



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE 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**

**Douglas Mauricio Urrutia García Salas**

Asesorado por el MSc. Ing. Juan Carlos Flores Alburez

Guatemala, junio de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE 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  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**DOUGLAS MAURICIO URRUTIA GARCÍA SALAS**  
ASESORADO POR EL MSC. ING. JUAN CARLOS FLORES ALBUREZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL I	
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Aldo Ozaeta Santiago
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
EXAMINADORA	Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios
SECRETARIO	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:

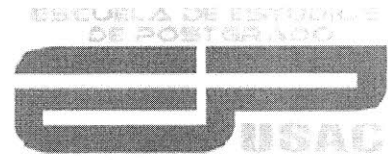
**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA DETERMINAR ÁREAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA ZONA 6**

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

**Douglas Mauricio Urrutia García Salas**



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



**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Teléfono 2418-9142 / Ext. 86226**

**AGS-MGIPP-0004-2015**

Guatemala, 13 de mayo de 2015.

Director  
 César Ernesto Urquizú Rodas  
 Escuela de **Ingeniería Industrial**  
 Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Douglas Mauricio Urrutia García Salas** carné número **2007-22402**, quien optó la modalidad del **“PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO”**. Previo a culminar sus estudios en la **Maestría de Gestión Industrial**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

*“Id y Enseñad a Todos”*

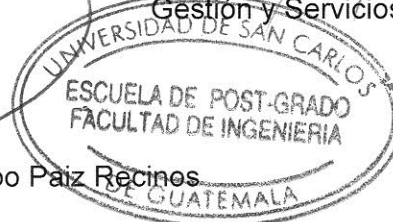
Juan Carlos Flores Alburez  
 Ingeniero Industrial  
 Colegiado 10108

MSc. Ing. Juan Carlos Flores Alburez  
 Asesor (a)

César Augusto Castillo MSc.  
 INGENIERO INDUSTRIAL  
 Colegiado No. 4,073

MSc. Ing. César Augusto Aki Castillo  
 Coordinador de Área  
 Gestión y Servicios

MSc. Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
 Director  
 Escuela de Estudios de Postgrado



Cc: archivo  
 /EC



REF.DIR.EMI.095.015

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE 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 estudiante universitario **Douglas Mauricio Urrutia García Salas**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
**DIRECTOR**  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



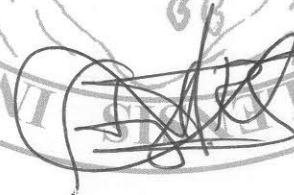
Guatemala, junio de 2015.

/mgp



El Decano 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 Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DEL USO DE 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 estudiante universitario: **Douglas Mauricio Urrutia García Salas** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Angel Roberto Sic García  
Decano

Guatemala, junio de 2015



/cc

## **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 por su apoyo incondicional.
<b>Mi padre</b>	Mauricio Urrutia, por ser mi ejemplo y por su amor inmensurable.
<b>Mis hermanas</b>	Michelle, Carla Sofía 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.
<b>Ing. Jhessiel Aguirre</b>	Por ser un ejemplo de vida y perseverancia.

.



## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por ser la alma mater 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. César Akú</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
GLOSARIO .....	VII
RESUMEN.....	IX
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
3.1. Descripción del problema .....	7
3.2. Formulación del problema .....	8
3.3. Delimitaciones .....	8
3.4. Viabilidad.....	9
3.5. Consecuencias .....	10
4. JUSTIFICACIÓN .....	11
5. OBJETIVOS .....	13
6. ALCANCE .....	15
7. MARCO TEÓRICO.....	17
7.1. Cultura organizacional .....	17
7.2. Las diferentes definiciones de cultura .....	17
7.2.1. Primer nivel o de los artefactos visibles .....	18

7.2.2.	Segundo nivel o de los valores .....	18
7.2.3.	Tercer nivel o de los supuestos inconscientes .....	18
7.2.3.1.	Dimensión 1 .....	19
7.2.3.2.	Dimensión 2 .....	19
7.2.3.3.	Dimensión 3 .....	21
7.2.3.4.	Dimensión 4 .....	21
7.2.3.5.	Dimensión 5 .....	22
7.3.	Formación y consolidación de la cultura .....	23
7.4.	Elementos de la cultura .....	26
7.4.1.	Valores .....	26
7.4.1.1.	Ritos y ceremonias .....	27
7.4.2.	Historias y mitos .....	28
7.4.3.	Tabúes .....	29
7.4.4.	Héroes .....	29
7.4.5.	Normas .....	29
7.4.6.	Comunicación .....	30
7.5.	Participación .....	30
7.5.1.	Trabajo en equipo .....	30
7.5.2.	Servicio al cliente .....	30
7.5.3.	Servicio .....	31
7.5.4.	Cliente .....	31
7.6.	Importancia de servicio al cliente .....	31
7.7.	Estado de servicio .....	32
7.8.	Seis reglas para un buen servicio .....	33
7.9.	Clima organizacional .....	34
7.10.	Factores del clima organizacional .....	36
7.10.1.	Comunicación .....	36
7.10.2.	Liderazgo .....	37
7.10.3.	Motivación .....	37

7.10.4.	Satisfacción .....	37
7.10.5.	Participación .....	38
7.11.	El servicio al afiliado (cliente).....	38
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDO .....	39
9.	METODOLOGÍA .....	43
9.1.	Tipos de estudio .....	43
9.2.	Diseño de la investigación .....	43
9.3.	Variables e indicadores .....	44
9.4.	Población y muestra .....	45
9.5.	Análisis y obtención de la información .....	46
9.6.	Fases de la metodología.....	47
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....	51
10.1.	Obtención y análisis de la información.....	51
11.	CRONOGRAMA.....	53
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO Y RECURSOS NECESARIOS.....	55
	BIBLIOGRAFÍA.....	57

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Clima organizacional .....	36
2.	Cronograma .....	53

### TABLAS

I.	Resumen de instrumentos y herramientas de análisis.....	52
II.	Recurso humano.....	55
III.	Recursos materiales .....	56
IV.	Presupuesto.....	56

## GLOSARIO

<b>Creencias</b>	Percepción subjetiva del consumidor sobre cuán bueno es un producto o 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.

**Liderazgo**

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 para realizar una meta y unos objetivos de acuerdo a las necesidades planteadas.

## RESUMEN

La elaboración del estudio se estructura en seis capítulos para la medición del clima organizacional y las estrategias para mejorar la calidad del servicio al cliente.

En el capítulo 1, se describe la situación actual de la institución enfocándose al clima organizacional. También se detallan los servicios que presta, la visión y la misión, para determinar hacia dónde están orientados los servicios.

En el capítulo 2, se describirá la cultura organizacional, los elementos que la conforman, como valores, mitos, cooperación, entre otros. En el capítulo 3, se expondrán las herramientas necesarias para mejorar la calidad del servicio al cliente a través de reglas para el servicio, evaluación del proceso de atención al paciente y el manejo de los conflictos laborales.

En el capítulo 4, se expondrá la forma de identificar los problemas y el diseño de indicadores para medir la satisfacción al cliente. Se hará la propuesta del uso del *coaching* efectivo y sus pasos para ponerlo en práctica en la institución.

En el capítulo 5, se presentarán los resultados obtenidos de una manera resumida, utilizando herramientas de análisis estadístico descriptivo. Estos datos provienen de encuestas dirigidas al personal hospitalario y a los afiliados atendidos.



En el capítulo 6, se discutirán los resultados obtenidos y se propondrán mejoras al servicio al cliente con base en las herramientas de análisis utilizadas previamente.

# 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas deben su existencia al personal, por esto, es importante conocer sus opiniones y experiencias 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 en el Hospital de Accidentes, utilizando una encuesta de opinión.

Esta investigación tiene como objetivo principal conocer la percepción de los colaboradores del centro hospitalario con respecto a los elementos objetivos y subjetivos de la organización y su influencia en el servicio al cliente interno y externo, además de buscar los mecanismos más adecuados que le permitan a la organización mantenerse dentro del mercado, alcanzar la calidad en el servicio y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

Con la medición del clima organizacional se dará el primer paso de un proceso importante de mejora continua, cuya finalidad es generar a un afiliado satisfecho de su experiencia en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, trabajando, como punto de partida, el tiempo de atención.

## **2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Las condiciones para utilizar las herramientas de medición del clima laboral son totalmente favorables, ya que existe la aprobación de las altas autoridades del Instituto y del centro hospitalario. En el desarrollo de la medición del clima organizacional, para ir creando una estrategia de mejora en el servicio al cliente, se identifican las principales causas del mal comportamiento y, al mismo tiempo, las herramientas de proceso necesarias para la corrección conductual.

A la fecha no se ha desarrollado ni implementado ningún método de evaluación del desempeño por parte del Departamento de Recursos Humanos del Instituto que logre identificar las principales causas de bajo rendimiento. Esto evidencia que el estudio a realizar permitirá dignificar al trabajador incrementando su productividad y aumentando, de manera considerable, el buen servicio y atención a los derechohabientes.

En el 2013, 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 contratar supervisores para entablar una mejor comunicación con el personal operativo. 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 existe en los niveles de menor jerarquía es el informal y las murmuraciones.

El servicio que proporciona el hospital en algunas áreas no es satisfactorio, lo cual ha provocado descontento en algunos pacientes. Por esta razón se quiere realizar un estudio de medición de clima organizacional para conocer cómo percibe el personal su trabajo y su entorno inmediato, y determinar qué tanto está influyendo en el servicio que están prestando. Si el personal indica que la institución está organizada, que alienta el 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.

“El clima organizacional es uno de los factores que han demostrado hacer una importante diferencia en cuanto al desempeño positivo de una empresa” (Cruz, 2012, p. 21). Las organizaciones buscan un continuo mejoramiento de su ambiente para así elevar su desempeño y productividad. Los programas de reconocimiento premian al empleado o equipo de trabajo que proporcione contribuciones extraordinarias a la empresa, ya que actividades como esta incrementan la motivación de los colaboradores.

“La estrategia del clima organizacional tiene como objetivo general diseñar una estrategia de comunicación para todos los colaboradores de la empresa” (Veliz, 2010, p. 15). Esto está diseñado para ser aplicado al total del grupo objetivo, el cual son todos los colaboradores de los departamentos de la empresa, los cuales están divididos en audiencia primaria (asesores administrativos y operativos) y audiencia secundaria (colaboradores administrativos y operativos).

“La comunicación organizacional se utiliza dentro de una institución específicamente manejada por el área de gestión del talento humano, en la cual se puede dar cuenta de la capacidad del manejo de comunicación eficaz y

efectiva, para llegar a controlar y manejar el clima organizacional” (Veliz, 2010, p. 18).

“La estrategia de comunicación y el clima organizacional tiene como objetivo que cada miembro de la organización esté informado acerca de las actividades, tareas, logros o inquietudes de las otras personas o áreas de trabajo con lo cual se generará un mejor interés dentro de la organización” (Aceituno, 2010, p. 13). Es por ello que la propuesta de estrategia de comunicación interna, apunta a lograr una mayor integración entre los colaboradores de la organización y la empresa.

Barrera (2002) explica en su trabajo de graduación que “el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en los negocios, el enfoque en el servicio al cliente es el factor que determinará mucho del futuro de la empresa. El estudio del clima organizacional permite realizar propuestas de mejora tangibles, con las cuales la competitividad de la empresa se vea incrementada y así estar a la vanguardia respecto a sus competidores directos, con base en la fidelización de los miembros y un agradable ambiente laboral”.

Lossi (2003) indica en su trabajo de graduación que “la importancia de ofrecer un servicio al cliente de calidad, radica en que incide directamente en la reputación de la empresa, su capacidad para atraer nuevos clientes y ser reconocida por el valor que agrega a la experiencia de servicio ofrecido”.

La base de una empresa exitosa radica en que su razón de ser sea el cliente, entre más enfoque se le dé al cliente, mayor satisfacción tendrá este. Cuando se determinan los planes de acción basados en las necesidades de los

clientes, se obtienen resultados más positivos, ya que entre más ofrezca la empresa lo que el cliente desea, tendrá una mejor respuesta y por ende mejores ganancias.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Uno de los objetivos del centro hospitalario del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de la zona 6 es alcanzar la eficiencia y calidad en el servicio al cliente interno. Para esto, dicha institución ha realizado diversas actividades que enfatizan la calidad de servicios prestados por parte del personal, así como el aprovechamiento de recursos. Sin embargo, estos esfuerzos no han logrado los resultados esperados; por falta de control de las actividades, ya que las jefaturas de las distintas áreas no se hacen responsables de la continuidad de las capacitaciones ofrecidas a los empleados.

#### **3.1. 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.

Debido a las diversas actitudes del personal del Instituto, este ha sido catalogado como subversivo, carente de empatía, lento e inadecuado hacia el trato con los derechohabientes, rompiendo completamente con las buenas practicas hospitalarias de un servicio humano hacia la sociedad. Actualmente, no existe una herramienta para medir la satisfacción del servicio prestado, dado todo se ha basado en suposiciones de las autoridades del Instituto.

El mal servicio al cliente tiene origen en la carencia de recursos, la mala administración del personal y la deficiencia en las condiciones ergonómicas básicas en los distintos lugares de trabajo. Todo esto forma parte de un proceso

de dignificación del 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.

### **3.2. Formulación del problema**

¿De qué manera se puede mejorar la calidad en el servicio al cliente interno del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de la 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?

### **3.3. Delimitaciones**

El centro hospitalario del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social ubicado en la 19 avenida 7-14 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. También es una de las unidades que presenta un mayor índice de quejas y inconformidades de los afiliados y empleados respectivamente.



La medición del clima organizacional en el centro hospitalario está determinada mediante una ventana temporal de estudio de aproximadamente en 4 meses, desde abril 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 desarrollará desde abril hasta julio del 2015.
- Alcance de espacio: el estudio se llevará a cabo en las instalaciones del centro hospitalario del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, ubicado en la 19 avenida 7-14 zona 6.
- Alcance metodológico: el estudio se desarrollará con la identificación de la situación actual del clima organizacional del hospital, 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 pacientes.
- 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.

### **3.4. Viabilidad**

Este estudio presenta la ventaja de que la entidad hospitalaria necesita conocer la percepción de atención al paciente, con el fin de mejorar la calidad de la relación del personal con sus afiliados.

### **3.5. Consecuencias**

Se espera que, con utilización del clima organizacional, se establezcan las acciones para mejorar la atención a los pacientes. Conociendo las opiniones del servicio prestado, se identificarán las necesidades a mejorar, con lo cual se dará un servicio de calidad.

## 4. JUSTIFICACIÓN

El estudio se realizará en la línea logística integral, en la estrategia de servicio al cliente. El conocer el clima organizacional es importante porque proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permiten, además, introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El clima organizacional influye en el comportamiento directo de los miembros de una empresa o institución en cuestión, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

La investigación nace por la necesidad real que presenta la entidad hospitalaria, debido a que el número de quejas por la atención ha aumentado en los últimos meses. Por lo tanto, se busca analizar el clima organizacional para determinar las causas y posibles soluciones.

El estudio beneficiará a la entidad hospitalaria, al elaborar una estrategia para mejorar la calidad del servicio al cliente interno, por medio de la medición del clima organizacional, de esta manera se logrará alcanzar un servicio de calidad, brindando a sus pacientes la atención que se merecen, con un nivel de respuesta inmediato ante sus necesidades y consultas. También se busca reducir el tiempo de espera para que el paciente sea atendido por el médico, al incrementar la productividad de los colaboradores gracias a un clima organizacional apto.

## **5. OBJETIVOS**

### **General**

Medir la calidad del servicio al afiliado por medio de la evaluación del clima organizacional para proponer soluciones en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de la zona 6.

### **Específicos**

1. Analizar la situación actual del clima organizacional 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.

## 6. ALCANCE

La metodología a utilizar será un enfoque cuantitativo, debido a que es un proceso que se ha realizado desde hace mucho tiempo. Por tal motivo, se requiere de la experiencia del personal que lo realiza para que plantee mejoras al proceso de atención a los afiliados. También se debe identificar la satisfacción de los afiliados por la atención recibida.

El estudio se realizará de forma descriptiva para conocer el proceso actual de la atención al afiliado, determinando los tiempos de espera, identificando las quejas planteadas y las posibles soluciones. Dichas soluciones serán presentadas y discutidas, como propuesta, con las autoridades del centro hospitalario, para realizar las modificaciones necesarias y elaborar el plan piloto pertinente.

El centro hospitalario en cuestión se beneficiará al desarrollar una estrategia que identifique los principales puntos críticos que causan mal clima organizacional, los cuales repercuten en la calidad del servicio al cliente. Algunos beneficios al implementar la herramienta de ingeniería de la medición del clima organizacional son los siguientes:

- Disminuir la duplicidad de tareas y los tiempos de atención a los derechohabientes, incrementando directamente la productividad en la unidad.
- Eliminar malas prácticas de recursos humanos en la administración del personal, para dignificar al trabajador en su área laboral.

- Desarrollar una estrategia para medir y crear soluciones con respecto a la mala atención de los derechohabientes, replicable en las demás unidades del Instituto.
- Identificar una cultura organizacional adecuada para las unidades médicas del Instituto.

## **7. MARCO TEÓRICO**

### **7.1. Cultura organizacional**

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez hay más autores que defienden este conocimiento como la fórmula mágica para actuar en forma estratégica y eficiente dentro de una organización, incluso defienden que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del proceso de administración.

“La identificación de la cultura es muy importante para el administrador y el psicólogo de una organización porque así actuará de una forma consistente; trabajarán para promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, entre otros” (Videz, 2012, p. 10). En este sentido, se aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles y permite un planeamiento coherente con la realidad de organización.

### **7.2. Las diferentes definiciones de cultura**

Gutiérrez (2013) apuntaba a 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.

### **7.2.1. Primer nivel o de los artefactos visibles**

Monterroso (2010) plantea en su trabajo de consultoría que “el primer nivel de artefactos visibles comprende el ambiente físico de la organización. Su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, entre otros 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 podrá saber su esencia”.

### **7.2.2. 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. 22).

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

### **7.2.3. 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. 84).



En un primer momento, estas premisas fueron valores conscientes que dirigieron las acciones de 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

#### **7.2.3.1. 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. 4).

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, o segmento de mercado a cual está enfocado.

Comprueba, también, cuáles son los ambientes importantes con los que tiene que mantener relaciones aunque representen limitaciones, porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.

#### **7.2.3.2. 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. 31).

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 hacerlo.
- Revelación a través de una autoridad, sea interna o externa a la organización: el presidente quiere que se hagan las cosas de esta manera. Los consultores o especialistas recomendaron hacerlo de esta manera.
- Racional: determinado comité analiza el problema y se acepta la decisión tomada por ellos.
- Resolución conflictiva a través de continuos debates: se adopta la decisión que resista a varias discusiones.
- Tentativa a equívocos: se tratará esto y se verá.
- Test científico; las 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.

#### **7.2.3.3. 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. 9).

#### **7.2.3.4. 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.

#### **7.2.3.5. 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, entre otros”. (Monterroso, 2010, p. 34).

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.

Pregunta si las relaciones humanas están estructuradas con base en la linealidad, prioriza la tradición, la herencia y la familiaridad; en la colateralidad y en el grupo, valoriza la cooperación, el consenso y el bienestar del grupo o, todavía, en el individualismo y en la competencia.

Los patrones en que está fundamentada la relación de la organización con los funcionarios, es la siguiente:

- Autocracia: basada en los supuestos de los líderes, fundadores, dueños, o todos aquellos que tienen “el poder, el derecho y el deber” de ejercerlos.

- Paternalismo: son los supuestos de autocracia en los que todos los que están en el poder son forzados a cuidar de aquellos que están bajo su mando.
- Consultiva: todos los niveles poseen informaciones relevantes para contribuir, pero el poder permanece en las manos de los líderes y dueños.
- Participativa: la información y la capacidad están en todos los niveles y todos son importantes para el mejoramiento de la organización, entonces el poder debe ser distribuido apropiadamente.
- Delegativa: el poder debe estar en los lugares que poseen información y habilidad, la responsabilidad permanece en los niveles de administración.
- Colegiado: todos los miembros de la organización son socios y todas las responsabilidades deben ser distribuidas de la misma.

### **7.3. 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. 38).

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 lo que, en general, es llamado clima o estilo.
- Criterios de recompensas y castigos.
- Carácter para lidiar con el no administrable, o no previsible y eventos estresantes (problemas resueltos por el desarrollo de ideologías, religión, supersticiones, pensamientos mágicos, entre otros).

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 para resolver los problemas de adaptación que puedan surgir. Además, se establecen patrones en lo que se refiere a las relaciones de trabajo, normas de conducta, entre otros. De cierta

manera, los fundadores imprimen su visión de mundo en 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. 47). Actualmente, debido a los 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. 48). 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.

## **7.4. 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. 75).

### **7.4.1. 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) plantea 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 pueden 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, entre otros, son considerados subproductos de los valores, actúan como cristalizadores de los mismos.

#### **7.4.1.1. Ritos y ceremonias**

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, entre otros. “Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no en la organización” (Saccsa, 2010, p. 22).

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

#### **7.4.2. Historias y 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. 21).

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.

### **7.4.3. 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.

### **7.4.4. Héroes**

“El héroe es la encarnación de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, entre otros. Los héroes imprimen mucho de sus características a las de la organización” (Ozuna, 2012, p. 47).

Los héroes natos son personas que, de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización. 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, entre otros. La influencia de los primeros es mucho 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.

### **7.4.5. 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 encuentran también las normas de producción.

#### **7.4.6. 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 es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas.

#### **7.5. 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. 44). Los trabajadores participan en la toma de decisiones organizacionales, están representados por un pequeño grupo de empleados.

##### **7.5.1. 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. 46).

##### **7.5.2. 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 o servicios, calidad de productos, como el sector de alimentos, ropa, calzado, entre otros.

### **7.5.3. Servicio**

“El servicio define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena)” (De León, 2003, p. 16).

### **7.5.4. Cliente**

“Se da la denominación de cliente a quien recibe los resultados de una actividad o trabajo; en la terminología de calidad total el término cliente, se utiliza para poner énfasis en el hecho de que, en una economía de mercado, si una empresa no deja satisfechos a sus clientes, esto no regresaran a buscar más productos o servicios” (De León, 2003, p.16).

## **7.6. Importancia de servicio al cliente**

Tener un buen servicio al cliente se traduce en que las empresas pueden crecer, no importando el sector donde se desenvuelvan.

En la actualidad, existen empresas que ofrecen servicios, estas son fuentes de trabajo, generan una fuerza laboral, la cual sigue creciendo cada día. Por lo cual, el servicio al cliente es un pilar en el crecimiento, ya que si las empresas tienen quejas por parte de los clientes, la credibilidad del consumidor decae, y busca otra empresa que le ofrezca el mismo servicio.

## 7.7. Estado de servicio

De León (2003) expone en su tesis de maestría que 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, 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 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.

### **7.8. Seis reglas para un buen servicio**

Para que exista un buen servicio al cliente de una empresa, organización, o institución, se debe seguir los siguientes lineamientos.

- Competencia: “Ser competente en el trabajo, significa desarrollar con eficiencia y eficacia las tareas o atribuciones que corresponden al puesto que se desempeña” (De León, 2003, p. 18).
- 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” (De León, 2003, p. 18).
- Orgullo: “El interés que se muestra por hacer bien las cosas, es la energía vital que nutre nuestro trabajo y nos hace diferentes a los que sólo se interesan por cobrar un salario” (De León, 2003, p. 19).

- 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” (De León, 2003, p. 19).
- Cortesía: “Es muy agradable ser tratado con atención, cortesía y buen humor, por lo que debemos hacer de estas virtudes un buen hábito y que siempre esté presente en nuestra diaria rutina” (De León, 2003, p. 20).
- Hacer otro esfuerzo: hacer un poco más de lo que la gente espera, es una actitud muy valiosa en cualquier trabajo y refleja una imagen positiva de la persona y de la empresa que representa.

## **7.9. 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 experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización.
- “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).

De León (2003) explica en su tesis de maestría 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, uno 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.

En las organizaciones, el clima laboral es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta.

El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en esta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados.

Es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad en qué tipo de empresa trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y

ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo, sentirá que su organización lo engrandece. Si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más irascible, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

Figura 1. **Clima organizacional**



Fuente: *Detección de necesidades de capacitación*. [www.corporacionelite.org](http://www.corporacionelite.org). Consulta: 5 de marzo de 2015.

## 7.10. Factores del clima organizacional

A continuación se describe los factores del clima organizacional

### 7.10.1. Comunicación

“Se refiere a cómo se transmite y recibe la información entre empleados, jefes y viceversa (en ambas vías)” (López, 1999, p. 32).

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

#### **7.10.2. Liderazgo**

Ozuna (2012) define que el liderazgo como 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.

#### **7.10.3. Motivación**

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

#### **7.10.4. Satisfacción**

Son los sentimientos favorables o desfavorables que el empleado tenga sobre su trabajo. Es el resultado, en los empleados, sobre de la diferencia, en cantidad, de premios recibidos y la que juzgan debieron recibir. Incluye aspectos como el esfuerzo que realizan los empleados, aprecio, compañerismo, carga de trabajo y salario.

### **7.10.5. 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.

### **7.11. El servicio al afiliado (cliente)**

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.

Aunque el mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente como: “el cliente es el rey”, “el cliente siempre tiene la razón”, “primero son los clientes”, entre otras, hay algo de lo que el mundo sí está sobrado: clientes descontentos.

No solo se trata de los clientes que se gastan su dinero individualmente sino, 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.

## 8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

ORIENTADORAS

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

### 1. INFORMACIÓN DEL INSTITUTO

- 1.1. Antecedentes e historia
- 1.2. Organigrama general
- 1.3. Situación actual
- 1.4. Beneficios y servicios prestados

### 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

- 2.1. Las diferentes definiciones de cultura
- 2.2. Formación y consolidación de la cultura
- 2.3. Elementos de la cultura
  - 2.3.1. Valores
  - 2.3.2. Ritos
  - 2.3.3. Mitos
  - 2.3.4. Tabúes
  - 2.3.5. Héroes

2.3.6. Normas

2.3.7. Comunicación

### 3. CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 3.1. Factores del clima organizacional

##### 3.1.1. Comunicación

###### 3.1.1.1. Liderazgo

##### 3.1.2. Motivación

##### 3.1.3. Satisfacción

##### 3.1.4. Participación

##### 3.1.5. Trabajo en equipo

##### 3.1.6. Servicio al cliente

###### 3.1.6.1.1. Servicio al afiliado

3.1.6.1.2. El servicio interpersonal como principio de servicio

3.1.6.1.3. El servicio al afiliado como producto de una acción

3.1.6.1.4. La ventaja competitiva real

3.1.6.1.5. Evaluación del servicio

3.1.6.1.6. Identificación de los afiliados y sus necesidades

3.1.6.1.7. Estado del servicio

3.1.6.1.8. Las seis reglas del servicio

#### 3.2. Dimensiones del clima organizacional

##### 3.2.1. Estructura

##### 3.2.2. Responsabilidad

##### 3.2.3. Recompensa

##### 3.2.4. Desafío

##### 3.2.5. Relaciones

- 3.2.6. Cooperación
  - 3.2.7. Estándares
  - 3.2.8. Conflictos
    - 3.2.8.1. Identidad
4. SERVICIO AL CLIENTE
- 3.2.9. Descripción de prácticas actuales
  - 3.2.10. Identificador de problemas, indicadores y estándares de las practicas actuales
  - 3.2.11. Propuesta de la situación esperada
    - 3.2.11.1. El *coaching* efectivo
    - 3.2.11.2. Metas y beneficios del *coaching* efectivo
  - 3.2.12. Pasos para poner en práctica el *coaching* efectivo
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS
- 5.4.1 Estandarización de servicio al cliente
  - 5.4.2 Evaluación de la satisfacción de los clientes
    - 5.4.2.1 Análisis de herramientas de recopilación de datos
    - 5.4.2.2 Control estadístico de calidad
6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS
- 6.4.1 Estrategias y tácticas
    - 6.4.1.1 Propuesta de toma de acción
    - 6.4.1.2 Propuesta de mejora continua

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

ANEXOS



## **9. METODOLOGÍA**

### **9.1. Tipos de estudio**

Se utilizará el método descriptivo para identificar la situación actual del hospital ante la atención prestada a los afiliados. El trato que reciben por parte del personal médico, así como la resolución de dudas referentes a los horarios de las citas, la ubicación de las clínicas y el proceso para la adquisición de las medicinas recetadas por los galenos hacia los afiliados.

### **9.2. Diseño de la investigación**

Se realizará un diseño de investigación explicativa no experimental, basado en la interpretación de los resultados, análisis de los cuestionarios (encuestas de servicio al cliente) y entrevistas de campo realizadas. Estas entrevistas se realizarán al jefe de servicio al cliente y al jefe de consulta externa, dado que se hará una prueba piloto para determinar la calidad de atención a los afiliados, medir del clima organizacional y conocer las quejas más comunes de los afiliados.

Esto se realizará a través de 333 encuestas personales dirigidas a los pacientes del centro hospitalario, de tipo descriptivo, con preguntas de respuesta cerrada para evaluar el servicio al cliente interno. Se cuenta con aval de la institución y del centro hospitalario en la elaboración del diseño de investigación mencionado, por lo cual se contará con el apoyo del personal administrativo y médico.

Conocer las demandas de los afiliados es una oportunidad de mejora para la institución, dado que presta un servicio a la población guatemalteca, además permitirá mejorar la imagen del hospital, realizar las tareas diarias como un trabajo en equipo y cumplir los objetivos de la institución.

### **9.3. Variables e indicadores**

Las variables a utilizar en esta investigación son de tipo cualitativo y los indicadores que se aplicarán son de tipo cuantitativo, para realizar la medición correspondiente de los resultados que se obtengan y así determinar la relación entre las variables estudiadas.

- Variable independiente:
  - Calidad del servicio: es la medición que pretende conocer si el encuestado considera que la calidad del servicio prestado por la institución hospitalaria es buena o no.
    - Dimensiones: se analiza si el servicio que ofrece la institución hospitalaria cumple con las expectativas de los clientes.
  - Capacidad de respuesta: cómo se resuelven las dudas, quejas de los pacientes.
    - Dimensiones: tiempo en que se resuelve un problema.

- Variable dependiente:
  - Lealtad: qué tanto está dispuesto el afiliado a permanecer con la institución hospitalaria, aún cuando tiene más opciones en el mercado.
    - Dimensiones: el afiliado puede pagar un servicio privado.
  - Satisfacción del servicio: se analiza el grado en el que el afiliado se siente a gusto con el servicio por parte de la institución hospitalaria
    - Dimensiones: grado de servicio al cliente

El proyecto de trabajo de graduación se realizará por medio de una investigación descriptiva, ya que se expondrá la situación actual del clima de organización en la institución, ante las quejas más frecuentes de los afiliados. Se analizará el tiempo de respuesta de los trabajadores para resolver un conflicto laboral, el tiempo que toma en resolver una duda o queja de un afiliado, y el nivel de compañerismo para realizar las labores diarias.

#### **9.4. Población y muestra**

La población se definirá seleccionando un punto de partida en abril del 2015.

La muestra a trabajar en la prueba piloto se obtendrá con la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Nv^2Z^2}{(N-1)e^2 + v^2Z^2}$$

Donde:

n: tamaño de muestra.

N: órdenes totales en el mes.

v: Desviación estándar de la población a un valor constante de 0,5.

Z: valor obtenido mediante niveles de confianza. Se toma en relación con el 95 % de confianza que equivale a 1,96.

e: límite aceptable de error muestra, en el presente caso se tomará igual a 0,05.

Se determina la muestra a evaluar de un promedio diario de 2 500 afiliados que atiende el centro hospitalario de la zona 6 (dato proporcionado por la Subgerencia de Planificación y Desarrollo del IGSS).

La muestra para el análisis corresponde a 333 pacientes a encuestar.

## **9.5. Análisis y obtención de la información**

Para el análisis y obtención de la información se harán encuestas a los afiliados para conocer su opinión sobre la atención prestada en sus consultas médicas, al personal de enfermería para determinar las funciones que realizan dentro del hospital, y a los médicos para determinar el comportamiento que tienen al atender al afiliado.

De igual forma, se realizarán reuniones estructuradas y programadas con los jefes de unidad para presentar los hallazgos de las entrevistas y cuestionarios, con el objetivo de identificar las necesidades y posibles soluciones para mejorar el servicio al afiliado.

Asimismo se identificará el tiempo de respuesta por parte del personal del hospital para la resolución de dudas, quejas y reclamos presentados por el cliente externo (afiliados) y el cliente interno (cada uno de los departamentos que conforman a la institución hospitalaria).

Cada uno de los departamentos tiene relación directa o indirecta en la naturaleza de sus funciones, por lo tanto, entre ellos debe existir un clima de compañerismo y apoyo, para que las actividades se lleven en un ambiente de cordialidad y respeto.

Se espera que a través de la medición del clima organizacional, se tenga una buena relación entre compañeros de trabajo, exista un trabajo en equipo y responsabilidad en las tareas diarias.

## **9.6. Fases de la metodología**

El procedimiento de la investigación se divide en tres fases:

- Fase 1: identificación de la situación actual de la atención al afiliado.
  - Se realizarán encuestas estructuradas de respuesta cerrada durante 6 días continuos, en turnos de 2 horas durante las 3 jornadas de atención, con el jefe de servicio y los jefes de área, para identificar la relación laboral que existe entre los trabajadores de la institución.
  - Se plasmarán los puntos críticos del clima organizacional del centro hospitalario, por medio de un análisis de las cargas laborales entre los jefes de servicio del hospital.

- Se observará, durante 2 horas distribuidas aleatoriamente en 5 días calendario, los procedimientos para la atención del afiliado, como parte de la comprensión en la estructura de la programación de citas médicas en el área de hospitalización.
- Se identificará el procedimiento para la solución de conflictos en el servicio al afiliado de la institución, mediante la elaboración de un diagrama de flujo de proceso.
- Se tipificarán las quejas más frecuentes con 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 previamente definido.
- Se detallarán las posibles áreas de mejora mediante la elaboración de un diagrama de causa y efecto, con respecto al servicio hacia el afiliado.
- Fase 2: análisis e interpretación de resultados.
  - Se describirán las debilidades más recurrentes en la atención médica prestada al afiliado y el clima organizacional del hospital, por medio del análisis de un histograma de frecuencias obtenido de las encuestas realizadas.
  - Se analizará el diagrama de flujo de procesos de atención al afiliado para determinar la ruta crítica de resolución en conflictos

del servicio, mediante un estudio CPM/PERT de los datos encontrados.

- Se examinará la posibilidad de creación de círculos de control de calidad en las áreas del servicio al afiliado, con base en el análisis del diagrama causa y efecto.
  - Se describirán 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.
  - Se estructurarán, en un análisis de correlación, los datos obtenidos por el estudio de cargas laborales, para conocer la trazabilidad de los procesos, si se cuenta con un sistema de control establecido y la capacidad de sistematizar las actividades del personal.
- Fase 3: elaboración de propuestas a la mejora del servicio médico prestado al afiliado y el clima organizacional.
    - Proponer reformas a acuerdos y reglamentos internos de la institución que limiten el tiempo de atención al afiliado.
    - Plantear una ruta administrativa eficiente para poner en práctica el *coaching* efectivo.
    - Formular propuestas de procesos estandarizados para la atención adecuada al afiliado.

- Presentar un plan de evaluación periódico para la satisfacción de los afiliados.



## **10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

### **10.1. Obtención y análisis de la información**

Para la obtención de la información se realizarán encuestas de calidad del servicio al personal y a los afiliados en un lapso de 20 días hábiles, con la finalidad de medir el clima organizacional dentro del centro hospitalario del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de la zona 6.

Después de haber recolectado los datos de las encuestas se procederá a la tabulación de los resultados, utilizando la técnica estadística del análisis porcentual, presentando los resultados de cada indicador en gráficas de barras, es decir, la estadística descriptiva. También, el análisis mediante histogramas de frecuencias para detectar los problemas más recurrentes dentro del centro hospitalario. Se utilizará una técnica similar de recolección de datos y un análisis mediante herramientas específicas para cada uno de los instrumentos a manejar.

En la siguiente tabla se resume, de manera clara, los instrumentos a utilizar para la obtención de los datos previamente mencionados y las herramientas a utilizar para el análisis de los mismos.

Tabla I. **Resumen de instrumentos y herramientas de análisis**

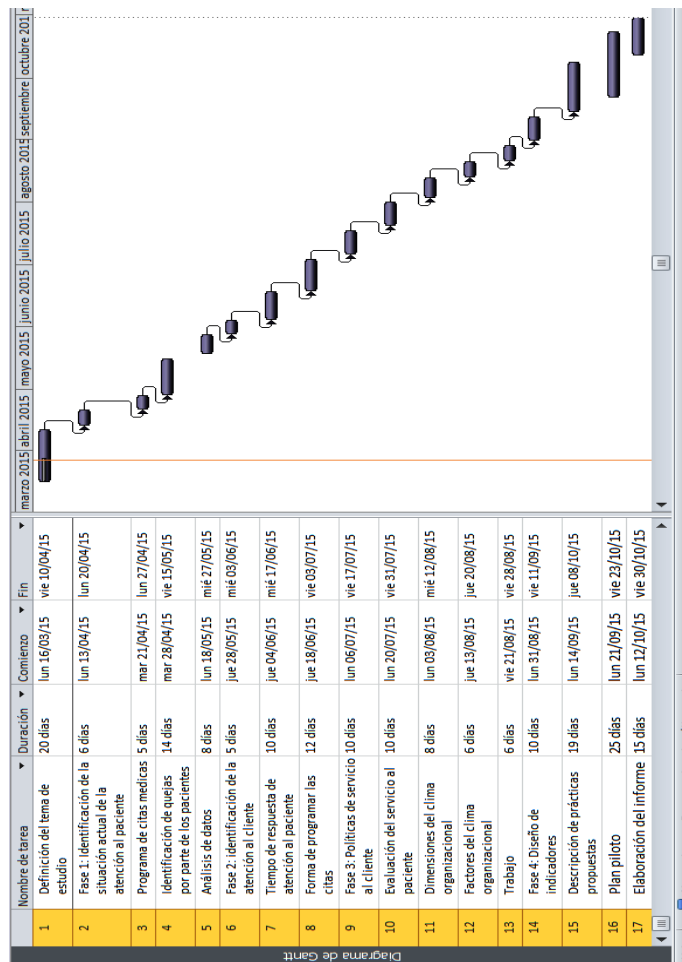
<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS</b>
Encuestas	Estadística descriptiva / histogramas de frecuencias
Listas de cotejo	Estadística descriptiva
Análisis de cargas laborales	Análisis de correlación
Diagrama de flujo de proceso	CPM / PERT
Diagrama de causa y efecto	Círculos de control

Fuente: elaboración propia.

# 11. CRONOGRAMA

A continuación se presenta el cronograma de las técnicas de análisis de información.

Figura 2. Cronograma



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Project 2010.

## 12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO Y RECURSOS NECESARIOS

El estudio es factible, dado que del Centro Hospitalario del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de la zona 6 busca tener eficiencia y calidad en el servicio al cliente interno.

La institución dará la autorización para el estudio, y los trabajadores brindarán su percepción del clima organizacional tanto en cada área de trabajo como en el centro hospitalario general.

La factibilidad del estudio se determina por el presupuesto para su elaboración, en el cual se determinan el costo por el servicio técnico, asesoría, materiales a utilizar, entre otros, los cuales serán cubiertos por el investigador en su totalidad.

Tabla II. **Recurso humano**

<b>RECURSO HUMANO</b>
Investigador (estudiante)
Asesor y revisor de la investigación
Colaboradores

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Recursos materiales**

<b>RECURSOS MATERIALES</b>
Impresora
Computadora
Materiales y útiles de oficina
Combustible
Grabadora de mano
Cámara fotográfica
Encuestas
Libros y tesis prestados en la Biblioteca de la Universidad de San Carlos

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Presupuesto**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MONTO EN QUETZALES</b>
Personal técnico	Q 1 000,00
Asesoría	Q 2 500,00
Recursos materiales (ver tabla III)	Q 6 000,00
Transporte	Q 750,00
Material bibliográfico	Q 850,00
Otros (papel, impresiones, materiales varios)	Q 500,00
Total	Q 11 600,00

Fuente: elaboración propia.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aceituno Juárez, S. (2010). *Estrategia de Comunicación Interna para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Empresa CONSTRUGUA*. Escuela de Ciencias de la Comunicación Departamento de Estudios de Maestría en Comunicación Organizacional. USAC. 138 p.
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. USAC. 52 p.
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 USAC. 66 p.
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. USAC. 86 p.

5. 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, Sede Ecuador. Área de Gestión. 99 p.
6. 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. USAC. 91 p.
7. 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. USAC. 127 p.
8. Lossi Luna, R. (2003). *El Clima Organizacional y las Relaciones Laborales*. Tesis Maestría en Administración de Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Económicas. USAC. 101 p.
9. López, A. (1999). *El Clima Organizacional*. Tesis Maestría en Recursos Humanos. Cartagena. Colombia. 120 p.
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. USAC. 54 p.

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 USAC. 39 p.
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. USAC. 56 p.
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. USAC. 2006. 152 p.
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, D.F. 85 p.
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 y Ciencias Sociales y Administrativa. México. D.F. 2012. 135 p.



16. Saccsa 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. 2010. 98 p.
17. Teja Fernández, J. (2007). *Formación de Formadores*. Tomo II. Editorial Thompson. España. 64 p.
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. USAC. 56 p.
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 USAC. 44 p.