se siente:	<i>Indiferente, no es de su interés</i>
		<i>Poco identificado, no se siente realmente comprometido</i>
		<i>Identificado mayormente</i>
		<i>Plenamente identificado y orgulloso de formar parte de ella</i>
4	Las Políticas, Planes y Objetivos de la organización o área funcional (Visión, Misión y Valores) a la cual pertenece, le son:	<i>Desconocidos</i>
		<i>Poco claros, no son explícitos ni están bien definidos</i>
		<i>Claros con algunas impresiones</i>
		<i>Totalmente claros y conocidos</i>
5	Respecto a las Políticas, Planes y Objetivos que conoce, incluyendo la Visión, Misión y Valores, usted siente que:	<i>No los comparte y discrepa del todo con ellos</i>
		<i>Discrepa de la mayoría, aunque comparte algunos</i>
		<i>Esta de acuerdo, pero cree que algunos deberían cambiar</i>
		<i>Los comparte plenamente y comprende su razón de ser</i>
6	La forma en que se entera de Políticas, Planes y Objetivos que usted debiera conocer, para desarrollarse como trabajador es:	<i>Siempre por medios informales (rumores, compañeros)</i>
		<i>La mayoría de las veces por medios informales</i>
		<i>La mayoría de las veces por medios formales</i>
		<i>Siempre por medios formales de la organización</i>

Continuación apéndice 1.

7	Con respecto al rumbo que sigue la organización con la finalidad de cumplir con su misión, usted cree que su unidad de trabajo:	<i>No contribuye con la misión en ningún aspecto</i> <i>Su contribución es mínima en todo sentido</i> <i>Aunque aporta, su contribución podría ser mayor</i> <i>Su contribución es adecuada para lograr la misión</i>
8	¿Qué le parece su trabajo actual?	<i>Preferiría otro</i> <i>Lo acepto, ni me gusta ni me disgusta</i> <i>Me gusta, aunque preferiría enriquecerlo</i> <i>Me gusta mucho, siento que me plantea nuevos retos y desafíos</i>
9	De acuerdo a las responsabilidades del cargo desempeñado, y a las decisiones que usted cree que debería tomar, siente que:	<i>No posee la autonomía y autoridad mínimas.</i> <i>Posee cierto grado de autonomía y autoridad</i> <i>Cree que cuenta con autonomía y autoridad</i> <i>Cree que cuenta con la autonomía y autoridad necesarias</i>
10	El rol que usted cumple dentro de la organización (objetivos, responsabilidades y funciones), le es:	<i>Desconocido, hace lo que le ordenan</i> <i>Poco claro, no está bien definido</i> <i>Adecuadamente conocido, lo que falta definir es mínimo</i> <i>Plenamente conocido</i>
11	En relación a las funciones que desempeña en el cargo, cree que la capacidad y experiencia que posee son:	<i>Insuficientes para desempeñarlo</i> <i>Están por encima de lo que el cargo exige. Está sobrecalificado</i> <i>Están de acuerdo al cargo</i>
12	De acuerdo a la función que desempeña, ¿Qué opina de los ambientes de trabajo en los que desarrolla su gestión?	<i>Son inapropiados e insuficientes</i> <i>Aunque se cuenta con lo necesario, no son los más adecuados</i> <i>Hay algunas pequeñas cosas que mejorar</i> <i>Son excelentes, y de la mejor calidad</i>
13	De acuerdo a la función que desempeña, ¿Qué opina de los equipos con los que desarrolla su gestión?	<i>Son inapropiados e insuficientes</i> <i>Aunque se cuenta con lo necesario, no es lo más adecuado</i> <i>Están bastante bien, pero hay algunas pequeñas cosas que mejorar</i> <i>Son excelentes, se cuenta con todo lo necesario y de la mejor calidad</i>
14	De acuerdo a la remuneración que recibe y a los beneficios adicionales que la organización otorga a sus empleados, piensa que:	<i>No son suficientes, son casi nada</i> <i>No le parecen nada extraordinario</i> <i>Son importantes como apoyo para el trabajador y la familia</i> <i>Contribuyen al bienestar del trabajador y su familia</i>



Continuación apéndice 1.

15	Comparada con otras organizaciones del sector público, cree usted que la remuneración y los beneficios otorgados por su organización son:	<i>Menores a los de otras organizaciones</i>
		<i>Como en la mayoría de las organizaciones</i>
		<i>Mejores que en la mayoría de las organizaciones</i>
		<i>Los mejores que se dan en el mercado</i>
16	Las relaciones que usted mantiene con sus pares (personal de similar nivel jerárquico en la organización) son:	<i>Meramente formales</i>
		<i>Lo formal frena canales informales valiosos</i>
		<i>Lo formal se equilibra con lo informal, adecuadamente</i>
17	Las relaciones de cooperación entre los miembros de su área funcional, necesarias para el cumplimiento de su rol son:	<i>Nulas, no existe cooperación entre ellos</i>
		<i>Casuales, sólo cooperan en algunos aspectos y cuando se llevan bien</i>
		<i>Buenas, pero existen algunas fricciones de vez en cuando</i>
		<i>Excelentes, amplia cooperación y solucionan problemas con compañerismo</i>
18	Al momento de seleccionar personal, con respecto a la capacidad (conocimiento, aptitud y habilidad) para desarrollar el trabajo, usted opina:	<i>Las selecciones no son nunca consecuencia de las personas</i>
		<i>Algunas veces la aptitud se toma en cuenta para las promociones</i>
		<i>La mayoría de las veces la capacidad se toma en cuenta para la selección</i>
		<i>La capacidad siempre es el factor principal al evaluar las selecciones</i>
19	Si considera la complejidad de los trabajos o proyectos que se le asignan y la capacitación que recibe, usted opina que:	<i>No se asignan nuevos trabajos y no se capacita</i>
		<i>Se le asignan trabajos cada vez más complejos sin la capacitación necesaria</i>
		<i>La capacitación que recibe no es aprovechada con trabajos de mayor complejidad</i>
		<i>La capacitación y los trabajos se orientan a desempeñar funciones más complejas</i>

Continuación apéndice 1.

20	Con respecto a su nivel de involucramiento en un proceso de mejoramiento continuo, usted:	<i>Sólo cumple con lo que se le ordena, pero sin convencimiento</i>
		<i>No se siente realmente involucrado, pero tampoco reacio al proceso</i>
		<i>Se siente involucrado y parte de él</i>
21	Respecto a la evaluación y reconocimiento por su participación en el proceso de mejora continua, opina que:	<i>No existe, no se lleva a cabo</i>
		<i>Sólo se da a veces, pero no se toma en cuenta para el desarrollo profesional</i>
		<i>Se lleva a cabo consistentemente y es importante para la evaluación profesional</i>
22	Qué nivel de importancia le asigna a un proceso de mejoramiento continuo para hacer más competitiva a la organización:	<i>No es importante</i>
		<i>Sólo es importante en algunas áreas de la organización</i>
		<i>Es de gran importancia para la organización</i>
23	Se debe implementar un sistema de calidad en la organización	<i>No, no aporta nada</i>
		<i>Me es indiferente</i>
		<i>Sí, es una importante herramienta de gestión</i>
24	¿Qué opina de las observaciones y/o sugerencias que le da su superior sobre los trabajos y proyectos que usted realiza?	<i>Sólo le comunica su opinión cuando observa algo negativo en su trabajo</i>
		<i>Algunas veces le comunica su opinión, así sea positiva o negativa</i>
		<i>La mayoría de las veces le comunica su opinión</i>
		<i>Siempre le comunica su opinión y acuerdan pautas de mejora</i>
25	¿Qué opina acerca de la forma en que su superior reconoce los trabajos y proyectos que usted realiza?	<i>Nunca que lo amerita ha sido reconocido</i>
		<i>Pocas veces que lo amerita ha sido reconocido</i>
		<i>La mayoría de las veces que lo amerita ha sido reconocido</i>
		<i>Siempre que lo amerita ha sido reconocido</i>
26	Con relación a las decisiones que afectan a su área y sobre las cuales cree usted que su opinión puede ser de utilidad, piensa que:	<i>Su superior decide sin tomar en cuenta su opinión, o usted no las dice por miedo</i>
		<i>Su superior toma decisiones arbitrarias, pocas veces toma en cuenta su opinión</i>
		<i>La mayoría de las veces su superior tiene en cuenta su opinión</i>
		<i>Su superior siempre valora su opinión y lo hace partícipe de la gestión de su área</i>
27	¿Cuál es el interés de su superior respecto al mejoramiento de su desempeño a través de la capacitación?	<i>Se muestra reacio, cree que es una pérdida de tiempo</i>
		<i>No se preocupa, la iniciativa tiene que partir de nosotros</i>
		<i>Permanentemente se interesa de nuestra actualización y perfeccionamiento</i>
28	Con respecto a la capacidad de su superior inmediato para desarrollar las funciones de su cargo, cree usted que:	<i>No tiene condiciones para el cargo</i>
		<i>Le faltan algunas condiciones para el cargo</i>
		<i>Esta bastante calificado para el cargo</i>
		<i>Tiene gran competencia, incluso para desempeñarse en un nivel jerárquico superior</i>
29	Cuando su superior evalúa el avance de los trabajos y proyectos, y él mismo está retrasado o fuera de presupuesto:	<i>La actitud de su superior es buscar culpables</i>
		<i>Su superior busca conseguir recursos antes de analizar las causas del problema</i>
		<i>Aunque él busca analizar las causas no se acuerdan las acciones correctivas</i>
		<i>Su actitud es analizar las causas de fondo y acordar acciones preventivas</i>


Continuación apéndice 1.

<b>Responder las siguientes preguntas (30,31,32 y 33), sólo si tiene personal a su cargo:</b>		
30	Con relación a la capacidad para realizar los trabajos y proyectos asignados, usted piensa que el personal que dirige:	<i>Ninguno cuenta con la capacidad necesaria para realizarlos</i>
		<i>Hay entre ellos muchas deficiencias por superar</i>
		<i>Sólo necesitan mejorar en algunos aspectos</i>
		<i>Todos cuentan con la capacidad necesaria para realizarlos</i>
31	Las relaciones de cooperación entre el personal que dirige, necesarias para el logro de los objetivos de su unidad son:	<i>Nulas, no existe cooperación entre ellos se llevan bien</i>
		<i>Casuales, sólo cooperan en algunos aspectos y cuando</i>
		<i>Buenas, pero existen algunas fricciones de vez en cuando</i>
		<i>Excelentes, amplia cooperación y solucionan problemas con compañerismo</i>
32	Con relación a la iniciativa del personal que dirige, opina que:	<i>No poseen iniciativa, cumplen sólo lo ordenado</i>
		<i>Las iniciativas son poco frecuentes</i>
		<i>Permanentemente se presentan iniciativas</i>
33	En cuanto a la responsabilidad, que le compete al personal que dirige en el cumplimiento de trabajos, proyectos y normas, usted opina que:	<i>Siempre hay incumplimientos</i>
		<i>Frecuentemente se no cumple con lo establecido</i>
		<i>Son pocas las veces que no cumplen</i>
		<i>Permanentemente demuestran responsabilidad en el cumplimiento</i>

Fuente: elaboración propia.



Apéndice 2. **Modelo de entrevista realizada a los afiliados que utilizan los servicios del IGSS de la zona 6**

											
<b>Encuesta servicio al afiliado</b>											
<p>Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente para poder crear estrategias que lo optimicen. Para ello se le solicita respetuosamente la proporción de información a través de las siguientes preguntas. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.</p>											
Nombre:								No. Afiliado			
Sexo		M		F							
¿Por qué motivos acude hospital?								Sugerencia médica / Salud			
								Cita previa			
								Emergencia			
¿Conoce los servicios que presta el IGSS?								si			
								No			
<p>Valore del 0 al 10 si la información que le facilitaron en recepción a su llegada al hospital le fue de utilidad</p>											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<p>Valore del 0 al 10 la disposición del personal del hospital a escucharlo cuando lo necesito</p>											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Continuación apéndice 2.

Valore del 0 al 10 la información recibida mientras estuvo en el hospital, por parte del personal MÉDICO										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valore del 0 al 10 la información recibida mientras estuvo en el hospital, por parte del personal de ENFERMERÍA										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valore del 0 al 10 la información recibida mientras estuvo en el hospital, por parte del personal de NO SANITARIO (Eje. Personal de limpieza policías)										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valore del 0 al 10 la información que recibieron sus familiares o acompañantes										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valore del 0 al 10 el tiempo que le dedicaron las enfermeras, ¿fue lo necesario?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valore el trato personalizado por parte de los profesionales que le atendieron										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Teniendo en cuenta las circunstancias que supone estar ingresado en un hospital, valore del 0 al 10 el respeto a su persona (Ejemplo, mientras le limpiaban, curaban o hablaban de aspectos delicados para su salud)										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Continuación apéndice 2.

Una vez en el hospital ¿Cómo valora las explicaciones recibidas sobre el funcionamiento del hospital? (Ejemplo como avisar al personal de enfermería, los horarios, las visitas etc.)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Valore del 0 al 10 la tranquilidad para descansar y dormir durante la noche (Ejemplo, ruidos, cambios de turno, que les despierten para la toma de medicamentos, etc.)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Valore la comodidad y las instalaciones del hospital

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Valore la calidad de la comida del hospital

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Valore la información que le dieron sobre su enfermedad

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Valore del 0 al 10 la salida del hospital (ejemplo entrega de informe de alta, explicación, sobre curas y medicación, etc.)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Valore del 0 al 10 la amabilidad de los profesionales en el trato recibido PERSONAL MÉDICO

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Valore del 0 al 10 la amabilidad de los profesionales en el trato recibido PERSONAL ENFERMERAS

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----


Continuación apéndice 2.

Valore del 0 al 10 la amabilidad de los profesionales en el trato recibido PERSONAL NO SANITARIO (administración, policías)										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En general, valore la atención recibida en el hospital										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De acuerdo a su experiencia recomendaría el servicio de hospital a otras persona										
_____										
¿Qué mejoraría del servicio del IGSS (hospital)?										
_____										
¿Qué edad tiene?										
_____										
Nivel máximo de estudio										
_____										
¿En cuál de las siguientes situaciones se encuentra actualmente?										
Trabajador      Jubilado										
¿Dispone de seguro médico privado?										
Si      No										

Fuente: elaboración propia.



**Apéndice 3. Modelo de formato para la obtención de sugerencias de mejora de parte de los afiliados del IGSS de la zona 6**

	<p>Sugerencias para proceso de mejora del IGSS, zona 6 Es muy importante la honestidad y transparencia de su sugerencia, agradecemos su interés en ayudarnos a mejorar.</p>						
<p>Datos Generales</p>							
<p>Nombre Completo</p>							
<p>Domicilio</p>							
<p>Teléfono</p>							
<p>Mi sugerencia se refiere a</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Servicio</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;">Atención</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;">otras</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> </table>	Servicio		Atención		otras	
Servicio		Atención		otras			
<p>Descripción de los hechos</p>							
<p>Fecha</p>							

Fuente: elaboración propia.

