

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem. It features a central shield with a figure on horseback, a crown above, and various symbols. The shield is flanked by two columns. The outer ring of the seal contains the Latin text "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER".

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN LA ATENCIÓN AL  
CLIENTE, DE LOS COLABORADORES DEL HOSPITAL IGSS DE  
RETALHULEU**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**LICDA. MARÍA ALEJANDRA DE LEÓN AGUSTÍN.**

**QUETZALTENANGO, FEBRERO 2021**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES**

**RECTOR MAGNIFICO** M Sc. Murphy Olympo Paiz Recinos

**SECRETARIO GENERAL** Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

**CONSEJO DIRECTIVO**

**DIRECTORA GENERAL DEL CUNOC** M Sc. María del Rosario Paz Cabrera  
**SECRETARIA ADMINISTRATIVA** M Sc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes

**REPRESENTANTE DE CATEDRATICOS**

Ing. Erick Mauricio González  
M Sc. Freddy de Jesús Rodríguez

**REPRESENTANTES DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC**

Licda. Vilma Tatiana Cabrera

**REPRESENTANTES DE ESTUDIANTES**

Br. Aleyda Trinidad de León Paxtor  
Br. Romeo Danilo Calderón

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS**

M Sc. Percy Ivan Aguilar Argueta

## **TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

**Presidente:** M Sc. Percy Ivan Aguilar

**Secretario:** M Sc. Jorge Francisco Santiesteban

**Coordinador:** M Sc. Jorge Francisco Santiesteban

**Experto:** M Sc. Sandra Concepción de León

### **Asesor de Tesis**

M Sc. Pablo José De León

**NOTA:** Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis (artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos y Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala)



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
**Centro Universitario de Occidente**  
**Departamento de Estudios de Postgrado**



### ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-021-2021

El Infrascrito Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del asesor y la certificación del acta de examen privado No. 34-2020 de fecha 20 de noviembre 2020, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE, DE LOS COLABORADORES DEL HOSPITAL IGSS DE RETALHULEU”** presentada por él (la) maestrante **María Alejandra de León Agustín** con Registro Académico No. **201690225**, previo a conferírsele el título de **Maestro(a) en Ciencias en Administración de Recursos Humanos**, **autoriza** la impresión de la misma.

Quetzaltenango, Febrero 2021

**IMPRIMASE**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



M Sc. Percy Iván Aguilar Argueta  
Director Postgrados CUNOC

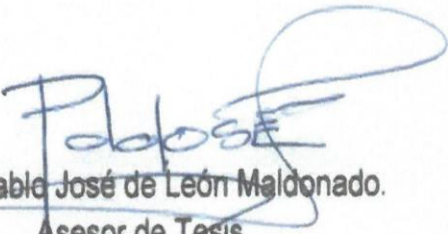
Quetzaltenango, 28 de enero de 2021

Doctor: Percy Iván Aguilar.  
Director Departamento de Postgrados.  
Centro Universitario de Occidente.  
Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Su Despacho.

Respetable Doctor Percy.

En base a las observaciones indicadas en el Examen Privado de Tesis del Departamento de Postgrados del Centro Universitario de Occidente, con Dictamen FAVORABLE, realizado el 20 de noviembre de 2020; se procedió a elaborar y revisar las observaciones indicadas las cuales se apegaron a las sugerencias de los respetables miembros de la terna examinadora del trabajo de Tesis Titulado: "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE, DE LOS COLABORADORES DEL HOSPITAL IGSS DE RETALHULEU**"; elaborado por la Licenciada **MARÍA ALEJANDRA DE LEÓN AGUSTÍN**, de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.

Sin otro particular me suscribo atentamente.

  
MSc. Pablo José de León Maldonado.  
Asesor de Tesis.

MSC. PABLO JOSÉ DE LEÓN M.  
LICENCIADO EN ADMON. DE EMPRESAS  
MASTER EN ADMON. DE RECURSOS HUMANOS  
MASTER EN ANDRAGOGÍA Y DOCENCIA SUPERIOR



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
 Universidad de San Carlos de Guatemala  
**Centro Universitario de Occidente**  
**Departamento de Estudios de Postgrado**



**EL INFRASCrito DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.**

**CERTIFICA:**

Que ha tenido a la vista el libro de Actas de Exámenes Privados del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente en el que se encuentra el acta No. 34-2020 la que literalmente dice:-----

En la ciudad de Quetzaltenango, siendo las nueve horas del día viernes veinte de noviembre del año dos mil veinte, reunidos en la Plataforma Virtual Meet, con el link de reunión [meet.google.com/nep-aogc-ejf](https://meet.google.com/nep-aogc-ejf), el Honorable Tribunal Examinador, integrado por los siguientes profesionales: **Presidente:** M Sc. Percy Ivan Aguilar, con registro de personal No. 950992; **Asesor:** M Sc. Pablo José de León, con registro de personal No. 20090949; **Experta:** M Sc. Sandra Concepción de León, con registro de personal No. 19990529; **Coordinador y Secretario que certifica:** M Sc. Jorge Francisco Sansiteban, con registro de personal No. 11062; con objeto de practicar el **Examen Privado** de la Maestría en **Administración de Recursos Humanos** en el grado académico de **Maestro(a) en Ciencias** de él (la) Licenciado(a) **María Alejandra de León Agustín** identificado(a) con el registro Académico No. **201690225** procediéndose de la siguiente manera:-----  
**PRIMERO:** El(la) sustentante practicó la evaluación oral correspondiente, de conformidad con el Reglamento respectivo.------  
**SEGUNDO:** Después de efectuadas las preguntas necesarias, los miembros del tribunal examinador procedieron a la deliberación, habiendo sido el dictamen **FAVORABLE** -----  
**TERCERO:** En consecuencia él (la) sustentante **APROBO** con observaciones el examen privado de tesis para otorgarle el título profesional de **MAESTRO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS** -----  
**CUARTO:** No habiendo más que hacer constar, se da por finalizada la presente, en el mismo lugar y fecha una hora con treinta minutos después de su inicio, firmando de conformidad, los que en ella intervinieron.------

Y para los usos legales que a él (la) interesado(a) convengan, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN en una hoja membretada del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala a los once días del mes de febrero del año dos mil veintiuno. -----

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Certifica:

Vo. Bo.

**Yamara Yamileth Rodas**  
 Secretaria de Postgrados

**M Sc. Percy Ivan Aguilar**  
 Director de Postgrados

## DEDICATORIA

Agradezco a Dios, por permitirme llegar al término de un momento cúspide en mi vida, lleno de triunfos y momentos memorables que me han enseñado a valorarlo cada día un poco más.

A mis padres infinitamente gracias por ser la guía que me ha sostenido y acompañado durante todo mi trayecto estudiantil, velando por mí durante este arduo camino de apropiación de conocimientos que me ha permitido transformarme en una profesional excepcional.

A mi Hija, por ser un pilar fundamental de mi vida, todos los días lucho para confirmarle que con esfuerzo los sueños se cumplen, a mi esposo, a mis hermanos y familia en general quienes con sus consejos han sabido guiarme para culminar mi carrera profesional.

A mis Maestros, gracias por su tiempo, dedicación, apoyo incondicional, así como por la sabiduría que me han transmitido en el desarrollo de mi formación como magister.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que quiero agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía brindada en los momentos más difíciles de la carrera. Algunas están aquí conmigo, otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mis vivencias y anécdotas que hoy concluyen en la culminación de un sueño, hecho realidad.



## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
1. MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL.....	5
1.1. Ciudad de Retalhuleu. ....	5
1.2 Hospital IGSS de Retalhuleu.....	9
CAPÍTULO II.....	13
2. Clima Organizacional. ....	13
2.1. Definición de Clima Organizacional.....	13
2.2. Objetivos del clima organizacional.....	15
2.3. Importancia y Beneficios del clima organizacional.....	15
2.4. Características del Clima Organizacional.....	16
2.5. Elementos que integran el Clima Organizacional.....	17
2.6. Dimensiones del clima organización.....	18
2.7. Tipos del clima organizacional.....	20
2.8. Indicadores del clima organizacional.....	24
2.9. Teoría del Comportamiento Organizacional que Apoyan el Modelo del Clima Organizacional:.....	25
CAPÍTULO III.....	31
3. Atención al cliente.....	31
3.1 Definición de Atención al Cliente.....	31
3.2. Principios y Características de la Atención al Cliente.....	32
3.3. Canales de Atención al cliente.....	34
3.4. El cliente, elemento vital de cualquier empresa.....	35
3.5. Clasificación de los clientes:.....	35
3.6. Los diez mandamientos de la atención al cliente.....	36
3.7. Tipos de clientes.....	38
3.8. Calidad en la atención al cliente.....	39
COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	42
CONCLUSIONES DE LA COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	46
CONCLUSIONES.....	47



RECOMENDACIONES .....	48
CAPÍTULO IV .....	49
4. Propuesta de Trabajo .....	49
GUÍA PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y SERVICIO AL CLIENTE POR MEDIO DE CAPACITACIONES AL PERSONAL DE CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL IGSS DE RETALHULEU .....	49
4.1. Introducción .....	49
4.2. Justificación.....	50
4.3. Objetivos .....	51
4.3.1. Objetivo General. ....	51
4.3.2. Objetivos específicos.....	51
4.4. Contenido de la Propuesta:.....	51
4.5. Trabajo en Equipo .....	52
4.5.1 Concepto.....	52
4.5.2. La importancia del trabajo en equipo .....	52
4.5.4 Características del Trabajo en equipo: .....	54
4.5.5. Proceso de formación de Equipos de trabajo .....	54
4.5.6 Etapas de Formación de Equipos de trabajo: .....	55
4.5.7. Acciones para estimular el trabajo en equipo.....	56
4.5.8. Habilidades para Trabajar en Equipo: .....	57
4.5.9 Resolución de conflictos: .....	58
4.6. Fase 1 .....	59
4.6.1. Capacitación de Trabajo en Equipo .....	59
4.6.2 Metodología .....	59
4.6.2.1. Cronograma de capacitación de trabajo en equipo.....	61
4.7. Servicio al Cliente:.....	62
4.7.1. Cliente .....	63
4.7.2. Tipos de Clientes.....	63
4.7.3. Diferencia entre Atención y Servicio al cliente .....	64
4.7.4 Expectativas del Cliente con respecto al servicio: .....	64
4.7.5. La importancia del servicio al cliente: .....	68

4.7.6. Implementación de 5'S en la Atención al Cliente.....	69
4.8. Fase 2: .....	77
4.8.1. Capacitación de Servicio al Cliente .....	77
4.8.2 Metodología .....	78
4.8.2.1 Cronograma de Capacitación de Servicio al cliente.....	79
4.9. Fase 3. ....	80
4.9.1 Forma de Evaluación.....	80
4.10. Presupuesto.....	85
BIBLIOGRAFIA .....	86
ANEXOS .....	89
Anexo No. 1. Operacionalización de Hipótesis.....	89
Anexo No. 02 Instrumento de Investigación .....	97
Boleta de Encuesta y Cuestionario para Entrevista a los trabajadores. ....	97
Encuesta al Cliente.....	101
Anexo No. 3. Graficas Adicionales .....	103
Anexo No. 4 Determinación de Muestra .....	107

## RESUMEN

La presente investigación considero como unidad de análisis al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS de la ciudad de Retalhuleu. Siendo una institución que presta servicios de salud a los derechohabientes, y como sujetos de investigación a las secretarías de consulta Externa y Admisión.

El diseño de investigación que se utilizó fue no experimental debido a que no se manipularon variables, observando el fenómeno en su ambiente natural y de tipo transversal en virtud de que se realizó una sola medición en la unidad de análisis, y de clase correlacionales causal puesto que se detalla la relación entre variable independiente y dependiente. El trabajo de campo que se realizó a través de la técnica de una encuesta estructurada a los colaboradores de consulta externa, el instrumento fue una guía estructurada a los clientes y colaboradores.

Con la información obtenida a través de la investigación de campo, se aplicó el análisis estadístico Q de Kendall para determinar la correlación entre la variable independiente y dependiente, se observó que al aplicar la fórmula, el resultado es de 0.68, lo que significa que el clima organizacional y la atención al cliente, tienen una relación “media”, al comprobar la hipótesis de investigación, se concluye que el clima organizacional es aceptado, pero no tiene una aceptación en su totalidad sobre la atención al cliente, en el Hospital IGSS de Retalhuleu, en virtud de que para lo que se recomienda la aplicación de la propuesta que se presenta en la investigación, la cual consiste en un plan de capacitación sobre trabajo en equipo y servicio al cliente, para que los colaboradores cuenten con los conocimientos adecuados para lograr prestar un servicio al cliente de excelencia y se evaluarán los resultados de la capacitación a través de una evaluación de desempeño.



## INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Retalhuleu se encuentra constituida las instalaciones del IGSS Hospital de Retalhuleu, se fundó con la finalidad de brindar a las familias retaltecas el servicio del seguro social. Por ello es una entidad que se dedica a velar por la salud y el bienestar social de la Población en el departamento, está compuesta por sus pilares que son la misión y visión, cuenta con objetivos organizacionales establecidos, además con acuerdos que rigen la ley en la institución, cuenta con los servicios de Consulta Externa, Emergencia y Encamamiento de Mujeres y Hombres.

Actualmente el problema radica que los colaboradores del Hospital IGSS de Retalhuleu, no trabajan bajo un estándar de un clima organizacional adecuado para el bienestar de los mismos, no cumple con el ambiente idóneo para el funcionamiento laboral de los colaboradores, se evidencia mucha desorganización y falta de comunicación.

Todo ello manifiesta inconformidad con los clientes o afiliados que visitan la institución, también se ha perdido el objetivo principal, la función que tiene cada colaborador ha sido desempeñada a largo plazo por lo que esto se convierte en una costumbre y un acomodo laboral, lo que da mala actitud al momento de realizar rotación de puestos, es por ello que el aprendizaje continuo de las funciones que realiza el colaborador es apático y con falta de interés lo que demuestra que no existe trabajo en equipo y falta de compañerismo. Lo que repercute en la mala atención hacia el afiliado y afecta el buen funcionamiento de la misma. Todo esto conlleva a que los colaboradores deben ser evaluados constantemente por su buen desempeño y funcionamiento laboral, sin afectar al afiliado o cliente.

Este estudio permitió identificar la importancia que tiene el clima organizacional, en la Consulta Externa del Hospital IGSS de Retalhuleu, el resultado demuestra que al contar con un buen clima organizacional se puede contar con un ambiente cálido entre los colaboradores y los clientes al mismo tiempo lograr la satisfacción de los mismos.

La pregunta de investigación fue: ¿Cuál es la relación del Clima organizacional con la atención al cliente en el Hospital IGSS de Retalhuleu? Por consiguiente: el objetivo general fue: Determinar el tipo de Clima Organizacional con que cuentan los colaboradores del Hospital IGSS de Retalhuleu y su influencia en la atención al cliente.

Los objetivos específicos fueron: Identificar el tipo de Clima Organizacional con que cuentan los colaboradores en el Hospital IGSS, Analizar el compromiso que tiene cada uno de los colaboradores, Definir el tipo de atención al cliente de los colaboradores y Determinar las debilidades en la atención a los clientes del Hospital IGSS de Retalhuleu.

La delimitación Espacial de este trabajo fueron los colaboradores de consulta externa (secretarias) y con los clientes o afiliados del IGSS del departamento de Retalhuleu. La delimitación Temporal fue de carácter Transversal por lo que se realizó una sola medición, en las unidades de análisis el mes de enero del 2018. La delimitación Teórica obedece a los cuerpos teóricos que respaldan a la variable de investigación: Clima Organizacional que se refiere a la percepción que tiene el colaborador de su entorno laboral y atención al Cliente, se refiere a la forma en la que se comunica con el cliente al momento de ser atendido.

El estudio presento la hipótesis de investigación siguiente El Clima Organizacional tiene relación directa con la atención al cliente por parte de los colaboradores del Hospital IGSS de Retalhuleu.

Para realizar la investigación de campo se aplicó una muestra estadística, en la cual se contaba con una población de 3,200 usuarios, para la cual se utilizó una muestra de 94 usuarios. Para recopilar la información en primera instancia se utilizó la técnica de investigación de entrevista estructura y como instrumento guía estructura lo que permitió obtener la información de los sujetos de investigación. El diseño de la investigación para este estudio fue: no experimental, ya que no se manipulo ninguna de las variables de investigación; de tipo transversal pues solo se realizó una medición y de clase correlacionales causal donde se explica la correlación de las variables dependiente e

independiente. El trabajo de investigación se presenta en capítulos los cuales están integrados de la siguiente manera:

Capítulo I, se presentan el marco teórico contextual, en el que se recopiló información acerca del departamento de Retalhuleu respecto a su ubicación cultural, historia entre otros. Se presenta una sinopsis, sobre el Hospital IGSS de Retalhuleu, resaltando su Historia y servicios que presta.

Capítulo II, hace referencia al marco teoría conceptual, la variable independiente la constituye los fundamentos teóricos de las variables de estudio, siendo Clima Organizacional, presentando definiciones y aspectos relevantes de cada uno. Demostrando los resultados de trabajo de campo por medio de gráficas para conocer la actualidad de esta variable.

Capítulo III, hace referencia a la variable dependiente atención al cliente, incluyendo información y definiciones de diversos actores, objetivos y beneficios con el fin de sustentar dicha investigación. Así mismo se presenta la discusión de resultados como análisis, datos y graficas que se obtuvieron en dicha investigación relacionada con el marco teórico contextual y conceptual.

Posteriormente se presenta la comprobación de la hipótesis de investigación en la cual se rechaza la investigación, porque al momento de aplicar la formula, el resultado es de 0.68, lo que significa que el clima organizacional y la atención al cliente, tienen una relación “media alta”. Se recomienda al Hospital IGSS de Retalhuleu, realizar capacitaciones constantes para que los colaboradores cuente con conocimiento para brindar una buena atención y un buen servicio al cliente.

Capítulo IV, se presenta la propuesta de trabajo conformada por el plan de capacitación dirigida a los Colaboradores de Consulta Externa, describiendo cada uno de los temas que se impartirán en la misma, con el fin de mejorar el desempeño laboral.



Esta investigación se complementa con la biografía consultada y los anexos del presente estudio que permitirá ampliar los aspectos relacionados con la metodología abordada en el proceso de la investigación.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

#### 1.1. Ciudad de Retalhuleu.

(S.A., 2000-2010) Retalhuleu, es descrita por sus habitantes como “la Capital del Mundo”. Su etimología proviene de las voces Kiches Retal que significa “señal”, Hul que significa Hoyo y Uleu que significa Tierra, o sea “Hoyo en la Tierra”. También se traduce como **“Señal de la Tierra”**.

(Deguate.com) Al establecerse la división territorial del Estado de Guatemala y de acuerdo con la Constitución Política, decretada por su Asamblea de 11 de octubre de 1825, el circuito de Retalhuleu comprendía: San Antonio Retalhuleu, San Sebastián, Santa Catarina Guamuchal, Zanjón Ocos y Naranjo.

Con esta base y agregados los pueblos de San Andrés Villa Seca, San Martín y San Felipe, que correspondieron en esa distribución al circuito de Cuyotenango, se formó posteriormente el Departamento actual de Retalhuleu.

Por Decreto de Asamblea Constituyente de 12 de noviembre de 1825, Retalhuleu es elevado a la categoría de Villa. Por orden legislativa de 9 de agosto de 1837, “fórmese un solo circuito de Retalhuleu y Cuyotenango”. La ciudad de Retalhuleu en su estructura física, muestra el estilo colonial con gruesas paredes de cal y canto, anchos portones, ventanales protegidos con barrotes de hierro forjado y techos de teja.

La actual ciudad de Retalhuleu se principió a organizar a finales del siglo XVI, consolidándose alrededor del templo de San Antonio a principios de 1,600. El templo fue puesto al servicio religioso en 1,627 por el padre Antonio Margil por lo que al poblado se le llamó San Antonio Retalhuleu.

Simultáneamente se formó el pueblo de Santa Catarina Retalhuleu, separado de San Antonio solamente por una calle. Entre ambos pueblos existió cierta rivalidad, al parecer, por razones étnicas. El antiguo templo católico de Santa Catarina fue demolido durante el

gobierno liberal para dar paso a una estación del ferrocarril en 1882 y 83. Tal acontecimiento fue el principio del derrumbe de un conjunto de costumbres, tradiciones, rituales y prácticas ancestrales que conservaban los indígenas de la comunidad. La población blanca, zamba y mestiza de San Antonio Retalhuleu. Creó un barrio hacia el norte como parte del crecimiento de la ciudad. De 1,881 a 1,883 se construyó la iglesia de San Nicolás, demolida en 1,932 para construir un mercado. Retalhuleu recibió el título de Villa el 12 de noviembre de 1825.

La ciudad de Retalhuleu es una población antigua como lo prueba la fisonomía que expone en sus estructuras de estilo colonial. A pesar de los terremotos y la influencia citadina conserva su viejo estilo arquitectónico. La influencia de las urbes se ha dejado sentir últimamente en la construcción de algunos edificios modernos, especialmente centros comerciales. Uno de los edificios que vale la pena mencionar es el palacio departamental de gobierno y la iglesia parroquial de San Antonio, del siglo XVIII. A Retalhuleu se le conoce también como: Perla del Pacífico, Tierra de Promisión y Capital del Mundo.

(2012, 2013) La población de Retalhuleu según proyección 2012, asciende a 311,167 habitantes, 152,472 son hombres y 158,695 son mujeres, que representan el 49% y 51%, respectivamente. Según las proyecciones de la población del departamento de Retalhuleu, los dos municipios con mayor cantidad de población son: Retalhuleu y el Asintal, mientras que el municipio con menor población es Santa Cruz Muluá.

### **1.1.1. Ubicación y Localización Geográfica**

(WordPress.com, 2011) El Departamento de Retalhuleu se encuentra situado en la región VI o región Sur Occidental, su cabecera departamental es Retalhuleu, está a 239.39 metros sobre el nivel del mar y a una distancia de 190 kilómetros de la Ciudad Capital de Guatemala. Cuenta con una extensión territorial de 1856 kilómetros cuadrados, con los siguientes límites departamentales: al Norte con Quetzaltenango, al Sur con el Océano Pacífico, al Este con Suchitepéquez; y al Oeste San Marcos y Quetzaltenango. Se ubica en la latitud 14° 32' 07" y longitud 91° 40' 42". Con un clima generalmente cálido, aunque el

departamento posee una variedad de climas debido a su topografía, su suelo es naturalmente fértil, inmejorable para toda clase de cultivos.

Su integración política se encuentra conformada de la siguiente manera: se divide incluyendo su cabecera departamental en 9 municipios y estos son:

1. Retalhuleu
2. San Sebastián
3. Santa Cruz Muluá
4. San Martín Zapotitlán
5. San Felipe
6. San Andrés Villa Seca
7. Champerico
8. Nuevo San Carlos
9. El Asintal.

### **1.1.2. Costumbres y Tradiciones**

La feria principal de este departamento es la que se celebra en la Cabecera, y es del 2 al 12 de diciembre, siendo el día principal el 8, fecha en que la Iglesia Católica conmemora a la Inmaculada Concepción de la Virgen María, Santa Patrona del lugar.

### **1.1.3. Idiomas**

El idioma oficial es el español. Ancestralmente sus habitantes se han comunicado en Quiché, idioma que persiste a la fecha en el habla de los nativos mayas, sobre todo en municipios como San Andrés Villa Seca, San Felipe Retalhuleu, San Martín Zapotitlán, San Sebastián y Santa Cruz Muluá.

### **1.1.4 Economía**

(Deguate.com) Este departamento es uno de los más importantes de la República por su riqueza natural, su agricultura, industria, comercio y magnificas vías de

comunicación. Por ser un departamento eminentemente agrícola e industrial, concurren temporalmente trabajadores migratorios que provienen del altiplano.

La topografía del departamento es bastante quebrada, pues sus alturas varían entre los 614 metros sobre el nivel del mar en San Felipe, descendiendo paulatinamente hasta los 5 metros en Champerico a la orilla del mar, por lo que su clima en general es más cálido que templado. Por esta razón, es una zona fuerte de producción agrícola y ganadera. Entre los cultivos de esta región se cuenta con: Maíz, frijol, café, caña de azúcar, arroz, algodón, hule, palma africana, bosques diversos. Existen además varias haciendas ganaderas, así como la explotación y aprovechamientos de los recursos marítimos en el Puerto de Champerico, con las salinas y la pesca.

En este lugar también se encuentra diversos tipos de industrias, entre las que sobresalen las fábricas de aceites esenciales, las desmotadoras de algodón, fábricas de hilados, ingenios azucareros, beneficios de café, fábricas de papel, fabricas procesadoras de mariscos, etc.; y entre sus producciones artesanales se pueden mencionar la producción de panela, instrumentos musicales, tejidos típicos de algodón y otros.

### **1.1.5 Centros Turísticos y Arqueológicos**

Aprende Guatemala. (11 de diciembre de 2019) Tiene dentro de sus potencialidades el turismo, que puede convertirse en un motor de desarrollo, por las razones siguientes: en el departamento se encuentra el IRTRA con uno de los mejores parques de diversiones del país, con reconocimiento a nivel nacional e internacional; además la ciudad es un centro para distribuir turismo hacia varios destinos, como turismo cultural hacia Takalik Abaj, hacia fincas que ofrecen ecoturismo, turismo de playa, pesca deportiva y avistamiento de ballenas en Champerico, a 60 km del altiplano occidental y de Quetzaltenango, a 100 km de la frontera con México.

### **1.1.6. Lugares Turísticos y Recreación**

(Deguate.com) Existen varios centros de recreación en el municipio, destinados al esparcimiento y al deporte, entre los primeros está el parque infantil municipal Graciela de

Alejos, parque central, parque de la colonia San Antonio y su anexo la cancha polideportiva, el parque Día del Trabajo, parque recreativo municipal Ocosito, piscinas en hoteles; en el área rural, playas en el río Ocosito Caballo Blanco, La Blanquita y playas en el Pacífico, el Chico.

Deportes: Hay un complejo deportivo, con hipódromo; un gimnasio (para basquetbol), la casa del deportista (judo, lucha, boxeo ajedrez) Un estadio, con piscina y cancha de tenis; 3 canchas de futbol; en el área rural hay canchas de futbol y polideportivas. En el estadio municipal juega el equipo Juventud Retalteca de la liga profesional de Futbol de Guatemala. En el municipio hay instalaciones privadas para el deporte, canchas de tenis, Papi - futbol, piscinas, billares, gimnasios.

### **1.1.7. Vías De Comunicación**

Entre las carreteras principales, además de las rutas nacionales, escala Internacional del Pacíficos CA-2, que partiendo de la frontera con el Salvador continua hasta la frontera con México. De esta carretera a la altura de San Sebastián se desprende un ramal que lo comunica con Quetzaltenango. Cuenta también con carreteras a nivel departamental, caminos roderos, y veredas que unen a la cabecera con sus poblados y comunidades rurales. Cuenta con 128 kilómetros de asfalto y 63 kilómetros de terracería. En este departamento aún existen las estaciones del Ferrocarril, y posee varias pistas de aterrizaje.

## **1.2 Hospital IGSS de Retalhuleu.**

### **1.2.1. IGSS Hospital de Retalhuleu.**

El ministerio de salud como principal proveedor de servicios de salud a la población guatemalteca, de acuerdo al informe de la Situación de la Salud y su Financiamiento del 2005, cuenta en el primer nivel de atención con 1,244 centros de convergencia, 926 puestos de salud, 300 unidades mínimas ubicadas en áreas rurales.

www.igss.com, (2009) Historia del IGSS, expone que, en Guatemala, como una consecuencia de la segunda guerra mundial y la difusión de ideas democráticas propagadas por los países aliados, se derrocó al gobierno interino del General Ponce Vaides quien había

tomado el poder después de una dictadura de 14 años por el General Jorge Ubico, y se eligió un gobierno democrático, bajo la presidencia del Dr. Juan José Arévalo Bermejo.

El gobierno de Guatemala de aquella época, gestionó la venida al país, de dos técnicos en materia de Seguridad Social. Ellos fueron el Lic. Oscar Barahona Streber (costarricense) y el Actuario Walter Dittel (chileno), 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 aquel entonces, el pueblo de Guatemala, encontró entre las garantías sociales en el artículo 63, el siguiente texto: “Se establece el Seguro Social Obligatorio”.

La ley regulará sus alcances, extensión y la forma en que debe de ser puesto en vigor. El 30 de octubre de 1946, el congreso de la república de Guatemala, emite el decreto número 295, “La Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”. Se crea así “Una Institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar el beneficio del pueblo de Guatemala, un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social, de conformidad con el sistema de protección mínima” (Cap. 1º, Art 1º). Se crea así un régimen nacional, unitario y obligatorio. Esto significa que debe cubrir todo el territorio de la república, debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias; los patronos y trabajadores de acuerdo con la Ley, deben estar inscritos como contribuyentes, no pueden evadir esta obligación, pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

El Instituto guatemalteco de Seguridad Social cuenta con 139 unidades médicas, ubicadas en los 22 departamentos del país con distinta capacidad de resolución y coberturas, que constituye 50%, las 35 de estas unidades se encuentran en 6 departamentos; se distribuyen en las siguientes categorías: 23 hospitales, 2 centros especializados, 3 clínicas con atención de especialidades, 36 consultorios, 15 puestos de salud y 48 unidades de atención integral.



### **1.2.2. Visión**

Un país con trabajadores sanos, respaldados por servicios de salud y previsión, efectivos y modernos, que contribuyan al bienestar físico y mental del trabajador, razón fundamental de la existencia de la Institución, y de su familia, como parte integral del ser humano.

### **1.2.3 Misión**

Aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un régimen nacional unitario y obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima.

### **1.2.4. Objetivos Estratégicos**

- Ampliación de cobertura
- Solidez financiera
- Prestaciones de calidad
- Eficiencia, transparencia y control
- Crecimiento y desarrollo institucional
- Transparentar los procesos de contrataciones en general.
- Implementar la obligatoriedad de la Planilla electrónica.
- Automatizar al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Planificar, desarrollar y ejecutar el Proyecto de la "Ciudad de la Salud de Guatemala".
- Reducir el tiempo para el otorgamiento de las pensiones.
- Continuar con las acciones para evitar la corrupción.
- Dignificar a los trabajadores por medio de la meritocracia y propiciar la Carrera Administrativa.
- Capacitar en servicio al personal del IGSS para mejorar la atención de los afiliados y pensionados.
- Agilizar los proyectos de infraestructura que están en proceso de ejecución.

### **1.2.5. Funciones Esenciales**

- **Atención Médica:** mecanismo de protección a la vida, que tiene como fin fundamental la prestación de los servicios médico-hospitalarios para conservar, prevenir o reestablecer la salud de nuestros afiliados, por medio de una valoración profesional, que comprende desde el diagnóstico del paciente hasta la aplicación del tratamiento requerido para su restablecimiento.
- **Previsión social:** consiste en proteger a nuestros afiliados de aquellos riesgos que los privan de la capacidad de ganarse la vida, cualquiera que sea el origen de tal incapacidad (maternidad, enfermedad, invalidez, vejez, entre otros); o, en amparar a determinados familiares en caso de muerte de la persona que velaba por su subsistencia.

Los servicios de la Seguridad Social en el Departamento de Retalhuleu empezaron a funcionar a partir del 01 de junio de 1951, por medio del acuerdo No. 182 de la Junta Directiva de la Institución. El Hospital del IGSS en Retalhuleu hasta diciembre del año 2002 presto los servicios a la población concernientes a los programas de Accidentes e Invalidez y Sobre vivencia (IVS) estos dos últimos a través del seguimiento de los pacientes que después de sufrir un accidente habían quedado con secuelas neurológicas. A partir de enero del 2003, a través de la extensión de programas implemento la atención por maternidad y enfermedad común los cuales se otorgan a través del hospital como servicio contratados. Se implementaron los servicios y con ello aumento la afluencia de pacientes que solicitan los servicios.

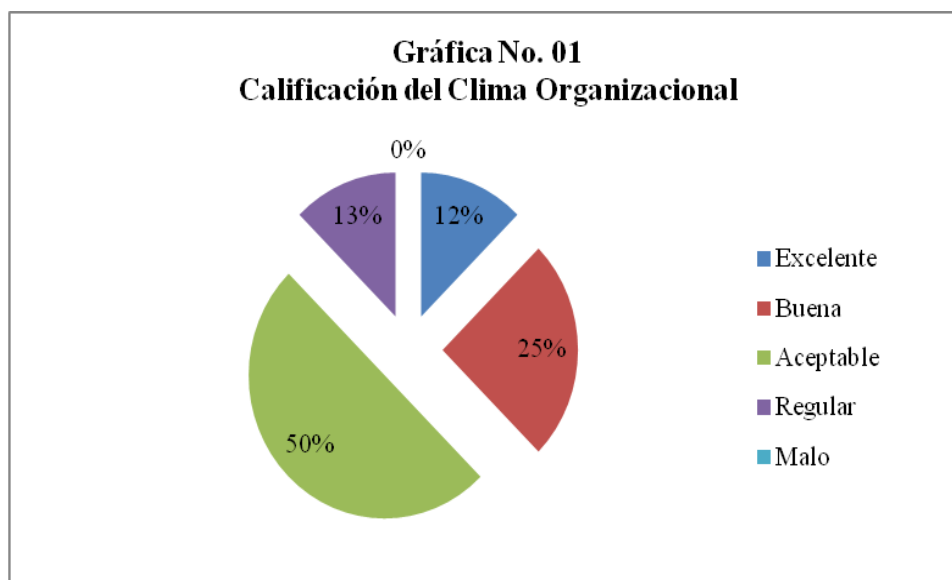
La población total que cubre es de 54,549 con una capacidad instalada de 51 camas. A la fecha cuenta con los servicios de Cirugía, Medicina Interna, Ginecología, Traumatología y Pediatría, son servicios que se prestan a los afiliados por medio de citas escalonadas, por lo que cuenta con 9 secretarias encargadas de las clínicas y con 4 personas que se encuentran en el área de admisión para calificar derechos atreves de los certificados electrónicos. Los cuales cuentan con sus jefes inmediatos. Ellos son los encargados de brindar un servicio y atención de calidad a cada afiliado o cliente dentro de la institución.

## CAPÍTULO II

### 2. Clima Organizacional.

#### 2.1. Definición de Clima Organizacional

Robibins, S. (2004) El clima organizacional es la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral, por lo cual es preciso saber qué es la percepción y por qué es importante. La percepción agregada puede definirse como un proceso en virtud del cual las personas se organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente e interpretar si este es agradable o no, es importante porque la conducta del hombre se basa en la percepción sobre la realidad o entorno.



Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu, (febrero 2,018)

Los colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu, determinan una calificación aceptable para el clima organizacional dentro de la institución, la gráfica No. 01, indica que el 50% de los colaboradores cuentan con un ambiente de trabajo aceptable, lo cual es bueno para la organización, porque demuestra que los colaboradores cuentan con una percepción agradable a su entorno y se adaptan al mismo, aunque es notable que es necesario mejorar algunos aspectos para llegar a tener un ambiente en óptimas condiciones y agradable al entorno de todas las personas que laboran en la institución.

(Chiavenato, 2007) Menciona: los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Lo que da un estado de adaptación y desadaptación de las personas. Al momento que la persona demuestra una buena adaptación se menciona que denota una buena **Salud Mental** para describir una buena salud mental se describen las siguientes características Básica:

- a. Se siente bien consigo misma
- b. Se siente bien en relación con las otras personas
- c. Es capaz de enfrentar las demandas de la vida

A estas características se le debe el nombre de Clima Organizacional, gracias al ambiente interno entre los miembros de la organización, es por ello que el clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación que se le brinde a cada colaborador, cuando el colaborador se encuentra con un clima organización alto demuestra una relación de satisfacción, animo, interés, colaboración, etc. Cuando ocurre lo contrario el clima organizacional baja, debido a la frustración, o a la barrera de la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiene a bajar caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. Llegando a casos extremos de agresividad, tumulto, inconformidad, etc. (Chiavenato, 2007), menciona que Atkinson desarrollo un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que se consideran los determinados ambientes de la motivación el cual se basa en:

- a. Los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocadas.
- b. La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
- c. Las propiedades participativamente del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. Es por ello que un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que este influye en un ambiente apropiado.

(Considera que la motivación ayuda a mejorar el Clima Organizacional), indica que la motivación si tiene un factor importante para el desempeño laboral, por lo que los colaboradores demuestran un 100% de satisfacción con la motivación que reciben dentro de la institución, lo que ayuda a que ellos se sientan interesados y con ánimo de desempeñar sus tareas de una mejor manera. El Jefe inmediato debe de velar porque su personal siempre se encuentre satisfecho y motivado para el desempeño de sus labores y también cabe mencionar que la motivación no siempre es por incentivos monetarios sino también con incentivos no monetarios, los cuales demuestran acciones simples que ayudan que las autoestimas de cada uno de los integrantes de la organización logren contar con satisfacción personal.

## **2.2. Objetivos del clima organizacional**

(Bager, 2005) Cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables, sino que analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral. No se trata de encontrar culpables sino de trabajar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable. La dirección puede tener una visión equivocada del clima laboral y de lo que acontece en la organización. La conducta de las personas tiene que apreciarse en su contexto, no se puede evaluar la conducta de una persona en determinados momentos como atípica o anormal hasta que se conozca la causa de la misma.

## **2.3. Importancia y Beneficios del clima organizacional**

(Werther, 2008) Indican que la importancia del clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el análisis organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones

(Werther, 2008) Siguen manifestando que la empresa resulta importante medir y conocer el clima organizacional, debido a que este puede impactar significativamente los

resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. Es por ello que los Beneficios, para (Bagner, 2005) un trabajador puede estar satisfecho con algunas facetas de su trabajo e insatisfecho con otras, por lo que es importante determinar si existe satisfacción completa o incompleta.

Sigue indicando el autor que el análisis del clima organizacional permite: Descubrir las demandas legítimas de los trabajadores, aclarar problemas que surgen muchas veces por malentendidos o falta de información, percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores y utilizar la información de manera positiva, constructivamente.

#### **2.4. Características del Clima Organizacional**

Martínez (2005) el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc., y el cual posee las siguientes características: Es un concepto molecular y sintético como la personalidad, es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo, tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura y puede cambiar después de una intervención particular está determinado por características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización, es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza, es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea. Mulins sostiene que para que el clima organizacional sea sano, es necesario que éste tenga los siguientes rasgos característicos:

- a. La integración de los objetivos organizacionales y personales.
- b. Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones y con autonomía para cada uno de los miembros.
- c. Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo.
- d. Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.

## 2.5. Elementos que integran el Clima Organizacional

(Romero Sanchez & Jaramillo Solorio, 2010) en su Tesis Menciona a Martínez quien afirma que el clima organizacional se encuentra determinado por una serie de factores que son identificables:

- a. Elementos personales de los empleados: Percepción, actitudes, personalidad, Valores, aprendizaje y el estrés de cada persona que integra la organización
- b. Elementos grupales de la organización: Estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- c. Elementos Conductuales: la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo
- d. Elementos estructurales: Macro y Micro Dimensiones
- e. Elementos Organizacionales: evaluación, sistemas de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

**Figura No. 01**



Fuente: (Romero Sanchez & Jaramillo Solorio, 2010)



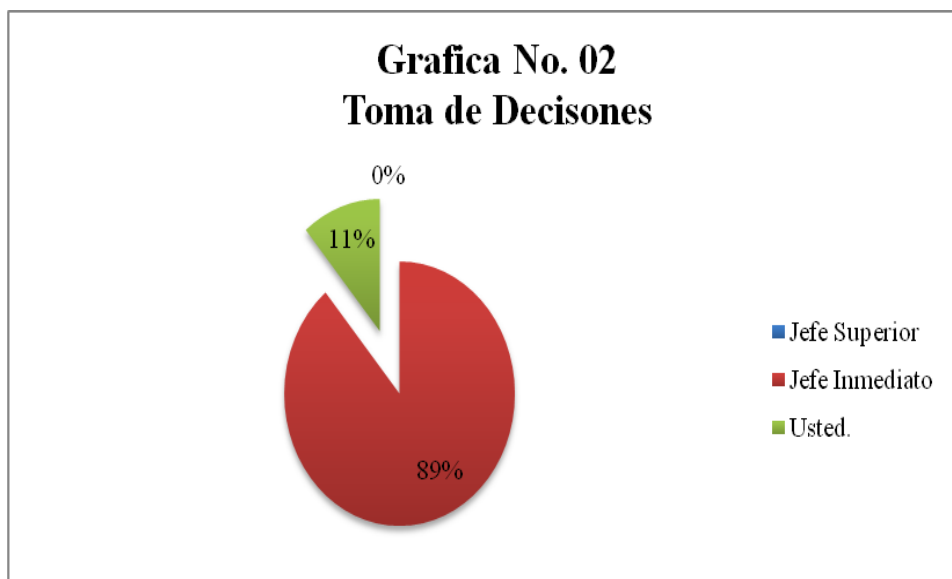
## 2.6. Dimensiones del clima organización

(Litwin, 2003) Indican la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización. Entre las dimensiones que mencionan dichos autores están: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Siguen indicando que el clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Pritchard y Karasick S.A. cita en Ensayo de Administración (Sandoval, 2004) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- a. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

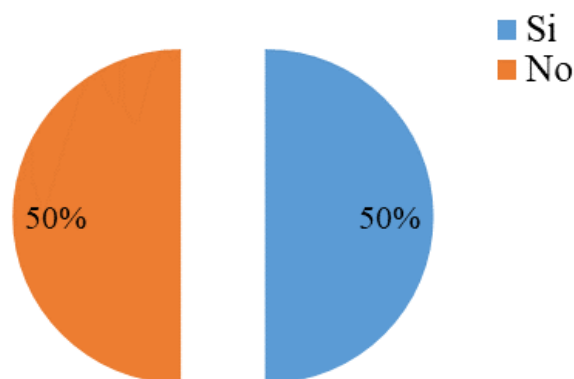


Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu (febrero 2018.)

La gráfica No. 02 indica que el 89% de los colaboradores, informan que el su jefe superior es el encargado de la toma de decisiones y en 11% ellos son los encargados de tomar decisiones, por lo que se puede observar que no se tiene autonomía dentro de la institución en virtud de que el jefe inmediato es la persona que va a tomar las decisiones, y en ocasiones, es importante que ellos puedan tener un poco de libertad para de esta manera agilizar algunos procesos y lograr de esta forma la satisfacción de los afiliados.

- b. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

**Gráfica No. 03**  
**Apoyo y Colaboración de sus Compañeros de Trabajo**



Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu., (febrero de 2018)

Los resultados de la gráfica No. 3 demuestran un 50% de que si son apoyados por sus compañeros de trabajo pero existen algunas inconformidades, debido a que en ocasiones no se cuenta con el equipo o suministros necesarios para desarrollar determinadas tareas, y es por ello que se debe de tomar en cuenta que el objetivo principal del clima organizacional, es analizar las condiciones necesarias para brindar a los colaboradores satisfacción y comodidad contando con los suministros necesarios para desempeñar sus labores, lo que ayudara a contar con buenas relaciones interpersonales y apoyar en cualquier situación a los demás compañeros, para que de esta manera se logre dar un buen aspecto y exista satisfacción para las personas que se les brinda un servicio. Todo ello se puede logara

atreves de presentarse con actitud positiva, para el buen funcionamiento y/o adecuación con las personas que nos rodean.

- c. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- d. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- e. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- f. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- g. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- h. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- i. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- j. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- k. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

## **2.7. Tipos del clima organizacional**

(Brunet, 2004) Menciona que existen cuatro tipos de clima organizacional basados en Likert, estos son:

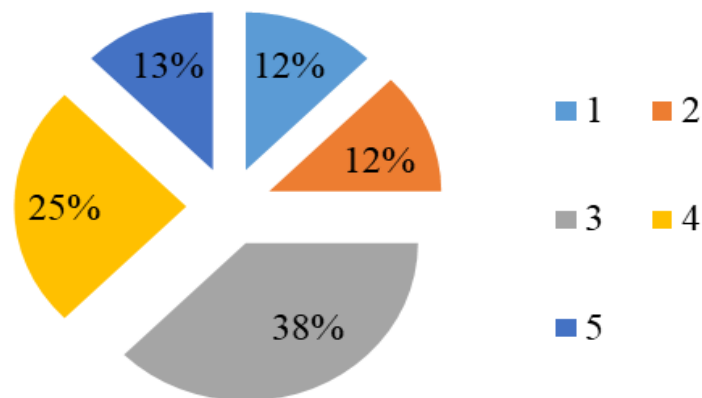
### **2.7.1 El clima autoritario**

Se caracteriza por la toma de decisiones adoptadas en la cumbre y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada. Los procesos de control se

encuentran también centralizados y formalizados. El clima que impera en este tipo de organización es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- Sistema I autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**Gráfica No. 04 Nivel de Confianza y Apoyo de las Personas a su alrededor**



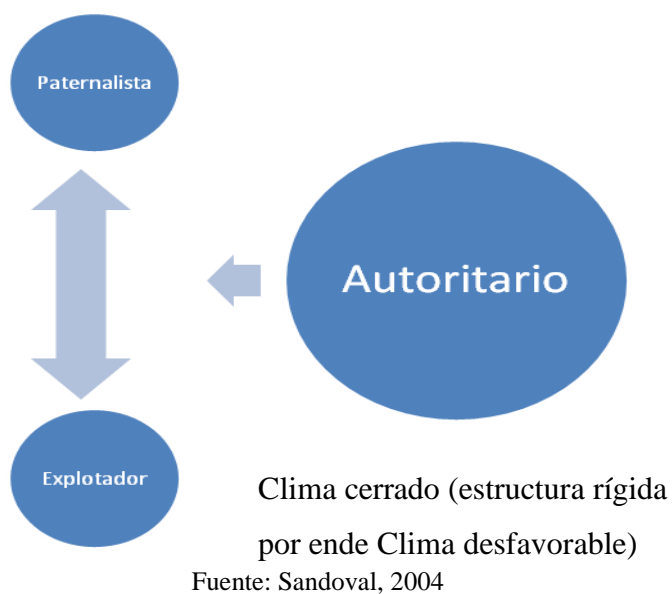
Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Quetzaltenango. (febrero 2,018)

En la Gráfica No. 04 se utilizó una escala para medir el nivel de confianza y apoyo con los colaboradores que están cerca, en la que nos muestra que un 38% indica que existe poca colaboración y confianza entre los colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu, lo que afecta al clima organizacional porque si no existe apoyo y colaboración entre ellos se tornara un ambiente no agradable y las decisiones serán tomadas únicamente por el jefe.

- El sistema II autoritario paternalista: se define así porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

-

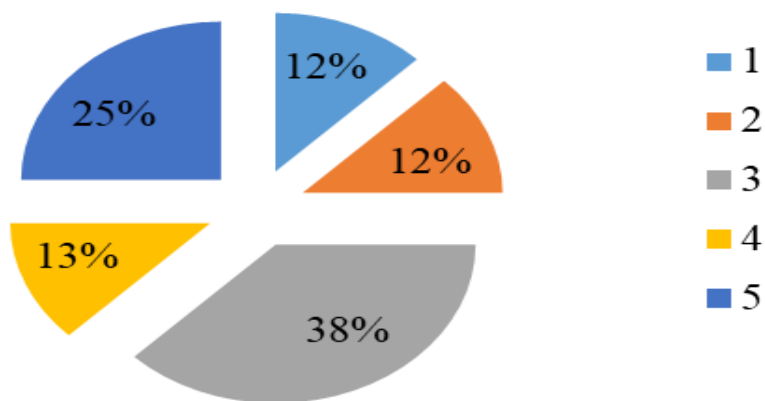
**Figura No. 01**



### 2.7.2. El clima participativo

Su característica principal es que la toma de decisiones no se encuentra centralizada, sino que se distribuye en diferentes lugares de la organización. La comunicación es vertical y horizontal, lo que favorece una participación colectiva. El clima es de confianza y se logran objetivos altos tanto en la organización como a nivel individual.

**Gráfica No. 05**  
**Toma de Decisiones**



Fuente: Colaboradores IGSS Hospital de Retalhuleu, (febrero 2018)

En la Gráfica 05 se indica que el 38% de los colaboradores indican que en algunas ocasiones es tomado en cuenta por su jefe inmediato para tomar decisiones en el área de trabajo.

### 2.7.3. Participativo Consultivo:

Se describe por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y se da la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

### 2.7.4. Participación en grupo:

Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal -ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo -supervisor - supervisado- se basa en la amistad y las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

**Figura No. 02**



Fuente: Sandoval, 2004

## **2.8. Indicadores del clima organizacional**

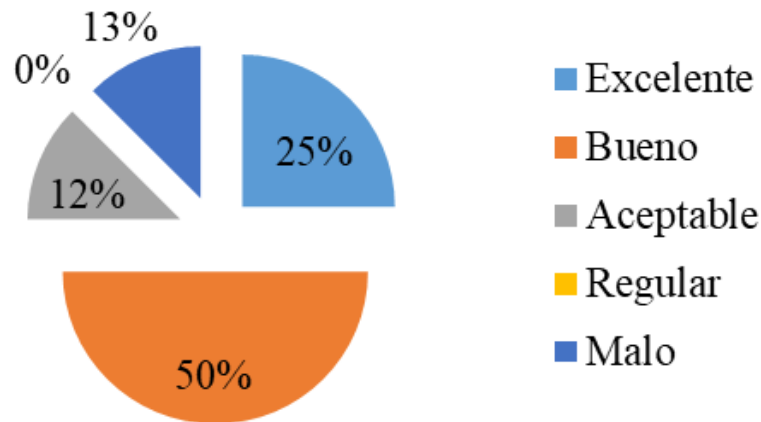
Según Rodríguez, (2005) el clima organizacional es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

En cuanto a la percepción, el Diccionario Enciclopédico Océano, (1997, p.1,233) indica que “es la aprehensión de la realidad por medio de los datos recibidos por los sentidos. Es la idea, el entendimiento y la comprensión”. Las variables consideradas en el concepto del clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicación, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, stress. Etc.

Todas estas variables configuran el clima organizacional, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

**Gráfica No. 06**  
**Área de Trabajo**



Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu. (febrero 2,018)

En la gráfica No. 06 se puede observar claramente que el 50% de los colaboradores se encuentran en sus áreas de trabajo adecuadas, y que cuentan con las comodidades y el equipo de oficina para desempeñar sus labores diarias, lo que ayuda a que los procesos sean más rápidos y con ello logran la satisfacción al cliente/afiliado.

### **2.9. Teoría del Comportamiento Organizacional que Apoyan el Modelo del Clima Organizacional:**

Si se acepta la premisa de que las características de las personas son relativamente permanentes en el tiempo, que son diferentes de una persona a otra y aún entre personas de una misma nacionalidad o región y que el grupo ejerce influencia en las personas, es conveniente tener en cuenta aspectos como la motivación, la percepción, la comunicación, el trabajo en equipo, y muchas otras teorías que soportan el comportamiento organizacional, debido a que los factores intervinientes en la interacción entre la empresa y los trabajadores, son las personas quienes en última instancia darán la clave para definir los aspectos que muestran de la mejor manera el clima de su propia organización.



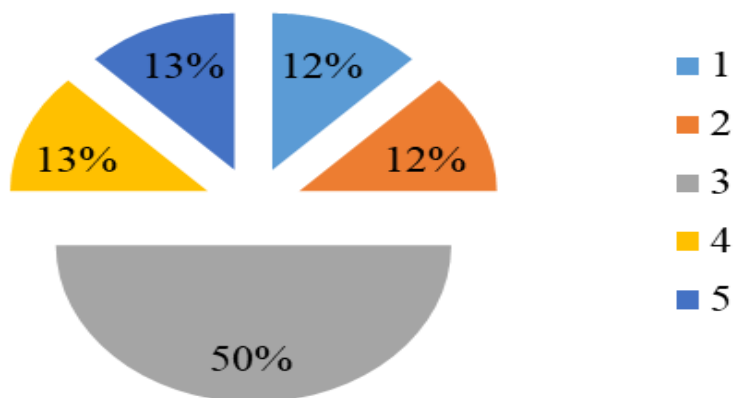
a. Los Valores:

Dentro de las muchas definiciones que existen sobre los valores, la que se tuvo en cuenta fue la propuesta por Stephen Robbins, según la cual los valores representan convicciones básicas (Robbins, 1999, p.132) de que “un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa” además hoy día se acepta que, los valores de los individuos difieren pero tienden a reflejar los valores de la sociedad del período en el cual crecieron, lo cual es una ayuda valiosa para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas.

b. Las actitudes:

Las actitudes son enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables, con respecto a las cosas, las otras personas o los eventos, y reflejan la manera como alguien se siente acerca de algo.

**Gráfica No. 07**  
**Actitud del Jefe Inmediato**



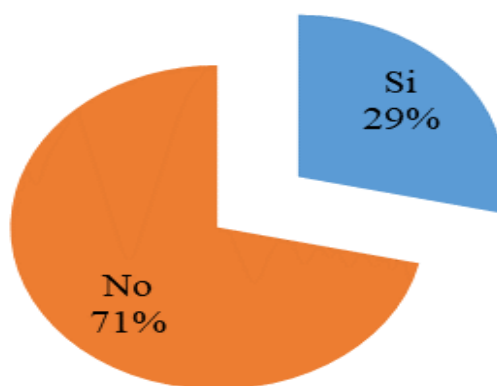
Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu, (febrero 2,018)

En la gráfica No. 07 se puede observar claramente que el 50% de los colaboradores consideran que la actitud de su jefe inmediato es aceptable, lo que es de vital importancia para que los colaborados, se sientan identificados y comprometidos a desempeñar sus labores, contando de esta manera con el apoyo de su jefe inmediato, lo que nos da un

fortalecimiento y una actitud favorable para que se perciba un clima organizacional agradable en el entorno de la organización.

Dentro de los elementos de una actitud (Robbins, 1999: p.140) se encuentran: el componente cognoscitivo, el componente afectivo y el componente del comportamiento. Si se toma el término actitud como la parte afectiva de los tres componentes, esto permitirá entender mucho mejor la complejidad que se presenta al analizar cómo las actitudes pueden influir en los comportamientos de las personas.

**Gráfica No. 08**  
**Cuenta con apoyo de su jefe inmediato**



Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu, (febrero 2,018)

El comportamiento de jefe inmediato es muy importante para el desempeño del personal según la gráfica No. 08, se puede observar que el 71% de los colaboradores indican que no cuenta con el apoyo del jefe inmediato debido a que se han dado cuenta que en algunas ocasiones no les da una respuesta favorable para la solución de los problemas que puedan tener con los afiliados.

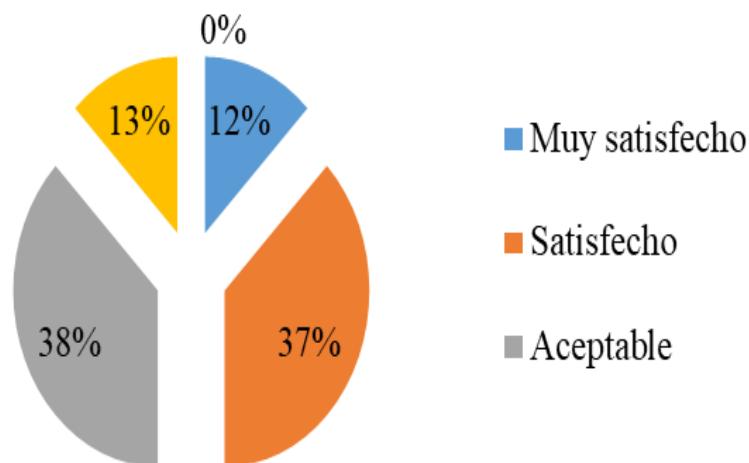
Además, es bueno recordar que las actitudes como los valores se adquieren de los padres, los maestros y los grupos de compañeros. Es cierto que se nace con ciertas predisposiciones genéticas, pero con el tiempo las actitudes se van moldeando de acuerdo con lo que se admira, respeta o se teme. Es por eso, que se puede afirmar que las actitudes son menos estables que los valores, y que una persona pueda tener miles de actitudes. Ver

las actitudes como resultantes de la percepción del clima, ayuda a comprender la necesidad de conocer los factores que influyen estas actitudes en un proceso de medición del clima organizacional.

c. La comunicación:

Una idea, no importa qué tan grandiosa o importante sea, no sirve absolutamente para nada mientras no logre ser transmitida y entendida por los demás. En otras palabras, es necesario que la fotografía mental del emisor sea igual a la fotografía mental de receptor para que la comunicación sea perfecta, lo cual en la práctica nunca se logra, entre otras cosas, por la percepción que cada individuo tiene del mundo que lo rodea.

**Gráfica No.09 Nivel de Comunicación en el área de trabajo.**



Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu. (febrero 2018)

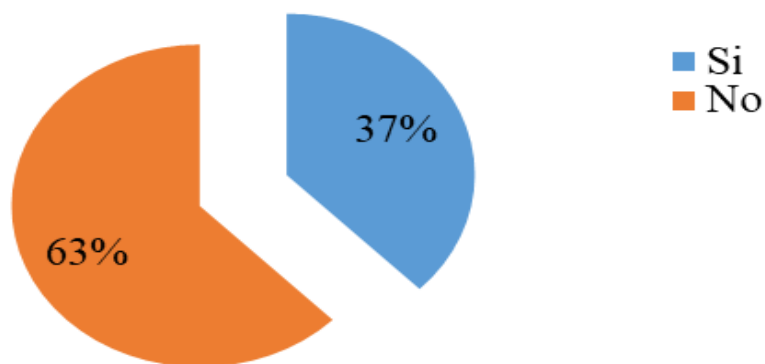
Según la gráfica No. 09 el 38% de los colaboradores indican que el nivel de comunicaron es aceptable, y el 37% demuestra que se encuentran satisfechos con el nivel de comunicación con el que cuentan en la institución, lo que marca que si se logra alcanzar el nivel de comunicación de muy satisfecho se llegaran a lograr los objetivos de la institución y dará como resultado brindar una atención de excelencia interna y externa.

De ahí que la comunicación, o mejor la mala comunicación, sea la causa más frecuentemente citada, de los conflictos entre las personas. Si se acepta que la comunicación es “la transferencia y el entendimiento del significado” (Robbins, 199: p. 310) al nivel de una organización sirve para ejercer el control, para motivar a las personas, para informar y como alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento social de las personas. De ahí que se pueda decir, y como resumen de lo anterior, que este aspecto tan importante dentro del comportamiento organizacional deba ser una gran ayuda en el proceso de medir el clima laboral de una organización y no un impedimento para conocerlo.

d. Trabajo en Equipo:

Se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determina, las cuales cooperan para lograr un mismo fin común que es la ejecución de un proyecto. Nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas y de complementarse para lograr retos que no se alcanzan individualmente. Y se originan también para mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de las tareas diarias. La cohesión de un equipo de trabajo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión exista, mejor trabajarán sus miembros y más productivos serán los resultados de sus acciones.

**Gráfica No. 10**  
**Trabajo en Equipo**



Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu. (febrero de 2,018)

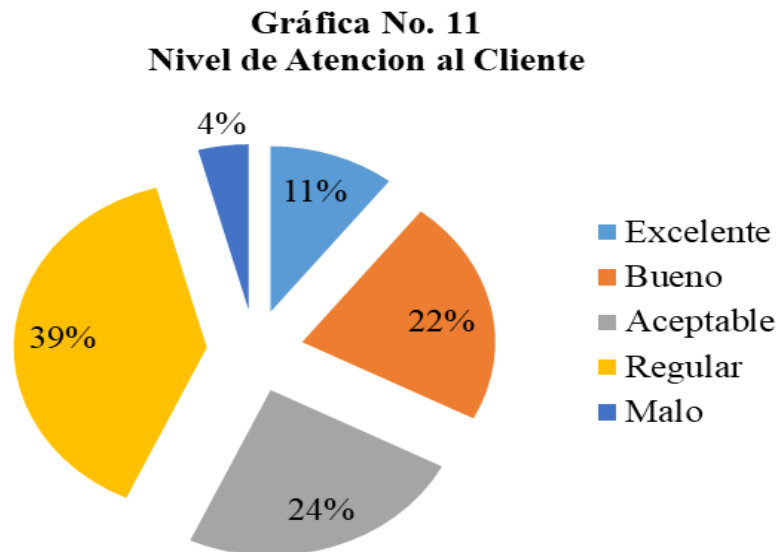
En la gráfica No. 10 los colaboradores manifiestan que en un 63% no existe trabajo en equipo y que es muy difícil contar con la colaboración de cada uno de los miembros de equipo de consulta externa, pero el 37% demuestran que si existe trabajo en equipo, esto conlleva a que para mejorar el trabajo en equipo es necesario realizar una capacitación para que los colaboradores cuenten con el conocimiento y desarrollen de mejor manera el poder trabajar en equipo y fundamentarse para brindar una buena atención al cliente.

## CAPÍTULO III

### 3. Atención al cliente

#### 3.1 Definición de Atención al Cliente

(Serna, 2006) define El servicio al cliente como un conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.



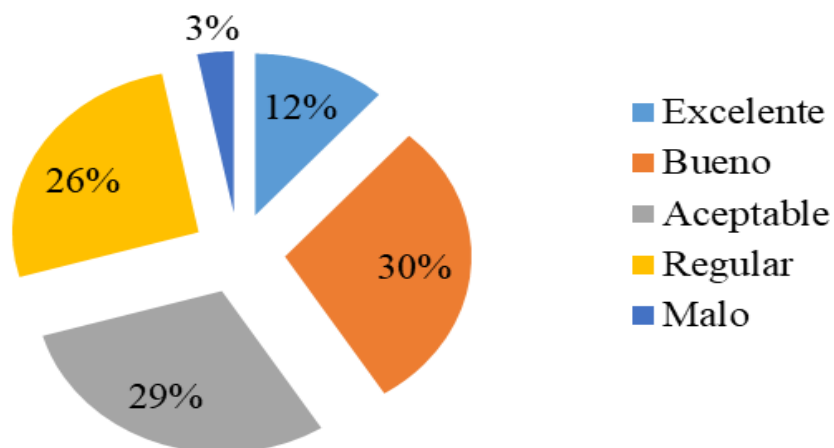
Fuente: Afiliados del Hospital IGSS del departamento de Retalhuleu, (febrero de 2018)

La atención al cliente en el Hospital del IGSS no se encuentra bien establecida, según los resultados de la gráfica No.11, se puede observar que en su mayoría siendo un 39% de los afiliados comentan que la atención que se les brinda no es la adecuada a las necesidades que presenta cada uno, siendo esto causa de la falta comunicación entre los colaboradores del hospital, causando molestias e inconformidades entre los afiliados.

(Jiménez, 2011) define la atención al cliente, como la meta personal en la transformación a la rutina y lo ordinario en momentos extraordinario para la gente, dando lo mejor de uno como persona y como profesional, lo que se refiere a marcar la diferencia con

cada persona la que interactúa, atendiéndola con dignidad e intención de influir positivamente en ella.

**Gráfica No. 12**  
**Nivel de Evaluación del Servicio al Cliente**



Fuente: Afiliados del Hospital IGSS del departamento de Retalhuleu, (febrero de 2018)

Como se observa en la gráfica No.12, los afiliados reflejan con un 30% que el servicio que les brindan los colaboradores de parte del hospital IGSS es bueno; recibiendo los servicios y chequeos médicos necesarios para las diversas necesidades o enfermedades que presenten ellos; como parte de su política es atendiéndola con dignidad. Cabe mencionar que el servicio es aceptable representado con un 29% según los resultados que presenta la gráfica; causa de ello es que el departamento de Dirección vela y crea estrategias para que los servicios que se le brinde a cada afiliado sea cada vez mejor para su salud, bienestar y comodidad.

### **3.2. Principios y Características de la Atención al Cliente**

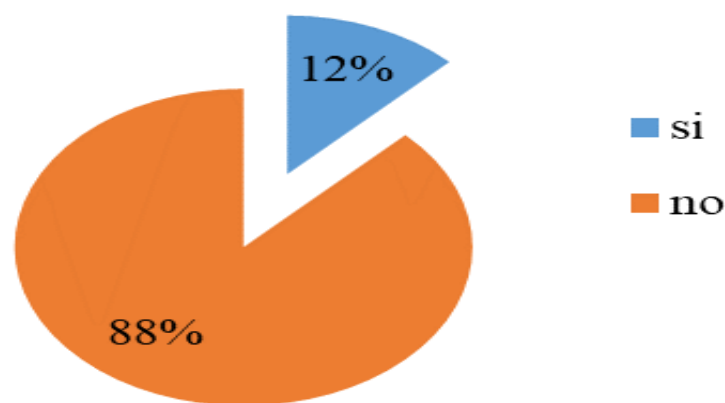
(Pérez, Gonzalez, Caballeros, & Perez , 2012)

#### **3.2.1. Los principios más comunes para identificar el sistema de relación con el cliente son:**

- Es la persona más importante para la organización
- No depende de nuestra empresa, es nuestra empresa la que depende de el

- No se va a interrumpir nuestro trabajo, trabajamos en una empresa tanto pública como privada, precisamente porque existen clientes.
- No se alguien con el que se tenga que discutir y mucho menos con quien se pueda ser evidente.
- Acude a nuestra empresa porque necesita algún bien o servicio con el que pretende cubrir una necesidad, y la empresa debe de proporcionárselos de forma que ese proceso sea lo más beneficios posible para el cliente.
- No es un número tiene emociones y sentimientos que tenemos que respetar
- El cliente es el elemento principal para la empresa debido a que la empresa no existe.

**Gráfica No. 13**  
**Satisfacción del Afiliado**



Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu. (febrero de 2,018)

La Grafica No. 13 muestra que los colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu, no están logrando satisfacer al afiliado, es por ello que el 88% de los colaboradores no están tomando en cuenta los principios y características que son necesarios para lograr brindar un buen servicio tomando en cuenta que el Afiliado es como un cliente al cual se le debe de satisfacer las necesidades y cumplir con sus expectativas para ser una organización sea competitiva en el mercado. Con lo que se cuenta con una minoría de 12% de satisfacción al afiliado, lo que demuestra que si todos los colaboradores dan su parte e implementan una cultura de buen servicio y un clima organizacional comprometido y agradable se lograr brindar una satisfacción entera al afiliado interno y externo.



### 3.2.2. Características del servicio al cliente

En relación a este punto, (Serna, 2006) afirma que: Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

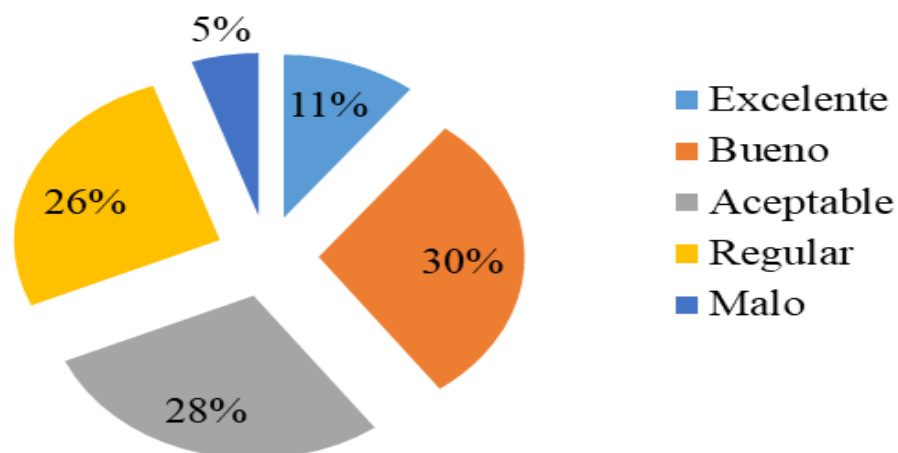
- a) Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- b) Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- c) Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- d) Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- e) La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- f) El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- g) El Valor agregado, plus al producto.

### 3.3. Canales de Atención al cliente

(Pérez, Gonzalez, Caballeros, & Perez, 2012), Indica que existen canales de Atención al cliente para contar con una buena atención los cuales se describen a continuación:

- Personal: este canal implica un costo elevado, en virtud que existe una persona encargada de atender y brindar información al cliente, la cual facilita el establecimiento de relaciones más duraderas con los clientes.

**Gráfica No.14**  
**Valoración de Atención**



Fuente: Afiliados del Hospital IGSS del departamento de Retalhuleu, (febrero de 2018)

Como indica la gráfica un 30% refleja que los afiliados evalúan la atención por parte de los colaboradores hacia ellos como bueno; comentado que tienen los conocimientos adecuados al área en que se especializan y trabajan, en la que ellos les brindan una atención personalizada, dándoles la información pertinente a cada caso y solucionando dudas o problemas que tengan. Esto ayuda a que la atención al cliente sea buena y eficaz en el hospital y los afiliados se sientan bien atendidos, con la información adecuada y la relación entre los colaboradores y afiliados sea más estrecha y buena entre ellos.

- Telefónico: supone un coste inferior al personal y permite llevar a cabo un tratamiento homogéneo de las relaciones con los clientes, en la actualidad se lleva a cabo en el Call Center.
- Impreso: prácticamente obsoleto y contrario al respecto por el medio ambiente, está siendo sustituido por los medios electrónicos, es útil cuando el cliente desea interponer una reclamación o quejas sobre una persona o departamento en concreto.
- Electrónico Cada vez más frecuente, su coste es muy bajo y cuenta con el gran inconveniente de que, al no producir relación directa, con las personas pueden reducir su utilidad frente al teléfono

### **3.4. El cliente, elemento vital de cualquier empresa.**

Martínez (2007). En el documento considera acciones teóricas sobre atención al cliente se refiere a lo siguiente: El cliente es el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y fidelización del cliente, concebido éste como el mayor valor de las organizaciones y ante el que se omitan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que se ofertan y por supuesto, la relación con el cliente.

### **3.5. Clasificación de los clientes:**

Martínez (2007). Se clasifica en cliente interno y cliente externo.

- Interno: Son aquellas personas dentro de la empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.
- Externos: Son aquellos que no pertenece a la empresa u organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto.

### 3.6. Los diez mandamientos de la atención al cliente

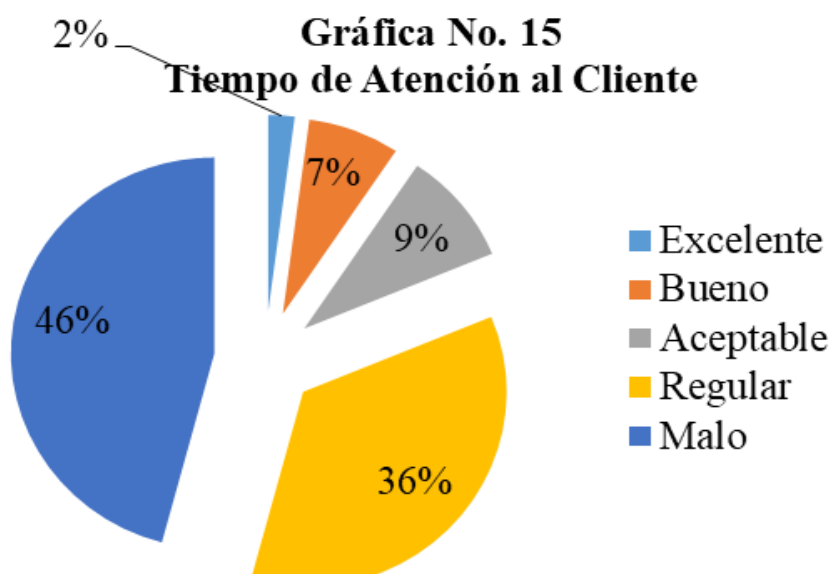
Es importante tener en mente estos diez mandamientos para que los clientes se sientan conformes con el servicio que se le presta.

Según Coll (2004) uno de los aspectos en los cuales se presentan más vacíos, entre lo que reza el plan estratégico y la realidad, es la atención al cliente. Todos sabemos que frases como las siguientes son populares en las misiones estratégicas, las asambleas de accionistas y las juntas directivas: "nuestros clientes son la base de nuestro crecimiento", "para ellos trabajamos", "son la fuerza que nos impulsa a seguir adelante...", pero también sabemos que muy pocas veces esto se cumple en un 100%.

Según Velásquez (2010) citando a López (2005) plantea el que es considerado el decálogo de la atención al cliente, cumpliendo a cabalidad con él se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente. Resaltando así que es importante tener en mente estos diez mandamientos para que el cliente se sienta conforme con el servicio que se le presta.

1. El cliente por encima de todo: Este es el símil del primero de los diez mandamientos de Dios **Amar a Dios sobre todas las cosas** en este caso es el cliente a quien debe tener presente, antes que nada.
2. No hay nada imposible cuando se quiere: A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

3. Cumple todo lo que prometas: Este sí se incumple, son muchas las empresas que tratan a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera: Se logra conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente, tú marcas la diferencia: Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo **detrás de bambalinas** funcione a las mil maravillas, pero si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo: Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tenga controlado todo, pero qué pasa si fallan en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos se equivoca y le dan un número diferente, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.



Fuente: Afiliados del Hospital IGSS del departamento de Retalhuleu, (febrero de 2018)

En la gráfica No. 15, se observa que el 46% de los afiliados del Hospital IGSS, manifiestan que hay mucho retraso en el tiempo de espera para ser atendido en la consulta externa, resaltando que no llevan un control de tiempo estipulado para cada afiliado y expresan malestar acerca de los colaboradores y su compromiso como profesionales. Esto

limita que la atención a cada afiliado sea más rápida y beneficiaria para ellos, en la que se pueda atender todas sus necesidades y dudas como debe ser.

Cabe resaltar que esto causa malas experiencias entre los afiliados y a su vez afecta al hospital por retrasos en otros procesos que van de las manos.

7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente: Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.
9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar: Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, la competencia no da tregua
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

### **3.7. Tipos de clientes**

Hay que tomar en cuenta el tipo de clientes que visitan la organización para dar la mejor atención de los servicios prestados.

Según De León, (2009), (2000) hace referencia que para obtener un buen resultado cuando el cliente está delante de, se debe de tratar de identificarlo, recurrir a la experiencia para interpretar determinadas características se permitirá desarrollar una mejor atención. Si bien no es posible recurrir a un manual que demuestre la forma de atender a un determinado

tipo de cliente, debido a que no hay dos clientes iguales, lo que se establece, son algunas características comunes en algunos de ellos, rasgos de personalidad que pueden indicar como llevar a cabo un mejor contacto entre estos están: El cliente sabelotodo, el cliente minucioso, el cliente desconfiado, el cliente polémico, el cliente hablador, el cliente indeciso, el cliente grosero.

### 3.8. Calidad en la atención al cliente

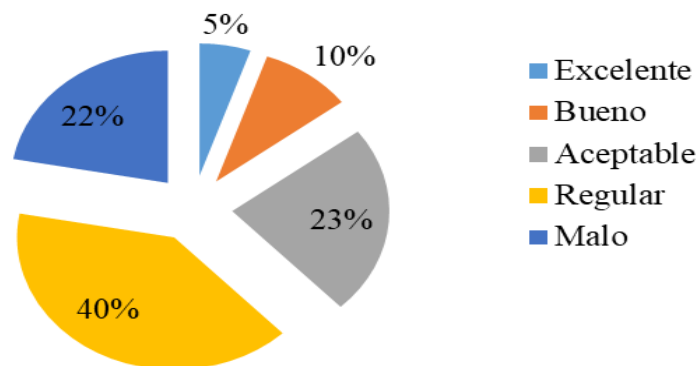
El vendedor es en un gran número de actividades el elemento clave para captar y fidelizar clientes. Las técnicas de venta son herramientas que se aplican en la función de venta para persuadir al cliente hacia la propuesta del vendedor.

La mayoría de las técnicas de venta están basadas en la psicología, la sociología y en la observación del trabajo de los profesionales de la venta. Es necesario conocerlas, pero y, sobre todo, ser hábil en su aplicación práctica.

Algunas de estas técnicas y habilidades son:

- Aplicar el sistema AIDDA (Atención, interés, demostración, deseo y acción)
- Emplear un lenguaje claro y adecuado a cada tipo de cliente.
- Demostrar el funcionamiento de los productos siempre que sea posible. Resumir de manera concisa los principales beneficios del producto, tratando de manera individualizada a cada cliente.

**Gráfica No. 16**  
**Tiempo de Resolución de Problemas al Cliente**



Fuente: Afiliados del Hospital IGSS del departamento de Retalhuleu, (febrero de 2018)

La resolución de problemas es de vital importancia para los afiliados, según los resultados de la gráfica No. 16, un 40% de los afiliados muestra que el tiempo en que le solucionan alguna duda o problema es regular, presentando en ellos actitudes negativas y volviendo esto no muy favorable para el Hospital IGSS, porque como afiliados esperan que les demuestren interés, que tomen acciones y que les resuelvan de manera clara y concisa. Parte de ello es que no existen procesos determinados para cada área en la cual tengan toda la información necesaria de los afiliados para la resolución de problemas.

Es importante resaltar que se cuentan con áreas que pueden brindar información y solucionar problemas, no obstante que no cuentan con todos los conocimientos e información de lo que tiene cada afiliado.

Al margen de estas consideraciones genéricas, cada tipo de cliente requerirá unas técnicas de atención diferenciadas. Las empresas centran su estrategia actual en dos factores:

- Precio de los productos o servicios
- Calidad de los productos o servicios

En la mayoría de mercados, el hecho de tener precios competitivos es una condición necesaria pero no suficiente como para mantenerse en los mismos con éxito. De ahí que la calidad se sitúe como el objetivo estratégico fundamental para muchas empresas, y con ella fidelizar a los clientes e, incluso, ampliar la cuota de mercado.

Por calidad se entiende el valor obtenido de un producto a cambio del precio pagado por él. No se refiere tanto a la calidad física del producto, algo que cada vez se da más ya por supuesto, como a la calidad en el servicio ofrecido al cliente. Es decir, a la calidad en el conjunto de las prestaciones adicionales que espera un cliente cuando compra el producto o el servicio básico.

Para que exista calidad en el servicio es imprescindible que la experiencia vivida por el cliente iguale o supere la prestación que él esperaba recibir. De un modo más concreto, a la calidad en el servicio la podemos definir en los dos conceptos siguientes:

- Despreocupación

Un buen servicio al cliente se caracteriza por ser capaz de reducir tanto los esfuerzos como los costes de dinero y tiempo para el cliente. En definitiva, por lograr reducir al máximo sus preocupaciones.

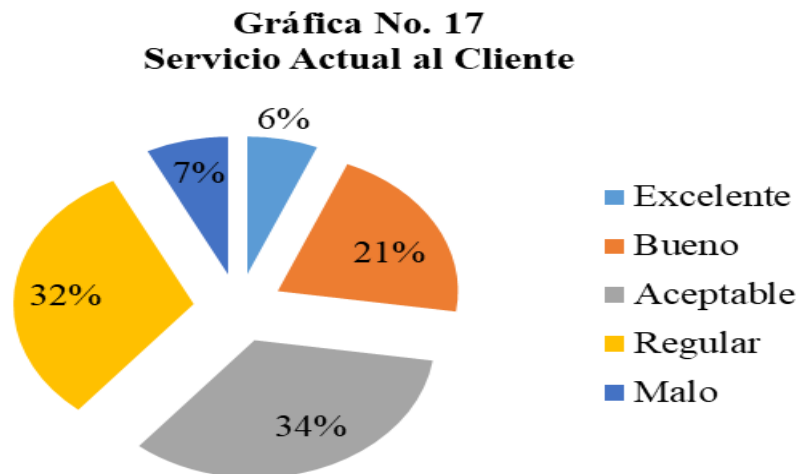
- Valor añadido

Por otro lado, un buen servicio debe incluir también valor a las características técnicas del producto y ayudar a resolver problemas.

En conclusión, la calidad del servicio va mucho más allá de la amabilidad y de la gentileza del vendedor. Se refiere a toda una serie de servicios complementarios que hacen que la experiencia de compra supere las expectativas que sobre ella tenían los clientes.

- La gestión de la calidad

Una buena gestión de la calidad debe estar basada en las normativas y criterios recogidos de forma general en las Normas de Calidad, y se materializan en la elaboración de un manual que recopile todo el procedimiento a seguir en este sentido.



Fuente: Afiliados del Hospital IGSS del departamento de Retalhuleu, (febrero de 2018)

Los resultados de la gráfica No.17 da a conocer que el servicio actual del Hospital IGSS es aceptable, haciendo notar que el servicio que prestan hoy en día aun no cumple ni llena las expectativas de los afiliados, siendo que aun la calidad en atención al cliente y



servicios no es buena, un 36% de los afiliados menciona que el servicio es regular; parte de ello y lo que comentan es que falta trabajar en las líneas de comunicación como en los procesos y métodos que emplean para el servicio brindado y que puedan a llegar a prestar un servicio catalogado por los afiliados como bueno o excelente y a su vez satisfactorio. Haciendo referencia en que el cliente y su satisfacción son lo primero para toda empresa, en este caso el Hospital IGSS.

## **COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

En la investigación se planteó la siguiente hipótesis: El Clima Organizacional tiene relación directa con la atención al cliente por parte de los colaboradores del Hospital IGSS de Retalhuleu. En donde se determina que el clima organizacional con el que se trabaja en el IGSS de Retalhuleu, si tiene relación directa con la atención a los clientes por parte del servicio que prestan los colaboradores.

Debido a ello se utilizó el coeficiente, “Q” de Kendall, el cual a continuación se explica en que consiste y como se establecen los resultados en relación a las variables de investigación.

Método “Q” de Kendall:

Este coeficiente mide la asociación entre dos variables a nivel nominal o clasificadorio, y se usan cuadros de dos columnas por dos renglones. Los valores pueden estar en un rango de -1 y +1; cuando es igual a -1 indicará una completa disociación entre variables, y si es igual a +1 mostrará una asociación total. En el caso que el valor sea igual a 0, se concluye que no hay asociación o relación entre las variables, lo cual es diferente al hecho de que exista disociación completa. (Rojas, 2006, pág. 431).

**Tabla No. 1**  
**Indicadores de Correlación del Coeficiente “Q” de Kendall**

Valor del Coeficiente	Magnitud de la Asociación o Correlación
Menos de 0.25	Baja
De 0.25 a 0.45	Media Baja
De 0.46 a 0.55	Media
De 0.56 a 0.75	Media Alta
De 0.76 a 1.00	Alta

**Fuente:** ROJAS, Raúl. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales. Trigésima Tercera Edición.

Plaza y Valdés Editores. México. pp. 431

Cuadro teórico para el coeficiente de Q de Kendall:

Variable Independiente

Variable Dependiente

	SI	NO
SI	A	B
NO	C	D

La fórmula es la siguiente:

$$Q = \frac{AD-BC}{AD+BC}$$

Se procede a medir la asociación de las variables de la hipótesis planteada en la investigación, lo cual permitirá establecer si existe o no asociación y correlación en las mismas.

Hipótesis

Variable independiente de la Hipótesis:

Clima Organizacional

Variable Dependiente:

Atención al Cliente

### Cuadro No. 1

Análisis de Correlación entre clima Organizacional y Atención al Cliente

		16. Clima Organizacional	
		Sí	No
1. Atención al Cliente	Si	7	1
	No.	54	41

Fuente: Investigación de Campo, febrero de 2018.

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC} = \frac{7(41) - 1(54)}{7(41) + 1(54)} = \frac{287 - 54}{287 + 54} = \frac{233}{341} = 0.68$$

Se puede observar que al aplicar la fórmula, el resultado es de 0.68, que existe una media alta asociación de la relación del clima organizacional con relación a su efecto en la atención al cliente, lo que refleja que los colaboradores se encuentran un poco satisfechos con su trabajo, lo que aporta un clima organizacional medio agradable y derivado de ello se brinda una atención algo óptima, que daña el prestigio de la institución.

Para poder tener un dato que pueda explicar a fondo el resultado obtenido, se le aplicará **el coeficiente de determinación ( $Q^2$ )**, el cuál determina el porcentaje de la asociación de las variables. Para este caso es:

$$(Q^2) = (0.68)^2 = 0.46 = 46\%$$

El resultado obtenido, se determina con un 46% que el clima organizacional que existe dentro de la institución no es apropiado para la atención al cliente que se brinda viéndose reflejado en la actitud negativa de los mismos hacia los colaboradores de la institución dando como resultado un mal desempeño laboral.

Los datos obtenidos mediante el análisis estadístico, se puede establecer que la hipótesis planteada **se acepta parcialmente, teniendo un 46% de certeza.**

## Cuadro No. 2

### Análisis de Correlación entre clima Organizacional y Atención al Cliente

17. Considera que la motivación ayuda a mejorar el Clima Organizacional

8. ¿Cómo califica el servicio actual en la institución Atención al Cliente

	Sí	No
Si	8	0
No.	58	37

Fuente: Investigación de Campo, febrero de 2018.

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC} = \frac{8(37) - 0(58)}{8(37) + 0(58)} = \frac{296 - 0}{296 + 0} = \frac{296}{296} = 1$$

Se puede observar que al aplicar la fórmula, el resultado es de 1, lo que significa que la motivación ayuda a mejorar el clima organizacional y la calificación del servicio actualmente, tienen una relación “alta”, lo que indica que los colaboradores se encuentran satisfechos con su trabajo, lo que aporta un clima organizacional agradable y derivado de ello se brinda una atención óptima, que da un resultado alto y óptimo para el buen desempeño de la organización.

Para poder tener un dato que pueda explicar a fondo el resultado obtenido, se le aplicará **el coeficiente de determinación ( $Q^2$ )**, el cuál determina el porcentaje de la asociación de las variables. Para este caso es:

$$(Q^2) = (1)^2 = 1 = 100\%$$

El resultado obtenido, determina que la motivación ayuda al clima organizacional con el que laboran los colaboradores es de un 100%, lo que da como resultado una atención adecuada a los clientes se debe capacitar para retroalimentar sobre el servicio/atención al cliente para lograr una satisfacción de excelencia.

Los datos obtenidos mediante el análisis estadístico, se establecieron que la hipótesis planteada **se acepta**.

## CONCLUSIONES DE LA COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

1. En base a los resultados obtenidos del análisis estadístico, permitió establecer que la hipótesis planteada “El Clima Organizacional tiene relación directa con la atención al cliente por parte de los colaboradores del Hospital IGSS de Retalhuleu” se rechaza la hipótesis, teniendo una correlación entre la variable independiente Clima Organizacional y la variable dependiente Atención al Cliente.
2. El clima Organizacional es una variable que afecta en la atención al cliente, de los colaboradores debido a la mala actitud al momento en que prestan el servicio a los afiliados, causando insatisfacción los mismos y causando problemas dentro del área de trabajo.
3. Cabe resaltar que como es notorio, en los resultados es importante contar con un buen clima organizacional hacia los colaboradores, para que este contribuya a mejorar la actitud de los colaboradores y la importancia de brindar una buena atención al cliente, dando como resultado la satisfacción de ambas partes.

## CONCLUSIONES

1. Se rechaza la hipótesis desde el punto de vista de las secretarías debido a que el clima organizacional si tiene relación directa con la atención al cliente. Pero se acepta la hipótesis desde el punto de vista de los clientes/afiliados porque en ocasiones reciben la atención que ellos esperan, y no toman en cuenta los factores como el tiempo, la entrega de documentos, etc.
2. Se concluye con un 50% que en el Hospital IGSS de Retalhuleu no cuenta con un buen clima organizacional dentro de la institución, dando como resultado una actitud negativa en algunos de colaboradores al momento de brindar la atención al cliente.
3. Se logró identificar que el tipo de clima laboral que existe en los colaboradores del IGSS es Autoritarismo-paternalista, hay confianza entre los empleados, pero también existen sanciones al no cumplir con sus tareas asignadas o alguna falta de ética. Lo cual esto muchas veces provoca molestias entre los mismos.
4. Actualmente como se establece en la gráfica número 4, con un 38% existe muy poca colaboración en el cumplimiento de sus tareas y así también en el apoyo hacia los demás compañeros de trabajo. Demostrando un nivel muy bajo de productividad y compromiso hacia la institución, dando como resultado un clima organizacional no adecuado.
5. Se logró identificar que la atención al cliente la cual brindan los colaboradores del IGSS, no es el trato y la atención adecuada hacia los afiliados; dañando el prestigio y credibilidad de la institución, no obstante, siendo importante para los afiliados el recibir un buen servicio con una actitud positiva y agradable.
6. Se establece con un 46% que una de las debilidades más fuertes en la atención al cliente es en el tiempo de espera y trato a los afiliados, debido a esto causa enojos y desesperación en ellos, y esto afecta no solo a los procesos internos de la institución sino también al derecho habiente que espera contar con una buena atención y solución a sus necesidades.

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario implementar un plan de capacitación el cual se encuentre bien estructurado, para el área de consulta externa, tomando en cuenta todos los recursos y necesidades de la institución con el fin de ampliar los conocimientos y la importancia que tiene el brindar un excelente servicio a los afiliados.
2. Es necesario contar con un programa de reuniones, con el fin de transmitir información importante y a tiempo, coordinado y organizado a todo el personal, mediante la implementación de tecnología, para que estén informados en cualquier momento y lugar, de esta manera cambiar el clima organizacional dentro de la institución.
3. Es de suma importancia establecer un método de capacitación regulares por parte de la administración con el fin de contrarrestar debilidades, para desarrollar conocimientos y competencias, que ayuden a fortalecer el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores, debido a que la generación del talento humano calificado es indispensable para el funcionamiento de la institución.
4. Se recomienda que se conformen equipo de trabajo multidisciplinarios, debido a que el talento humano capacitado permite generar nuevas ideas, mejorando la toma de decisiones, debido a que cada persona posee diferentes habilidades y creatividades, que facilitara alcázar los objetivos dentro de la institución.
5. Realizar una reunión con los colaboradores cada 15 días, para conversar sobre los problemas que han tenido y los avances y cumplimiento de metas que se han logrado en base al desarrollo de su trabajo, escuchando sus comentarios y opiniones para ser tomados en cuenta, y que los colaboradores se sientan parte de la institución, de esta manera ayudara a cambiar el Clima Organizacional que existe.
6. Se recomienda que el Director y Administrado, verifiquen la cantidad de Afiliados y derecho habientes que son atendidos en cada una de las clínicas de Consulta Externa, para implementar acciones de crecimiento de infraestructura y recurso humano, para brindar a los mismos un servicio y atención de excelencia.

## CAPÍTULO IV

### 4. Propuesta de Trabajo

GUÍA PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y SERVICIO AL CLIENTE POR MEDIO DE CAPACITACIONES AL PERSONAL DE CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL IGSS DE RETALHULEU.

#### 4.1. Introducción

La propuesta permite dar respuesta al proceso investigativo, a través de las capacitaciones que serán impartidas a los colaboradores del Hospital IGSS de Retalhuleu, las cuales requerirán del compromiso y esmero de los mismos; se tomará en cuenta la participación de todos los colaboradores para poder desarrollar y poner en práctica la capacitación de trabajo en equipo y servicio al cliente juntamente con ellas se contribuirá para que el desempeño laboral e institucional sea satisfactorio, y el mejor resultado es la atención al cliente el cual es un factor importante para el desarrollo del desempeño de cada uno de los colaboradores en su lugar de trabajo.

Con esta propuesta se pretende realizar dos capacitaciones una en trabajo en equipo y otra de servicio al cliente, las cuales se dividirán en 03 fases.

- La primera fase consiste en indicar las técnicas de trabajo en equipo, para el mejor desempeño laboral, y evitar las contradicciones que se presentan en algunos casos, la mejor manera de resolver los conflictos internos y externos de la institución.
- Segunda Fase: consiste en realizar la capacitación de servicio al cliente, la cual ayudara a brindar los conocimientos sobre una buena atención/servicios cliente, dando a conocer la diferencia entre cada uno de estos conceptos, y de esta manera ponerlos en práctica para lograr la satisfacción del cliente/afiliado.
- Tercera Fase: será evaluar los resultados de la capacitación por medio de una evaluación de desempeño.



## 4.2. Justificación

La investigación permitió establecer que el Hospital IGSS de Retalhuleu, cuenta con un clima laboral Autoritarismo-paternalista, en el cual existe confianza entre los empleados, pero sin embargo no existe trabajo en equipo lo que nos demuestra que es una debilidad dentro de la institución, dando como resultado un mal servicio y atención al usuario. Es por ello que se crea la propuesta de capacitación en virtud que el recurso más importante del Hospital IGSS de Retalhuleu son los colaboradores y afiliados, que ayudará a mejorar las debilidades con la que cuenta la institución. Se debe de tener en cuenta que es transcendental contar con un buen clima laboral, el cual ayudará a lograr la satisfacción del cliente interno y externo, lo que es significativo para las instituciones que prestan servicios de salud.

Por medio de esta propuesta de capacitación se logrará que los colaboradores cuenten con los conocimientos para trabajar en equipo y con ello lograr la satisfacción del cliente, optimizando los recursos para brindar una buena atención y un buen servicio al afiliado interno y externo que contribuyen a formar una institución sólida, que brinde a la población: respeto, conocimiento y lograr que los colaboradores defiendan los intereses de los mismos, teniendo como resultado una fuerza laboral motivada y satisfecha con el trabajo que realiza.

Al implementar la capacitación, se podrá demostrar el cambio, por medio de una evaluación del desempeño que ayudará a medir el rendimiento de cada uno de los colaboradores y al mismo tiempo contribuir con el cumplimiento de los objetivos laborales de empleado.

### **4.3. Objetivos**

#### **4.3.1. Objetivo General.**

- Bridar los conocimientos y habilidades para la mejora continua y desarrollo del recurso humano que conforma el área de consulta externa del Hospital IGSS de Retalhuleu, fortaleciendo sus actitudes personales e interpersonales y forma de comunicación, así como también el manejo de sus emociones.

#### **4.3.2. Objetivos específicos.**

- Mejorar el trabajo equipo y las relaciones interpersonales con cada uno de los colaboradores.
- Poner en práctica las técnicas de trabajo en equipo, para mejorar la actitud de cada uno de los colaboradores para lograr un clima laboral estable y acorde a las necesidades del instituto.
- Mejorar la atención en el servicio al cliente.
- Agilizar los procesos y eliminar progresivamente la percepción de mal servicio, creando una nueva cultura organizacional.

### **4.4. Contenido de la Propuesta:**

Consiste en Capacitar a los colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu en los siguientes temas:

- Trabajo en Equipo y
- Servicio al Cliente

Lo que ayudará al fortalecimiento institucional, y lograr el apoyo que sea necesario entre cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

## 4.5. Trabajo en Equipo

### 4.5.1 Concepto

Trabajo en equipo se considera como un grupo de colaboradores bien organizados, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas definidas, con un claro liderazgo que orienta los esfuerzos en forma comprometida hacia un mismo sentido. El aspecto clave para el trabajo en equipo es la participación de las personas, es necesario que el grupo de trabajo se sienta que forma parte de la organización la cual las induce a tomar parte de la misma, a través de la presencia en las tomas de decisiones y en las acciones que se emprenden en la institución.

### 4.5.2. La importancia del trabajo en equipo

Al trabajar en equipo se consiguen grandes triunfos, es por ello que cada institución debe de identificar sus fortalezas y debilidades de cada uno de los colaboradores para que desarrollen un rol en función de sus conocimientos. La mejor prueba de la importancia de trabajar en equipo es que cada vez es más común que las empresas o instituciones realicen dinámicas de grupos a la hora de elegir a su candidato con el fin de observar cómo actúa cada persona ante diferentes situaciones y toma de decisiones.

#### Esquema No. 01

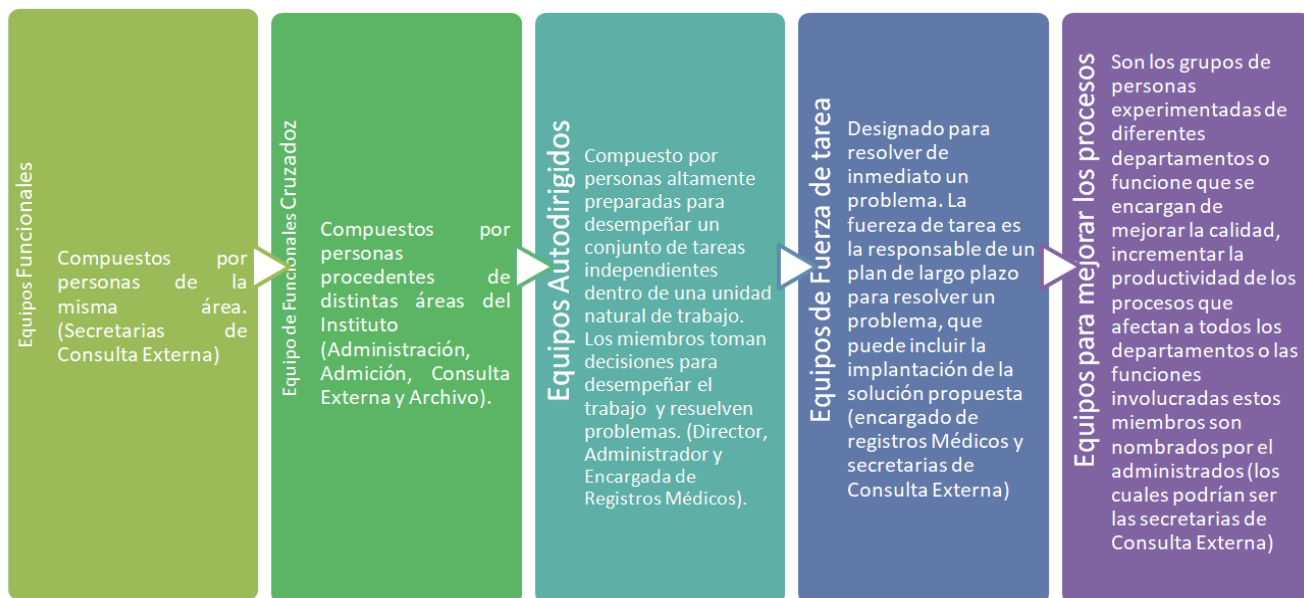
#### La Importancia de Trabajo en equipo



Fuente: [www.talentsearchpeople.com/es/blog/266-la-importancia-de-trabajar-en-equipo/](http://www.talentsearchpeople.com/es/blog/266-la-importancia-de-trabajar-en-equipo/)

### 4.5.3. Tipos de Trabajo en Equipo:

#### Esquema No. 2 Trabajo en Equipo



Fuente: (Chiavenato, 2009)

#### 4.5.4 Características del Trabajo en equipo:

Para alcanzar la plena eficiencia, el equipo debe alcanzar las siguientes características.

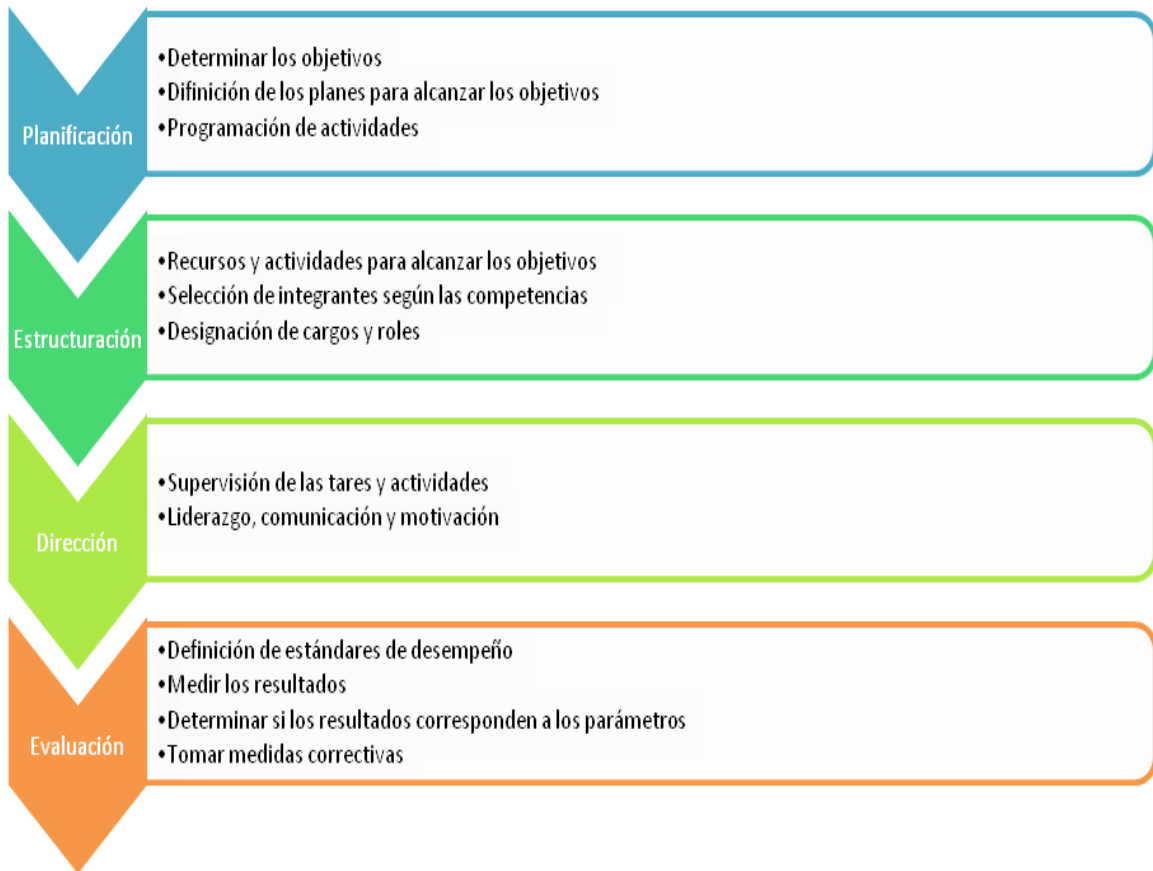


Fuente: (Chiavenato, 2009)

#### 4.5.5. Proceso de formación de Equipos de trabajo

Reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un equipo de trabajo. El equipo exige coordinación, comunicación entre sus miembros, complementariedad, lealtad al equipo, etc. La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases:

## Esquema No. 04



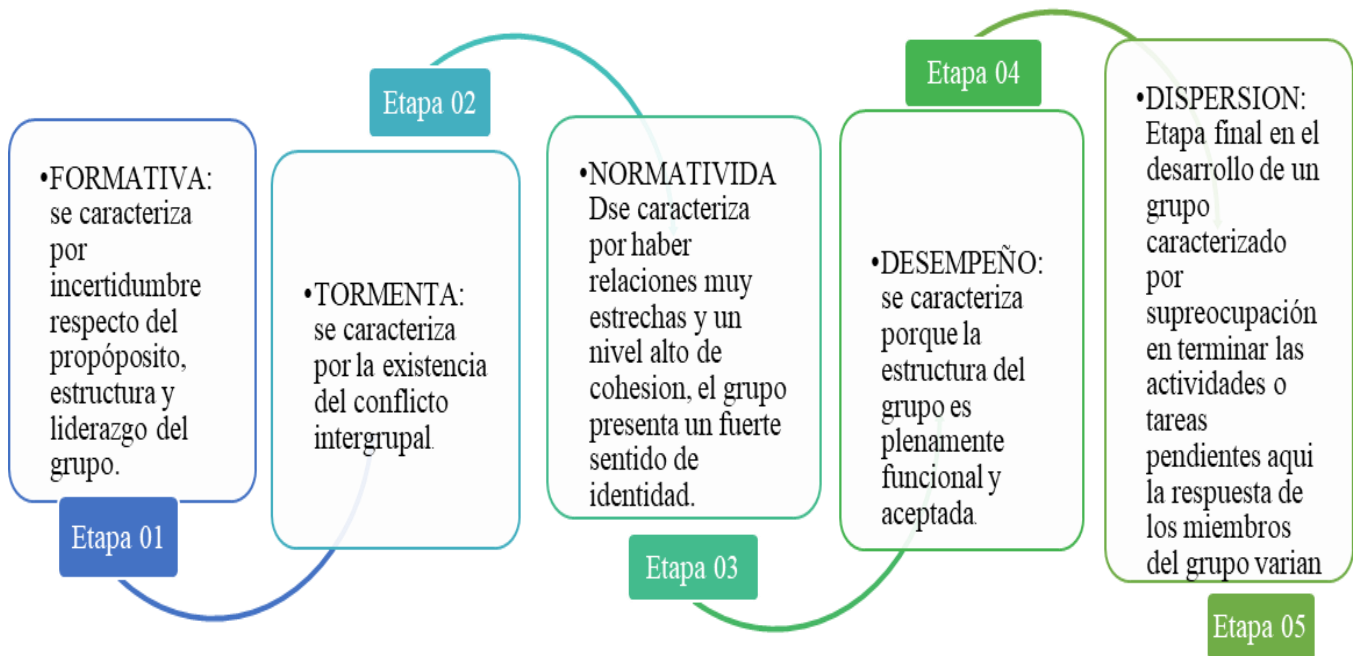
Fuente: (Diccionario Enciclopédico, 1997).

### 4.5.6 Etapas de Formación de Equipos de trabajo:

Para lograr una efectiva formación de equipos de trabajo se deben de tomar en cuenta que deben pasar por 5 etapas a lo largo de su desarrollo:

## Esquema No. 5

### Etapas de Formación de Trabajo en Equipo



Fuente:(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

#### 4.5.7. Acciones para estimular el trabajo en equipo.

Para fomentar el trabajo en equipo cada Jefe inmediato, debe transformarse en un líder efectivo en la administración y conducción de su Unidad, para lo cual será necesario:

### Esquema No. 06

#### Acciones para Estimular el Trabajo en Equipo.



Fuente: (Borrell, 2000).

#### 4.5.8. Habilidades para Trabajar en Equipo:

### Esquema No. 7

#### Habilidades para Trabajar en Equipo



Fuente: <https://aceleratucarrera.com/habilidades-que-necesitas-para-trabajar-en-equipo/>



#### 4.5.9 Resolución de conflictos:

Cuando se habla de resolver un conflicto, lo más importante es tratar de buscar el problema o problemas que subyacen a cualquier conflicto. Lo que permitirá abordar la situación desde un punto de vista más objetivo, enfocado a resolver el problema, dejando de lado atribuciones personales. La clave para la resolución de conflictos es que todos colaboren para encontrar la mejor solución, en ocasiones no resulta fácil alcanzar la colaboración en el equipo, debido a que se ve influenciada por otro tipo de conductas que a su vez generan problemas y conflictos a los que deben de enfrentarse los componentes del equipo. En términos generales se puede decir que, para resolver los conflictos, el comportamiento de una persona se sitúa, principalmente, entre dos tendencias:

- En qué medida una persona trata de satisfacer sus propias aspiraciones, y se preocupa de satisfacer las aspiraciones de los otros.
- La importancia de cada una de estas dos preocupaciones, así como su prioridad relativa, va a determinar la forma en que las personas traten de resolver los conflictos, usando comportamientos desagradables (competición) o agradables (colaboración).

A continuación, se van a describir los diferentes estilos utilizados a la hora de enfrentarse a los conflictos. Conocer las características de cada uno de ellos, que ayudará a las personas de los equipos a afrontar las diversas situaciones en las que se manifiesten.

#### **Esquema No. 08**

#### **Resolución de Conflictos**

La Competición en los Equipos: esta característica se basa en satisfacer sus propios intereses, se sostiene una posición que se cree que es la correcta y se tienden a ignorar las necesidades y expectativas de las personas oponentes si en el equipo se produce un alta de competitividad.

La Colaboración en los Equipo: para resolver un conflicto la clave esta en la colaboración activa entre todos los componentes para encontrar las mejores soluciones. Al hablar de "Colaboración Activa" se presupone que existe otro tipo de colaboración, en oposición a esta, y que suele estar también presente en los equipos, esta es la "Colaboración Pasiva".

Fuente: (Thomas, 2009).

## **4.6. Fase 1**

### **4.6.1. Capacitación de Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo es de gran beneficio para los colaboradores y para la institución, orientando los esfuerzos en forma comprometida hacia un mismo sentido; asciendo que los grupos de trabajos se sientan parte de la institución, así mismo esta capacitación brinda información de manera detallada y ordenada para su fácil comprensión y aplicación dentro de la institución siendo una herramienta de apoyo para la mejora continua del trabajo en equipo, así sus colaboradores logran de esta manera la satisfacción del cliente.

La capacitación de trabajo en equipo va dirigida a las secretarias de consultas Externa y la Encargada de Registros Médicos, debido a que ellas son las que tienen más contacto con los afiliados/clientes, dentro de la institución, lo que ayudara al buen desempeño de sus labores cotidianas, ayudando a brindar nuevos conocimientos y estrategias que puedan aplicar al momento de interactuar, con el cliente interno y externo y a su vez brindando una retroalimentación para que su desempeño laboral sea más eficiente.

### **4.6.2 Metodología**

Se utilizará un grado de interacción de trabajo conjunto Facilitador-Participantes, a modo de desarrollar la confianza. A continuación, se presenta el cronograma que se propone para llevar a cabo la capacitación: La capacitación se llevará a cabo atreves de un facilitador de INTECAP quien ayudará a brindar los conocimientos sobre trabajo en equipo, impartiendo la capacitación en 5 días en horario de 08:00 am a 10:00 am.

- El primer día se dará la introducción al trabajo en equipo donde los colaboradores tendrán una base de la capacitación que se les brindará.
- El segundo día se brindarán los componentes de trabajo en equipo, su importancia y los tipos que existen, la cual le permitirá determinar cuál es la que más se adapta a su trabajo.

- El tercer día se conocerán las habilidades de trabajar en equipo, el cuarto día se conocerá la mejor forma de manejar los conflictos y el último día se responderán las conclusiones, y se evaluarán los conocimientos adquiridos en la capacitación.

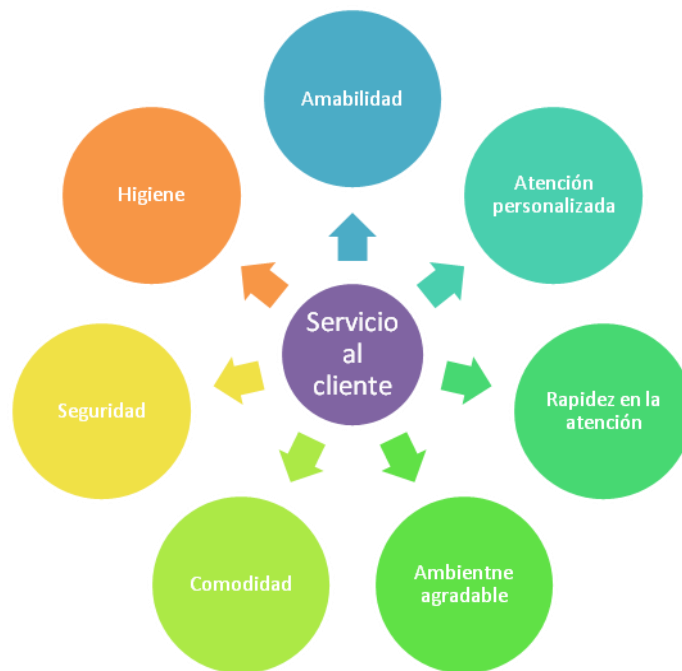
#### 4.6.2.1. Cronograma de capacitación de trabajo en equipo.

No. de días	Grupo Ocupacional	Módulo	Temas	Institución capacitadora	Lugar	No. de horas
Día 1	Consulta Externa	Introducción al Trabajo en Equipo	Presentación	INTECAP	Instalaciones	
			Explicación de la Metodología del trabajo			
			Presentación de Objetivos			02 Horas
Día 2	Consulta Externa	Componentes de un equipo de Trabajo	Importancia del Trabajo en Equipo	INTECAP	Instalaciones	
			Tipos de Trabajo en Equipo			
			Características de Trabajo en Equipo			
			Proceso de Formación de Equipos			02 Horas
Día 3	Consulta Externa	Habilidades para Trabajar en Equipo	Etapas de Formación	INTECAP	Instalaciones	
			Acciones para Estimular el Trabajo en Equipo			
			Habilidades de Trabajo en Equipo			
						02 horas
Día 4	Consulta Externa	Manejo de Conflictos	Concepto de Conflicto	INTECAP	Instalaciones	
			Descripción de resolución de conflictos			
						02 horas
Día 5		Conclusiones	Realización de compromisos para el cambio	INTECAP	Instalaciones	
			Elaboración de un plan personal de acción			
			Evaluación de capacitación			
						02 horas
					<b>Total de Horas</b>	<b>10 horas</b>

#### 4.7. Servicio al Cliente:

Es el servicio o atención que un establecimiento brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, se define también como todo esfuerzo encaminado a atender al usuario y resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos es decir es todo momento de contacto con el usuario y el colaborador de la organización o institución. Para ello intervienen los siguientes factores:

**Esquema No. 01**  
**Factores del Servicio al**



Fuente: <https://www.crecenegocios.com>, Por Arturo R. 30 Oct 2015

### 4.7.1. Cliente

Es toda persona física o jurídica que compra un producto o recibe un servicio y que mantiene la relación comercial con la empresa, existen dos tipos de clientes:

- Clientes internos: son los miembros de la propia empresa (colaboradores como secretarias, personal de archivo y administración)
- Cliente Externo: son los individuos y organizaciones que reciben los servicios, en este caso serian los afiliados y derechohabientes.

#### Cliente Interno:

- son los miembros de la propia empresa (colaboradores como Secretarias, personal de archivo y administración).

#### Cliente Externo

- son los individuos y organizaciones que reciben los servicios, en este caso serian los afiliados y derechohabientes

### 4.7.2. Tipos de Clientes

#### Esquema 03

#### Tipos de Clientes



Fuente: (Toscano, 2005)

### **4.7.3. Diferencia entre Atención y Servicio al cliente**

Atención y servicio son palabras que tiene un significado similar, pero tienen una diferencia estos dos son un concepto de trabajo o una forma de hacer las cosas, cuando se tiene la oportunidad de estar en contacto con el cliente interno o externo y generar en ellos algunos niveles de satisfacción, por la forma de atenderlos.

Atención al Cliente: es la característica de trato personal que se le imprime cuando atendemos a un cliente. (Se encuentra pendiente a todas las inquietudes, sus quejas, peticiones, reclamos, etc.

Servicio al Cliente: es estar pendiente a todas las novedades que se le pueda ofrecer al cliente, es sorprenderlo cada vez que se tenga contacto con él, con cosas nuevas, es ayudarlo a tomar decisiones. Por lo que un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangibles que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

Es por ello que al entender con plenitud la diferencia entre cada una de estas palabras, la atención es la que brinda cada una de las personas que laboran en la institución, y la excelencia que brinde cada uno es nuestra propia decisión y carta de presentación y profesionalismos de cada uno. La mejor manera de atención es poner en practica la regla de oro: Hay que darles a los clientes lo que a ti te gustaría que te dieran, esto ayudará a contar con clientes satisfechos.

### **4.7.4 Expectativas del Cliente con respecto al servicio:**

Las expectativas del cliente, son actitudes que este asume con respeto a la institución. Para satisfacer las expectativas es necesario brindar una adecuada atención al cliente, proceso en el cual se destacan las siguientes Herramientas:

- **Motivación:** es el motor que impulsa al organismo a actuar, está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Por lo que para comprender mejor la motivación se debe tener en cuenta:

**1. Pirámide de Maslow.**

**Esquema No. 04**  
**Pirámide de Maslow**



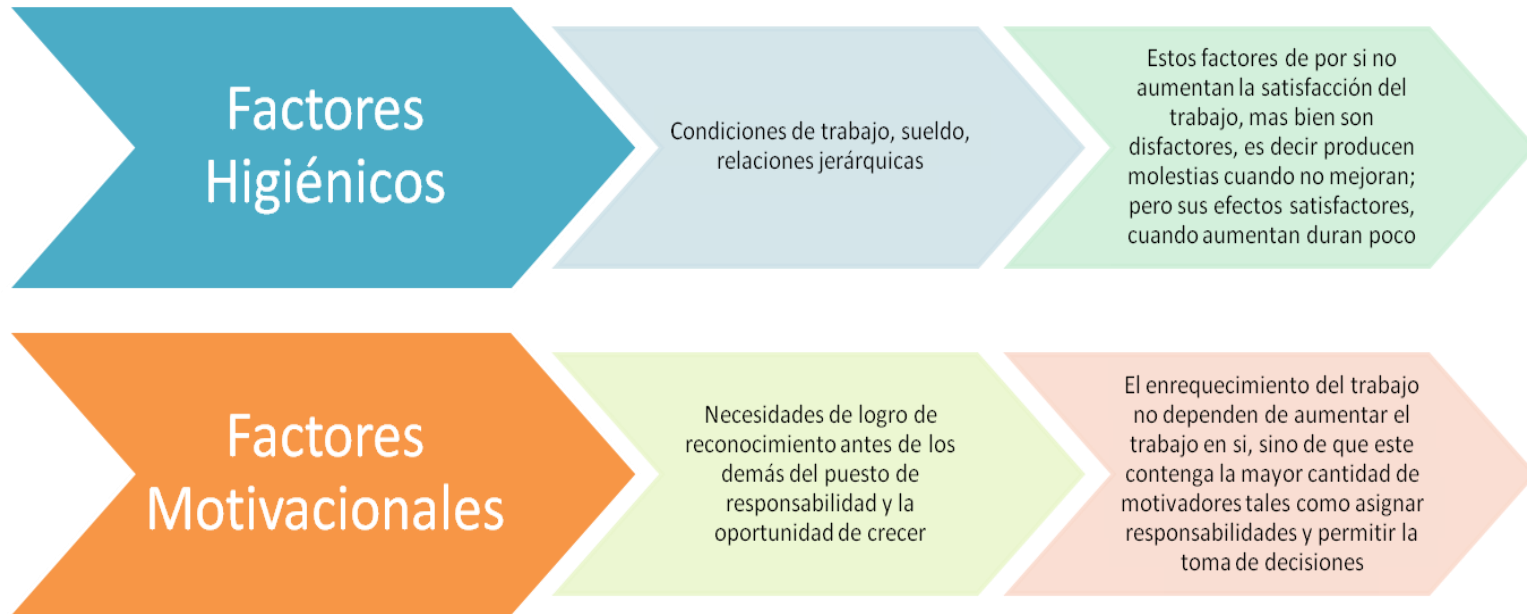
**Fuente:** (Vera, 2007).



## 2. Teoría de la Higiene-Motivación (Frederick Herzberg)

### Esquema No. 05

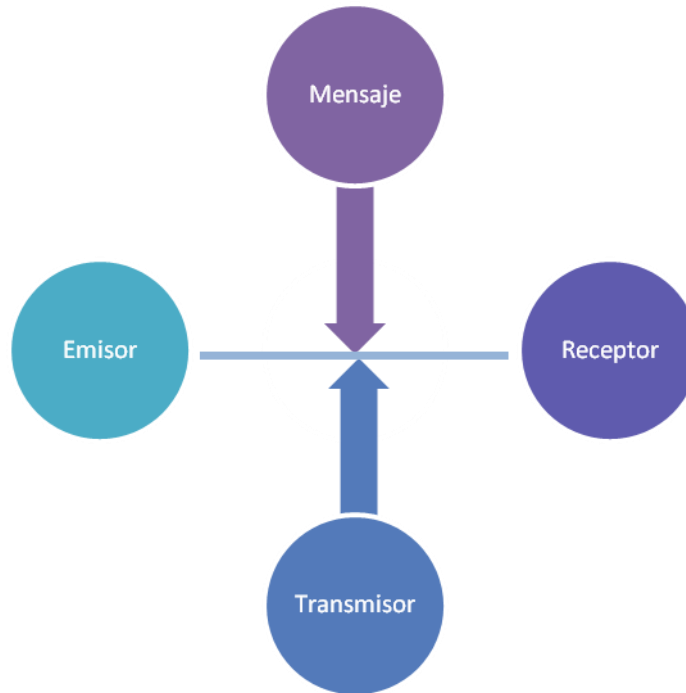
#### Teoría de la Higiene-Motivación



Fuente: (Vera, 2007).

- **La Comunicación Efectiva:** se refiere al proceso de comunicación esencial que el emisor obtenga porque solo así el puede asegurarse de que su mensaje fue recibido.

**Esquema No. 06**  
**Proceso de la Comunicación**



**Fuente:** (Vera, 2007).

La percepción en la comunicación es el acto de darse cuenta de las características del otro. Es usted quien debe percibir la forma de ser de las personas y adaptarse a ella, y no al revés. Todos los factores de la vida como la edad, inteligencia, madurez, religión, cultura, valores, habilidades, Etc. se entremezclan para hacer que cada persona perciba de una forma determinada, la percepción también permite entablar diversos canales de comunicación.

- **Tipos de comunicación:**

**Esquema No. 07**

**Tipos de Comunicación**



- Se desarrolla cuando decodificamos el mensaje transmitido por la expresión facial, el contacto de los ojos, los gestos, postura, los movimientos, etc. Equivale al 55%

- Es como suena usted cuando habla, incluyendo el volumen, expresión, claridad, velocidad. Equivale a un 38%

- Como todos sabemos son las palabras. Si usted mejora sus habilidades de comunicación visual, vocal y verbal, brindará mejor atención. Equivale a un 7%

Fuente: (Vera, 2007).

#### **4.7.5. La importancia del servicio al cliente:**

Solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada y cuando un cliente encuentra el producto/servicio que busca, y además recibe un buen servicio al cliente, queda satisfecho y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a utilizar/comprar los servicios y que muy probablemente se recomiende con otros consumidores.

Pero, por otro lado, si un cliente, haya encontrado o no el producto que buscaba, recibe una mala atención, no solo dejará de visitar, sino que muy probablemente también hablará mal de nosotros y contará la experiencia negativa que tuvo a un promedio de entre 9 a 20 personas dependiendo de su grado de indignación.

Si a ello se le suma el hecho de que la competencia cada vez es mayor y los productos ofertados en el mercado se equiparan cada vez más en calidad y en precio, es posible

afirmar que hoy en día es fundamental brindar un buen servicio al cliente para lograr ser competitivos en el mercado.

Debemos evitar que el cliente sea mal atendido, y así que deje de visitar o pueda llegar a hablar mal, y más bien procurar que reciba un buen servicio al cliente, y así lograr su fidelización, tener buenas posibilidades de que nos recomiende con otros consumidores, y poder diferenciarnos o destacar ante los demás competidores.

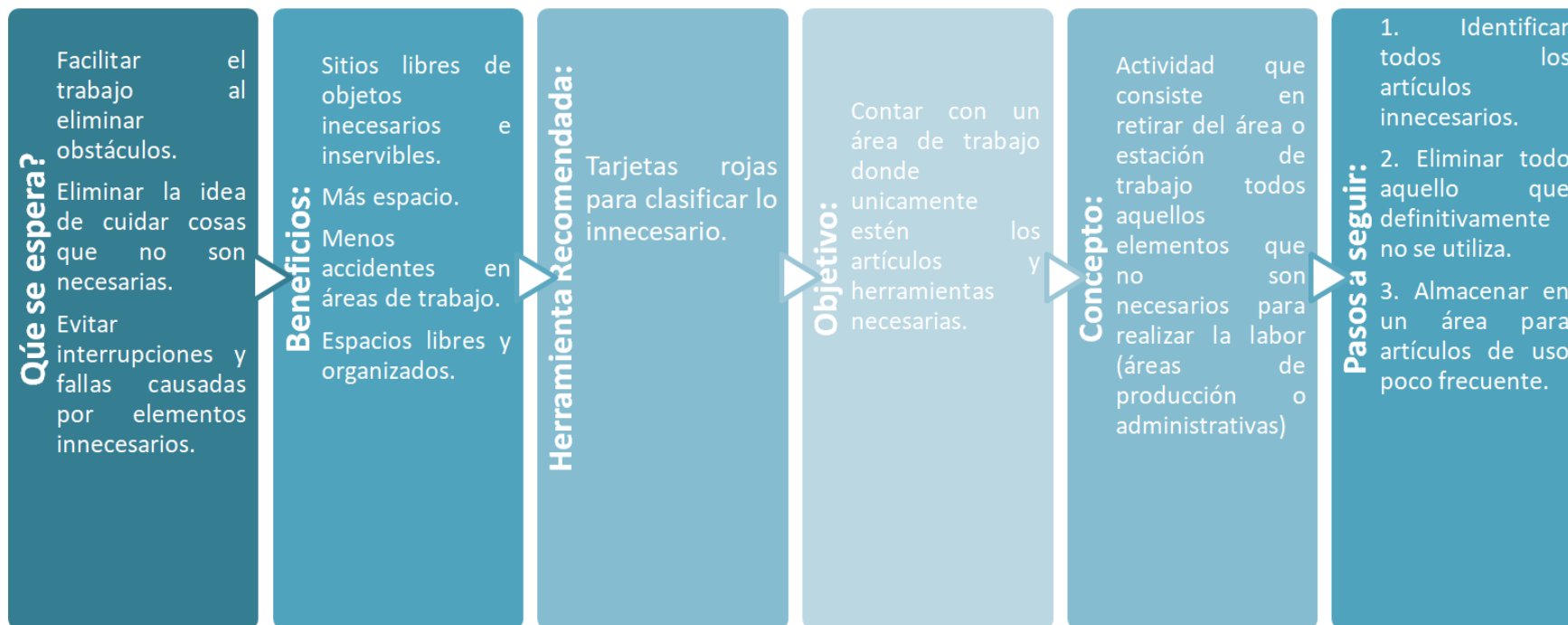
El buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la puerta del local, hasta la llamada contestada por la secretaria. Para lo cual es necesario capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente, no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el cliente, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo, desde el encargado de la limpieza hasta el gerente general. Asimismo, el buen servicio al cliente no solo debe darse durante el proceso de venta o brindar un servicio, sino también una vez que esta se haya concretado.

#### **4.7.6. Implementación de 5´S en la Atención al Cliente.**

Cuando se habla de la técnica de 5´S se esta halando de Kaizen es una palabra japonesa que significa Mejoramiento continuo, esta palabra implica mejoramiento el cual involucra a todas las personas desde el gerente/director como trabajadores. Este proceso origina resultados favorables a través del tiempo, lo que tiene como objetivo lograr un mayor orden, eficiencia y disciplina en el lugar de trabajo. Las 5´S se derivan de las palabras japonesas:

## 1. Seiri: Clasificar:

Al utilizar la herramienta de Seiri (Clasificar) servirá para eliminar del área de trabajo lo que no es necesario tener dentro del espacio de trabajo, dentro del IGSS ayudara a ser más productivos, se contara con espacio adecuados y con la papelería necesaria lo que ayudara al reducir el tiempo de espera y ayudara a brindar un mejor servicio.

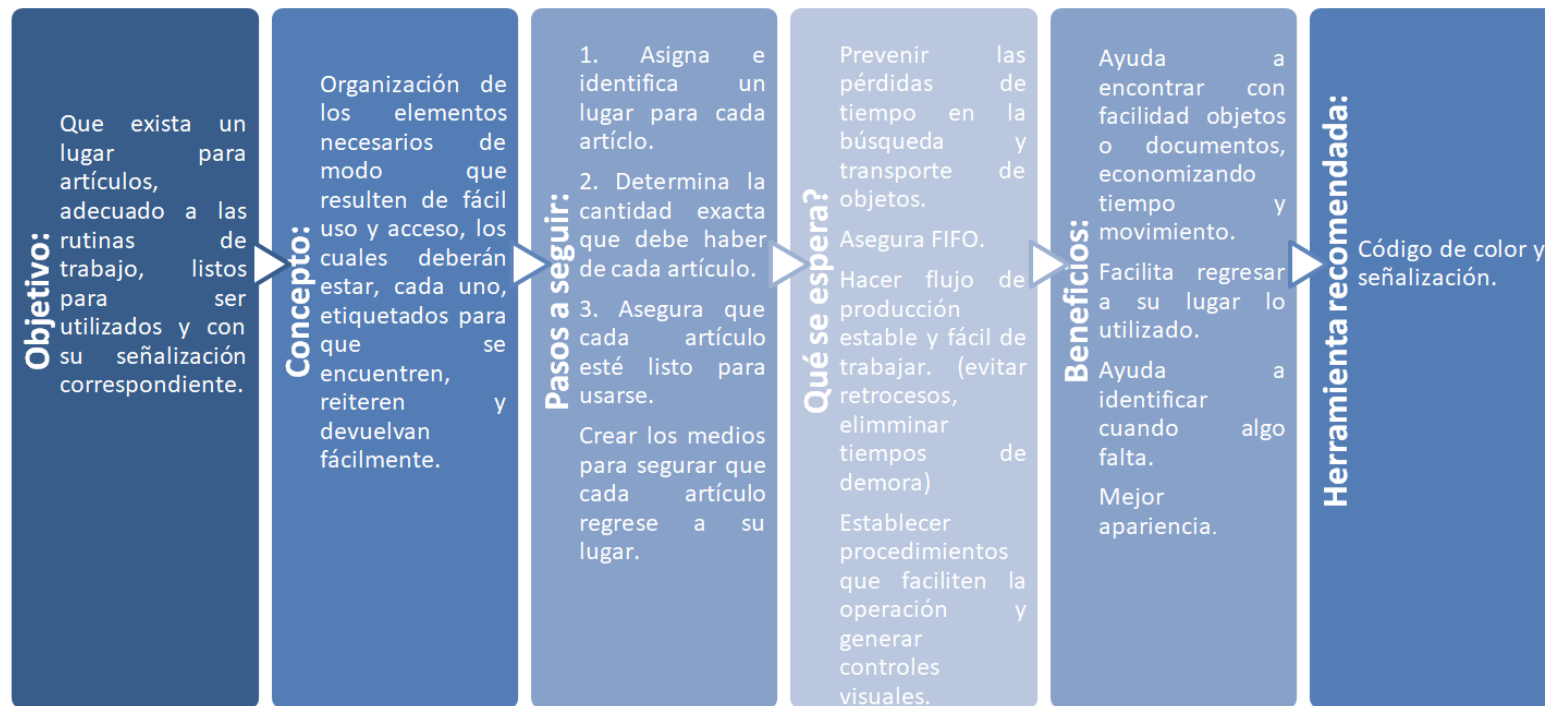


Fuente:

<https://www.limaairport.com/esp/SiteAssets/Lists/Noticias/AllItems/Las%205S%20como%20herramienta%20de%20mejora%20continua.pdf>

## 2. Seiton: Orden

El orden es uno de los pilares fundamentales para cada una de las empresas, lo que ayudara a contar con un ambiente de trabajo organizado y de fácil desempeño, es por ello cada una de las secretarias de la consulta externa pueden contar con orden en su escritorio de trabajo y conociendo en donde tienen cada uno de los documentos que den ser entregados a los afiliados al momento de realizar un traslado para alguna de las especialidades ayudando a minimizar el tiempo de espera en algunos casos.

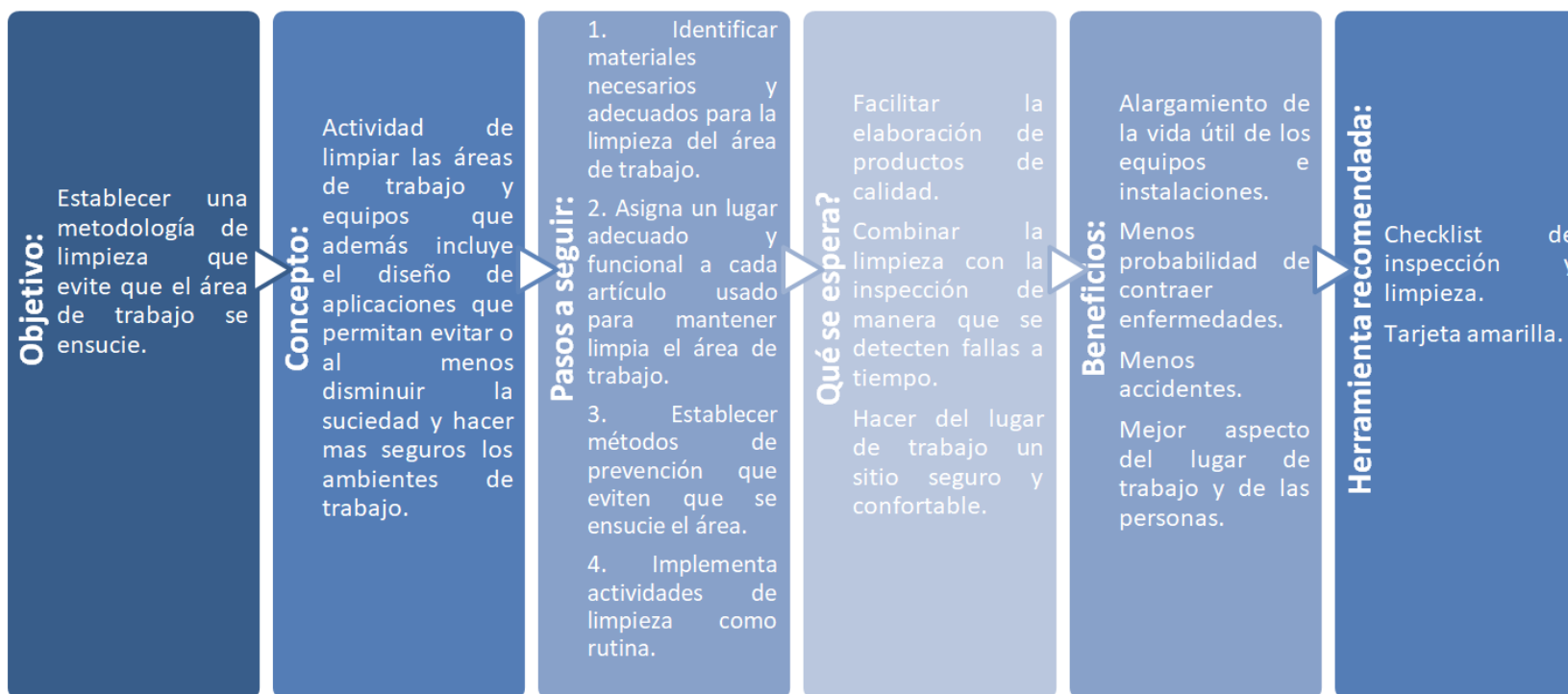


**Fuente:**

<https://www.limaairport.com/esp/SiteAssets/Lists/Noticias/AllItems/Las%20S%20como%20herramienta%20de%20mejora%20continua.pdf>

### 3. Seiso: Limpieza

Esta herramienta se trata de la limpieza dentro de la organización, es por ello que cada una secretaria es la responsable de tener su área de trabajo limpio y agradable, a lo que también se debe tener en cuenta la apariencia personal de cada una de ellas, es por ello que esta herramienta es muy importante para poder contar únicamente con el material y equipo necesario para desempeñar sus tareas

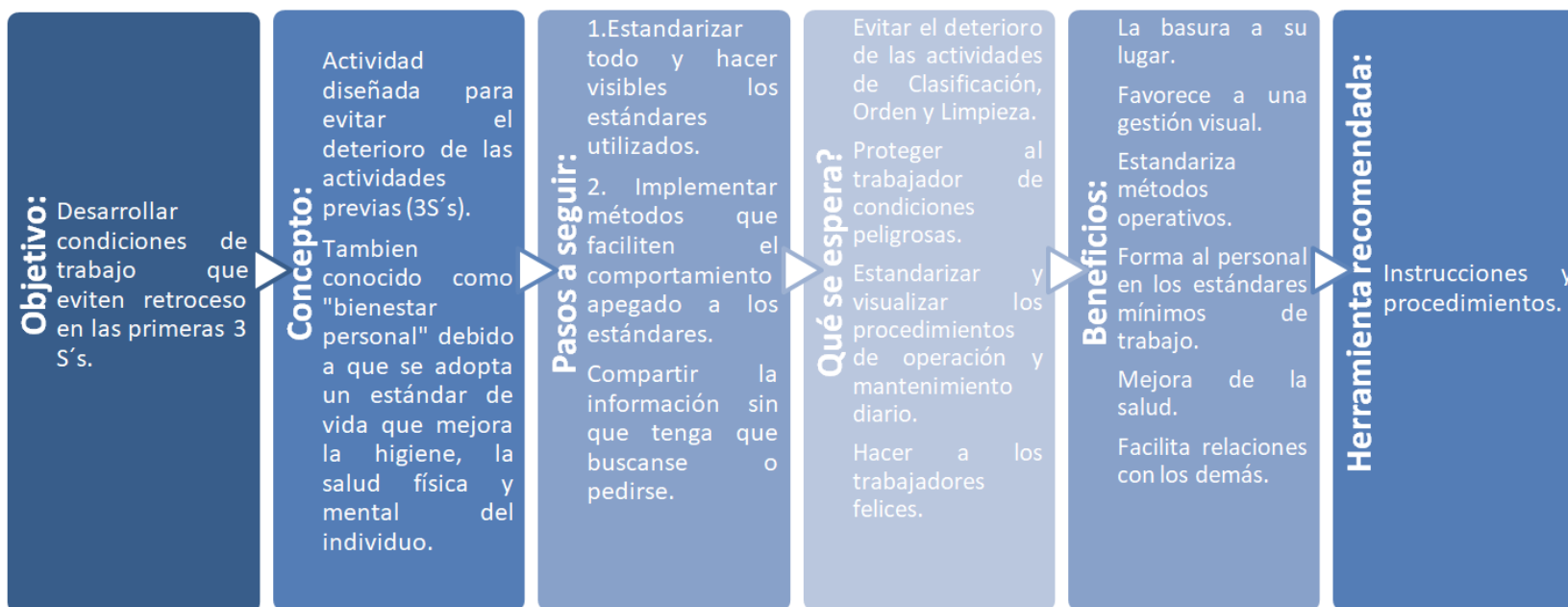


Fuente:

<https://www.lima-airport.com/esp/SiteAssets/Lists/Noticias/AllItems/Las%205S%20como%20herramienta%20de%20mejora%20continua.pdf>

#### 4. Seiketsu: Estandarizar.

A esta herramienta se le conoce también como control visual, por lo que con esta herramienta cada una de las secretarías debe aplicar, replicar y mantener lo que se ha desarrollado con las otras tres herramientas, pero no lo deben tomar únicamente como una actividad sino que es una condición o un estado permanente, para lograr la calidad en el servicio.



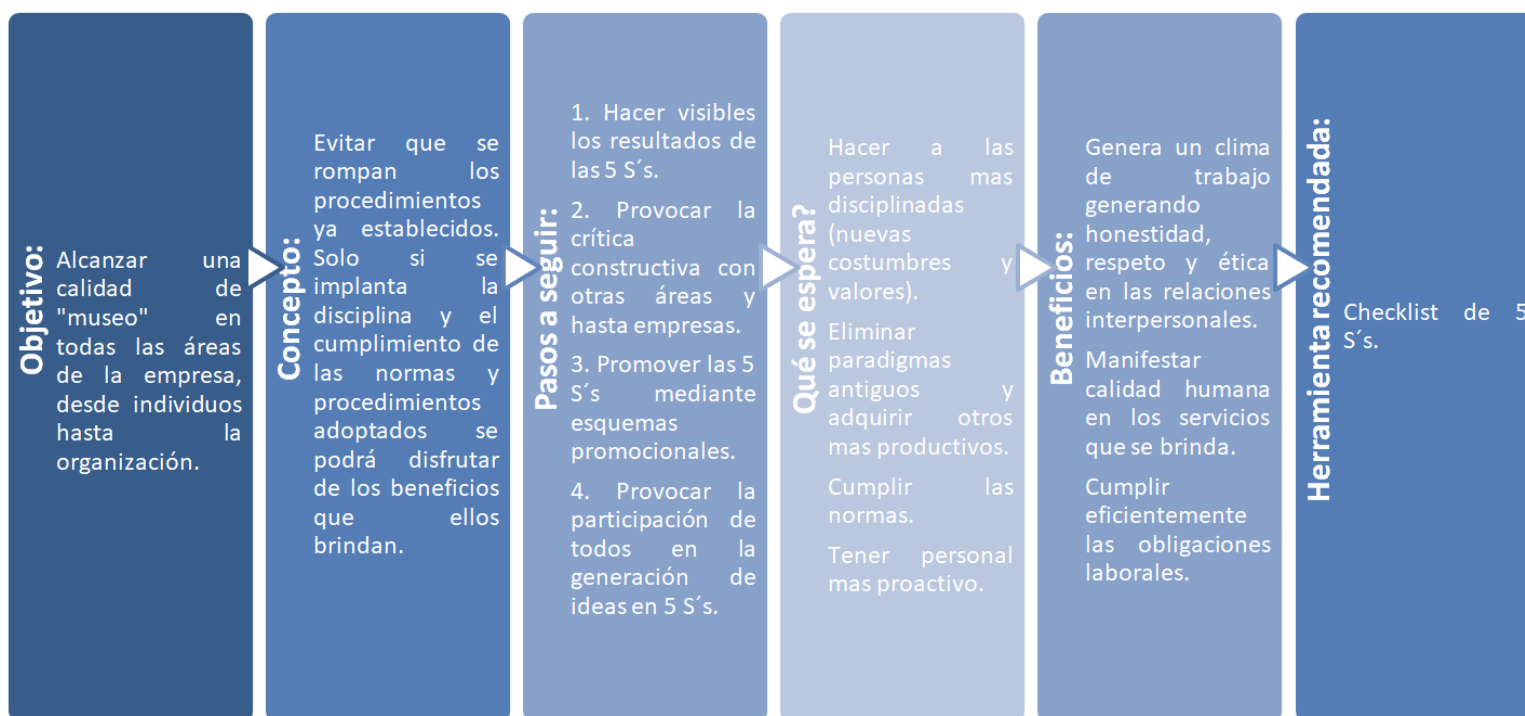
Fuente:

<https://www.lima-airport.com/esp/SiteAssets/Lists/Noticias/AllItems/Las%205S%20como%20herramienta%20de%20mejora%20continua.pdf>



## 5. Shitsuke: Disciplina.

Con esta herramienta, las secretarias deben saber controlar las otras 4 herramientas, y contar con una buena comunicación, seguir las normas y reglamentos para el buen desempeño laboral, y de esta forma lograr la mejora continua desarrollando un modelo de disciplina para contar con un valor fundamental en la forma que se realiza el trabajo, lo que ayudará a lograr la satisfacción al cliente.



Fuente:

<https://www.lima-airport.com/esp/SiteAssets/Lists/Noticias/AllItems/Las%205S%20como%20herramienta%20de%20mejora%20continua.pdf>

Al contar con esta metodología de 5S dentro de un procedimiento para lograr la calidad del espacio en donde se trabaja ayuda a clasificar de los materiales innecesarios, a que todo se encuentre ordenado e identificado, a eliminar las fuentes de suciedad y arreglar los desperfectos, a que a simple vista se aprecie y a que todo eso se mantenga y mejore constantemente.

Algunos logros que se alcanzan con la aplicación de la metodología 5´S:

- Menos errores en el trabajo.
- Menos averías en las máquinas y aparatos.
- Menor nivel de existencias almacenadas.
- Menos accidentes.
- Menos movimientos y traslados inútiles.
- Menor tiempo para el cambio de herramientas.
- Más espacio.
- Orgullo del lugar en el que se trabaja.
- Mejor imagen ante los clientes.
- Mayor cooperación y trabajo en equipo.
- Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
- Mayor conocimiento del puesto de trabajo.
- Mejor identificación de los problemas.
- Etc.

Beneficios de implantar la metodología a las 5´S

- Mejorar la seguridad.
- Ayudar a reducir el desperdicio.
- Incrementar nuestra eficiencia.
- Mejorar la imagen.
- Contribuir a desarrollar buenos hábitos.
- Desarrollar el Auto-Control.
- Mejorar la disposición ante el trabajo.

Con la opción de la metodología de las 5S se puede obtener espacios seguros, confortables y productivos, así como lograr que las personas tengan una mejor disposición para elaborar productos de alta calidad y brindar un servicio excelente a sus clientes.

Cuantitativamente:

- 60% de reducción de tiempo en búsqueda de material.
- 50% de aumento del espacio para dejar el material.
- Desaparición de las fuentes suciedad y los apaños.
- 80% de reducción en los tiempos de limpieza.

Es por ello que se debe seleccionar el área de aplicación del programa 5'S. por lo que siempre es aconsejable seleccionar un área piloto para aplicar la metodología, en este caso será la Consulta externa de Hospital IGSS de Quetzaltenango. Es por ello que el área deber ser seleccionada para la experimentación deba ser representativa, muy visible, delimitada con claridad, estable, con evidente necesidad de mejorar su orden y con posibilidad real de éxito.

El área experimental debe ser seleccionada por la dirección, porque es quien tiene todos los datos que se necesitan conjugar. En este sentido, hay que describir:

- **Espacio geográfico del área piloto.**- Área concreta y perfectamente delimitada.
- **Estabilidad del área.**- Área que perdura en el tiempo, no tanto en su espacio físico como en su formar parte de la estructura.
- **Visibilidad del área.**- Que sea visible a toda persona que atraviesa los alrededores del área y a cualquiera que tenga una mínima familiaridad con ella.
- **Tamaño del área.**- Área pequeña, simplemente por la facilidad de la actuación, y que esté lo suficientemente llena de objetos diversos como para servir de experiencia piloto.
- **Duración del proyecto.**- En ocasiones normales puede durar un año completo, aunque si queremos aprovechar el ímpetu inicial puede bastar con dos, tres o cuatro meses.
- **Necesidad de la mejora.**- Debe ser evidente la necesidad de ser ordenada.

- **Equipo humano.**- El equipo lo deben conformar personas familiarizadas con el área para que exista interés, disponibilidad y actitud favorable.
- **Recursos.**- El nivel de gasto que sea mínimo y perfectamente asumible.

**VALIDACIÓN DEL ÁREA.**- El director de la Organización validará el área elegida para la experiencia.

**NUEVAS ÁREAS.** - Será conveniente extender escalonadamente la metodología a todas las áreas de la Organización.

Es por ello que la implementación del sistema de 5'S ayudara a que la organización cambie y mejoren sus procesos administrativos y apoye al mejoramiento continuo.

## **4.8. Fase 2:**

### **4.8.1. Capacitación de Servicio al Cliente**

El servicio al cliente es la atención o servicio que una institución presta a sus afiliados o clientes, al momento que nos visitan o buscan nuestros servicios, en el ámbito hospitalario hablar de servicio al cliente se refiere a la atención brinda a enfermo o afiliados que buscan un servicio de excelencia y calidad para mejorar su salud.

Es por ello que la importancia de hacer sentir mejor a los afiliados/clientes, para hacer la diferencia en la competencia interna y externa con la que se cuenta, la cual se pretende mejor cada día para que los afiliados encuentren la satisfacción en la atención y servicio que se les brinda.

Al hablar de servicio al cliente, se refiere a que se busca lograr un beneficio para los colaboradores y para la institución, orientando los esfuerzos en forma comprometida hacia un mismo sentido; asiendo que los afiliados/clientes sienten la satisfacción y mejorar la salud de los mismos, así mismo esta capacitación brinda información de manera detallada y ordenada para su fácil comprensión y aplicación dentro de la institución; siendo una herramienta de apoyo para la mejora continua del servicio al cliente .

La capacitación de servicio al cliente va dirigida a las secretarias de consultas Externa y la Encargada de Registros Médicos, debido a que ellas son las que tienen más contacto con los afiliados/clientes, dentro de la institución, lo que ayudara al buen desempeño de sus labores cotidianas, ayudando a brindar nuevos conocimientos y estrategias que puedan aplicar al momento de interactuar, con el cliente interno y externo y a su vez brindando una retroalimentación para que su desempeño laboral sea más eficiente.

#### **4.8.2 Metodología**

Se utilizará un grado de interacción de trabajo conjunto Facilitador-participantes, a modo de desarrollar la confianza. La metodología a utilizar es de elaboración Conjunta-productivo el cual permitirá desarrollar las habilidades necesarias.

A continuación, se presenta el cronograma que se propone para llevar a cabo la capacitación:

La capacitación se llevará a cabo a través de un facilitador de INTECAP quien ayudará a brindar los conocimientos sobre servicio al cliente, impartiendo la capacitación en 4 días en horario de 08:00 am a 10:00 am.

El primer día se dará la introducción al servicio al cliente donde los colaboradores tendrán una base de la capacitación se les brindara.

El segundo día se brindará el concepto de cliente, los tipos y la diferencia entre atención y servicio al cliente lo que ayudará a comprender la forma de tratar con los diferentes tipos de clientes y brindar un buen servicio.

El tercer día se conocerán las expectativas del cliente, y la importancia del servicio al cliente, y el último día se responderán las conclusiones, y se evaluarán los conocimientos adquiridos en la capacitación.

#### 4.8.2.1 Cronograma de Capacitación de Servicio al cliente.

No. de días	Grupo Ocupacional	Módulo	Temas	Institución capacitadora	Lugar	No. de horas
Día 1	Consulta Externa	Servicio al cliente	Presentación	INTECAP	Instalaciones INTECAP	02 Horas
			Definición del Servicio al cliente			
			Factores que intervienen en el Servicio al cliente			
Día 2	Consulta Externa	Proceso del Servicio al cliente Eficientes	Cliente Interno y Externo	INTECAP	Instalaciones INTECAP	02 Horas
			Tipos de Clientes			
			Diferencia entre Atención y Servicio al Cliente.			
Día 3	Consulta Externa	Interacción con los Clientes	Expectativa del Cliente con Respecto al servicio	INTECAP	Instalaciones INTECAP	02 Horas
			La importancia del Servicio Al cliente			
Día 4	Consulta Externa	Conclusiones	Implementación de Metodología 5'S.	INTECAP	Instalaciones INTECAP	02 horas
			Definición de cada una de ellas.			
			Evaluación de capacitación			
					Total de Horas	08 Horas

## 4.9. Fase 3.

### 4.9.1 Forma de Evaluación

El método que se utilizará para evaluar las Capacitaciones, será la evaluación de desempeño, es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos de las capacitaciones, y ayudara a evaluar el logro de los resultados.

Se pretende evaluar:

- conocimiento de los colaboradores
- calidad de trabajo
- comportamiento
- comunicación
- trabajo en equipo

A continuación, se encontrará un ejemplo de la evaluación de Desempeño:

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Hospital IGSS de Retalhuleu

<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>ÁREA/SERV.</b>
<b>EVALUADO</b>	
<b>PUESTO</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>
<b>EVALUADOR</b>	
<b>FECHA DE LA EVALUACIÓN</b>	

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación. - Marque con una X el número que refleja su opinión.

### INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.

3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.  
 Bajo : 2 ---Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.  
 Moderado : 3 ---Promedio. - Rendimiento laboral bueno.  
 Alto : 4 ---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.  
 Muy Alto : 5 ---Superior. - Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a Recomendaciones, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben estar firmados por el evaluador y el empleado, si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.

### EVALUACIÓN

ÁREA DEL DESEMPEÑO							
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS		MUY BAJO	BAJO	MODE-RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
Termina su trabajo oportunamente		1	2	3	4	5	
Cumple con las tareas que se le encomiendan		1	2	3	4	5	
Realiza un volumen adecuado de trabajo		1	2	3	4	5	
CALIDAD		MUY BAJO	BAJO	MODE-RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
No comete errores en el trabajo		1	2	3	4	5	
Hace uso racional de los recursos		1	2	3	4	5	
No Requiere de		1	2	3	4	5	



supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo	1	2	3	4	5	
Se muestra respetuoso y amable en el trato	1	2	3	4	5	
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>MUY BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODE-RADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>PUNTAJE</b>
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros	1	2	3	4	5	
Brinda una adecuada orientación a los clientes	1	2	3	4	5	
Evita los conflictos dentro del equipo	1	2	3	4	5	
<b>INICIATIVA, LEALTAD INSTITUCIONAL</b>	<b>MUY BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODE-RADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>PUNTAJE</b>
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	1	2	3	4	5	
Se muestra accesible al cambio	1	2	3	4	5	
Se anticipa a las dificultades	1	2	3	4	5	
Tiene gran capacidad para resolver problemas	1	2	3	4	5	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>MUY BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODE-RADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>PUNTAJE</b>
Muestra aptitud para integrarse al equipo	1	2	3	4	5	
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	1	2	3	4	5	
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>MUY BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODE-RADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>PUNTAJE</b>
Planifica sus actividades	1	2	3	4	5	
Hace uso de indicadores	1	2	3	4	5	
Se preocupa por alcanzar las metas	1	2	3	4	5	
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						

NOMBRES Y APELLIDOS:

FUNCION:

DEPARTAMENTO:

FECHA DE LA EVALUACIÓN

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Está conforme con su Evaluación

SI ( ) NO ( )

No está conforme con su Evaluación, dé sus razones:

\_\_\_\_\_

RECOMENDACIONES	SI	NO	RECOMENDACIONES	SI	NO
CAPACITACIÓN			ESTIMULO		
ASCENSO			ROTACION		
OTRO (especifique)					

### RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

NOMBRES Y APELLIDOS:

FUNCION:

DEPARTAMENTO:

FECHA DE LA EVALUACIÓN

CUADRO DE EVALUACION

No.	FACTORES DE EVALUACION	CRITERIOS DE EVALUACION				
		A Muy alto (17 - 20)	B alto (13 - 16)	C moderado (9 - 12)	D Bajo (5 - 8)	E Muy Bajo (00 - 4)
1	Orientación de resultados					
2	Calidad					
3	Relaciones interpersonales					
4	Iniciativa, lealtad Institucional					
5	Organización					

PROMEDIO FINAL \_\_\_\_\_

RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR

- a) PRORROGA O RENOVACION ( )
- b) EXTINCION DEL CONTRATO ( )
- c) CAPACITACION ( )
- d) OTROS ESPECIFICAR: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluado

Firma y Sello del Evaluador

COMPROMISO DE CAMBIO

NOMBRES Y APELLIDOS:

FUNCION:

DEPARTAMENTO:

NOMBRE DEL JEFE:

**A. Funciones a mejorar**


**B. Compromisos**


\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Empleado

\_\_\_\_\_  
Firma y Sello del Jefe

#### 4.10. Presupuesto

Recursos	Elementos	Costo unitario	Costo total
<b>Humanos:</b>			
Capacitadores	2 personas	Q. 250.00 (por Sesión)	Q. 2,250.00
INTECAP	2 talleres de 26 horas	Q. 100.00	Q. 2,600.00
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>Q. 4,850.00</b>
<b>Equipos:</b>			
Computadoras y cañonera	2 maquina	Q. 5,500.00	Q. 5,500.00
Impresora	1 unidad	Q. 200.00	Q. 200.00
Tinta de impresora	2 cartuchos	Q. 50.00	Q. 100.00
Papel bond	1 resmas	Q. 35.00	Q. 35.00
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>Q. 5,835.00</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>Q. 10,685.00</b>

#### Costo estimado de la propuesta

Para la implementación de la presente propuesta, se estima un costo de Q. 8,435.00 aproximadamente, el cual debe ser sufragado por el Hospital IGSS de Retalhuleu, para llevar a cabo la contratación de un facilitador profesional, a través del INTECAP.

## BIBLIOGRAFIA

1. Baguer Alcalá, A. (2005). Alerta! Descubre de Forma Secilla y Practica los Problemas Graves de Tu Empresa, sus Vias de Agua. (Primera Edición ed., Vol. 1). Ediciones Diaz de Santos .
2. Borrell, F. (2000). *Como Trabajar en Equipo* (2da. Edición ed.). Ediciones Gestion 2000 S.A.
3. Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México, Distrito Federal, México: Trillas, S.A. de C.V.
4. Carolina, G. M. (2012). Diagnostico de Clima Organizacional y Satisfaccion Laboral en el Area de Taller de la Empresa Central Agroindustrial Guatemalteca, S.A. Santa Lucia Cotzumalguapa, Escuintla. Universidad de San Carlos, Sede Quetzaltenango, Quetzaltenango. Quetzaltenango: Universidad de San Carlos, Sede Quetzaltenango.
5. Carreón, J. A. (07 de octubre de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el 02 de septiembre de 2019, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
6. Celestino, G. A. (2012). *La Satisfaccion del Cliente Externo en Organizaciones de Fitness. Estudio Empirico en Centros de Comunidad de Madrid*. Centros de la Comunidad de Madrid., Madrid, España. Madrid: Universidad Politecnica de Madrid.
7. Chang Figueroa, J. J. (2014). *Atencion al Cliente en los Servicios de la Municipalidad de Malacatan San Marcos*. Quetzaltenango. Malacatan: Universidad Rafael Landivar, Campus Quetzaltenango.
8. Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos* (08a. Edición ed.). México: McGraw-Hill, Interamericana.
9. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Vol. Tercera Edición). México: McGrawHill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
10. Deguate.com. (s.f.). [www.deguate.com](http://www.deguate.com). Recuperado el 04 de Julio de 2017, de <http://www.deguate.com/municipios/pages/retalhuleu/retalhuleu.php#.WV23rI-cHmI>.
11. Diccionario Enciclopedico. (1997). *Oceano uno Color*. España: MCMXCVII OCEANO GRUPO EDITORIAL, S.A.
12. Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la Investigación* (6ta. Edición ed.). México: McGraw-Hill/Internamericana Editores, S.A. de C.V.

13. Jiménez, J. C. (2011). *Atender Clientes Artísticamente* (1a. Edición ed.). Caracas, Venezuela: Cograf Comunicaciones.
14. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (14a. Edición ed.). México: McGrawHill Interamericana Editores S.A. DE C.V. Recuperado el Mayo de 2019
15. Martínez Vicente, Juan Carlos Marzo. (s.f.). *Calidad de Servicio y Satisfacción los clientes: un estudio en establecimiento turístico*. Área Psicología Social. Facultad de psicología. . Univerdiad de Valencia.
16. Najul Godoy, J. (Julio-Diciembre de 2011). El Capital Humano en la Atención al Cliente y la Calidad de Sercivio. (U. d. Carabobo, Ed.) *Observatorio Laboral REvista Venezolana*, 04(08).
17. Pérez Hernández, J. M., Gonzalez Lopez, L., Caballeros Bravo, C., & Perez Feijoo, , H. M. (2012). *Comunicacion y Atencion al Cliente* (1a. Edición. ed.). España: Mc-Graw-Hill Interamericana de España S.L.
18. Robibins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a. Edicion. ed.). México: PEARSON EDUCACION.
19. Romero Sanchez, H., & Jaramillo Solorio, R. M. (2010). *Clima Organizacional. Su Relacion con el Factor Humano*. México: Subsecretaria de Administracion y Finanzas. Direccion General de Recursos Humanos.
20. S.A., X. (2000-2010). <http://www.eguate.com/site/es/historia/departamental/retalhuleu.html>. Recuperado el 05 de julio de 2017, de www.eguate.com.
21. Sandoval Caraveo, M. d. (2004). *Concepto y Dimension del Clima Organizacional*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Tabasco, Mexico: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
22. Sandoval Caraveo, M. d. (27 de marzo 2004 de Mayo-Agosto de 2004). Ensayo Admistracion. *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*(85), 10, 87. Tabasco, Mexico: Contadores Publicos de Tabasco, A.C.
23. Thomas, B. S. (2009). *Administración. Liderazo y Colaboración en un Mundo Competitivo* (Octava Edición ed.). México: MCGRAWHILL Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

24. Toscano, M. A. (15 de Septiembre de 2005). Investigación y Educación. *Revista Digital*, 03(20), pág. 17.
25. Vera, W. E. (2007). *Servicio y Atención al Cliente*. Perú: Biblioteca Nacional de Perú.
26. Werther, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas* (6ta. Edición ed.). México, México: McGraw Hill Internacional.
27. WordPress.com. (06 de Agosto de 2011). <https://culturapeteneraymas.wordpress.com>. Recuperado el 04 de Julio de 2017, de <https://culturapeteneraymas.wordpress.com/2011/08/06/departamento-de-retalhuleu/>.

## ANEXOS

### Anexo No. 1. Operacionalización de Hipótesis

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
C L I M A  O R G A N I Z A C I O N A L  C L	3.1.1 Importancia y Beneficios del clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción</li> <li>• Insatisfacción</li> </ul>	¿Cómo se siente con el trabajo que realiza?
	3.1.2. Objetivos	Atraves de la conducta del personal cambiar la forma de ser de cada uno tomando una actitud positiva.	¿El apoyo y Colaboración de sus compañeros de trabajo es apropiado para la organización?
	3.1.3. Características del Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de los objetivos organizacional y personales</li> <li>• Una estructura flexible con una red autoridad, control y comunicación</li> <li>• Estilos de liderazgo adecuados para determinar situaciones de trabajo.</li> <li>• Confianza, consideración y</li> </ul>	<p>¿Recibe usted colaboración del Jefe inmediato?</p> <p>¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?</p> <p>El liderazgo que existe entre los colaboradores es favorable.</p> <p>Encuentra apoyo y confianza entre las personas</p>



VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
I M A  O R G A N I Z A C I O N A L  C L I M A  O R G A N		apoyo mutuo entre los diferentes niveles de la organización	que están a su alrededor.
	3.1.4. Elementos que integran el Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos Personales</li> <li>• Elementos Grupales</li> <li>• Elementos Conductuales</li> <li>• Elementos Organizacionales</li> </ul>	Existe Trabajo en equipo dentro de la organización. Su Jefe Inmediato se Preocupa por su trabajo.
	3.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes</li> <li>• Conductas de los miembros</li> <li>• Estructura Organizacional.</li> </ul>	¿Cómo percibe la actitud de su jefe inmediato? La conducta que representa cada uno de los colaboradores es adecuado.
	3.1.6. Instrumento de medida de clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Conflicto y Cooperación</li> <li>• Relaciones Sociales</li> <li>• Estructura</li> <li>• Remuneración</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Motivación</li> <li>• Estatus</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>	Considera que la Motivación ayuda a mejorar el clima organizacional.  Encuentra cooperación con sus compañeros de trabajo  Su jefe inmediato lo ayuda a resolver los conflictos.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
I Z A C I O N A L C L I M A  O R G A N I Z A		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización</li> <li>• Apoyo</li> </ul>	<p>Su rendimiento está de acuerdo con la carga de trabajo.</p> <p>Como es su carga de Trabajo.</p> <p>Encuentra apoyo cuando tiene conflicto</p> <p>Como califica el clima organizacional dentro de la organización.</p>
	3.1.7. Tipos de Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima Autoritario <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoritario Explotador</li> <li>- Autoritario Paternalista</li> </ul> </li> <li>• Participativo <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultivo</li> <li>- Participativo.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Quien toma las decisiones dentro de la organización.</p> <p>Su jefe la toma en cuenta para tomar decisiones.</p> <p>Como Considera que sería la comunicación dentro la organización si su jefe brinda confianza a sus compañeros de trabajo.</p>

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
C I O N A L  C L I M A  O R G A N I Z A C I O N A L	3.1.8. Indicadores del Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Físico</li> <li>• Estructurales</li> <li>• Ambiente Social</li> <li>• Personales</li> <li>• Propias del Comportamiento Organizacional</li> </ul>	<p>La infraestructura es la adecuada para desempeñar su trabajo.</p> <p>El ambiente de trabajo es favorable para las personas que nos visitan</p>
	3.1.9. Teoría del comportamiento Organizacional que apoyan al Modelo del Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Actitudes</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	<p>La comunicación es efectiva dentro de los colaboradores y los clientes.</p> <p>Cómo calificaría el trabajo en equipo</p> <p>Existe coordinación dentro de la organización.</p>
A T E	3.2.1. Principios y Características de la Atención al	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la persona más importante para la organización</li> </ul>	Que es el cliente para usted.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
N C I O N  A L  C L I E N T E  A T E N C I O N  A L  C	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No depende de nuestra empresa, es una empresa la que depende de el</li> <li>• No se va a interrumpir nuestro trabajo, trabajamos en una empresa tanto pública como privada precisamente porque existen clientes</li> <li>• No es alguien con el que se tenga que discutir y mucho menos con quien se pueda ser evidente.</li> <li>• Acude a nuestra empresa porque necesita algún bien o servicio</li> <li>• No es un número, tiene emociones y sentimientos que se tiene que respetar</li> <li>• El cliente es el elemento principal de la empresa</li> </ul>	<p>Como es la atención que se le brinda en la organización</p> <p>Que calificación de da a la atención que usted le brinda al cliente.</p> <p>Por qué acude el cliente a la empresa.</p> <p>El servicio que le brinda por parte de los colaboradores es:</p> <p>Que punteo le da al comportamiento de cada una de las personas que le brinda la atención.</p> <p>Le pone la atención necesaria a los clientes que nos visitan.</p>

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
L I E N T E  A T E N C I O N  A L  C L I E N T E  A T	3.2.2. Características del servicio al Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es intangible</li> <li>• Es perecedero</li> <li>• Es continuo</li> <li>• Es integral</li> <li>• La oferta del servicio, prometer y cumplir</li> <li>• Foco del servicio, satisfacción plena del cliente</li> <li>• Valor agregado, plus al producto</li> </ul>	<p>De qué Manera le dan Solución a su Problema</p> <p>El servicio que se brinda es:</p> <p>El tiempo de espera para atenderlo es adecuado</p> <p>Nuestro Colaborador Cumple con las expectativas de Atención</p>
	3.2.3. Canales de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Telefónico</li> <li>• Impreso</li> <li>• Electrónico</li> </ul>	<p>Cuando usted es atendido por los colaboradores tienen contacto visual</p> <p>Le solucionan los conflictos en un tiempo apropiado</p>
	3.2.4. clasificación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interno</li> <li>• Externo</li> </ul>	<p>La atención que recibe como cliente interno es:</p> <p>Qué tipo de atención le brindan nuestros colaboradores</p>

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
E N C I O N  A L  C L I E N T E  A T E N C I O N  A L	3.2.5 mandamientos de la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente por encima de todo</li> <li>• No hay nada imposible cuando se quiere</li> <li>• Cumple todo lo que se propone</li> <li>• Diferencia de marca</li> <li>• No se aceptan fallas</li> <li>• El empleado insatisfecho general clientes insatisfechos</li> <li>• El juicio por la calidad del producto o servicio lo realiza el cliente</li> <li>• Por muy bueno que sea el servicio siempre hay que mejorar.</li> <li>• Cuando se trate de satisfacer al cliente todos somos un equipo</li> </ul>	<p>De qué forma califica la atención que se le brinda.</p> <p>La calidad del servicio es:</p> <p>Recomienda a otros usuarios visitar la organización</p> <p>Con que frecuencia nos visita</p> <p>La atención que se les brinda hace que tenga ánimos de regresar.</p>
	3.2.6. Tipos de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente Sabelotodo</li> </ul>	Que tipos de clientes nos visitas

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
C L I E N T E  A T E N C I O N  A L  C L I E N T E		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente minucioso</li> <li>• Cliente desconfiado</li> <li>• Cliente polémico</li> <li>• Cliente hablador</li> <li>• Cliente indeciso</li> <li>• Cliente generoso</li> </ul>	<p>Como identifica a los Clientes:</p> <p>Como califica a los clientes que nos visitan</p> <p>Los conflictos son resueltos en un tiempo prudencial</p>
	3.2.7. Calidad en la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p>Considera que brinda una atención de calidad a los clientes</p>

## Anexo No. 02 Instrumento de Investigación

### Boleta de Encuesta y Cuestionario para Entrevista a los trabajadores.

Universidad San Carlos de Guatemala

Centro Universitario de Occidente

Maestría en Recursos Humanos

Curso: Seminario de Tesis 1



Soy estudiante de la Maestría en Recursos Humanos de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos Sede Quetzaltenango, por lo que a continuación Encontrara un serie de preguntas las cuales están realizadas con el propósito conocer la atención que se le brinda a clientes o afiliados dentro de la institución y a la vez conocer como es clima organizacional con el que cuenta la organización.

1. Como se siente con el trabajo que realiza.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho –Ni insatisfecho
- insatisfecho
- Bastante insatisfecho

2. El apoyo y colaboración de sus compañeros de trabajo es apropiado para la organización.

Sí

No

3. Recibe usted colaboración del jefe inmediato

Sí

No



4. Como es la comunicación con sus compañeros de trabajo

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

5. El tipo de liderazgo de la empresa con el su jefe superior es:

- Democrático
- Autocrático
- Participativo

6. En la escala de 1 a 5 califique: Qué nivel de apoyo y confianza encuentra con las personas que trabajan a alrededor?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

7. Existe trabajo en equipo dentro de la organización

Sí

No

8. Como califica la actitud de su jefe inmediato

- Buena
- Regular
- Mala

9. En la escala de 1 a 5 como califica la atención que le dan sus compañeros de trabajado a los clientes.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

10. Considera que la motivación ayuda a mejorar el clima organizacional.

Si No

Por qué:

11. En la escala de 1 a 5 como califica la cooperación entre sus compañeros de trabajo.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

12. Su Rendimiento de trabajo está de acuerdo a la presión y carga de trabajo dentro de la organización.

Si No Por Que:

13. En la escala de 1 a 5 como califica el apoyo de su jefe inmediato al momento de tener un problema o conflicto.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

14. Como califica el clima organizacional dentro de la organización

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

15. Quien toma las decisiones dentro de la organización

- Su jefe inmediato
- Jefe superior
- Usted.

16. En la escala de 1 a 5 su jefe la toma en cuenta para tomar decisiones relacionadas a su área de trabajo.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

17. Como considera que sería la comunicación dentro de organización si su jefe y compañeros de trabajo se brindan confianza y colaboración

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

18. La infraestructura es la adecuada para desempeñar su trabajo

Sí. No.

19. En la escala de 1 a 5 el ambiente de trabajo es favorable para las personas que nos visitan.

1 – 2 - 3 - 4 - 5

20. Como considera la comunión entre sus compañeros de trabajo y los clientes.

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

21. En la escala de 1 a 5 cómo calificaría el trabajo en equipo dentro de la institución

1 – 2 - 3 - 4 - 5

22. Existe coordinación dentro de la organización

Si            No            Por Que:

23. En la escala de 1 a 5 como considera que es la atención que se les brinda a los clientes y colaboradores de trabajo.

1 – 2 - 3 - 4 - 5

24. En la escala de 1 a 5 como califica usted la atención que le da los clientes que visitan la institución.

1 – 2 - 3 - 4 - 5

25. Cree que los clientes que visitan la empresa si no; tuvieran la necesidad de venir vendrían a pesar del tiempo que pierden.

Si                                  No                                  Por qué:

## Encuesta al Cliente

Universidad San Carlos de Guatemala  
 Centro Universitario de Occidente  
 Maestría en Recursos Humanos  
 Curso: Seminario de Tesis 1



Soy estudiante de la Maestría en Recursos Humanos de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos Sede Quetzaltenango, por lo que a continuación Encontrara una serie de preguntas las cuales están realizadas con el propósito conocer la atención que se le brinda a clientes o afiliados dentro de la institución y a la vez conocer como es clima organizacional con el que cuenta la organización.

	Excelente	Bueno	Reglar	Medio	Malo
¿Cómo considera que es la atención que se le brinda en la institución?					
El servicio que los colaboradores brinda es:					
¿Cómo califica el servicio que le prestamos?					
La atención que le brindamos es:					
Como califica nuestra atención					
El tiempo de espera es:					
como le parece el ambiente de trabajo					
Las bancas son:					
El ambiente dentro de la institución es:					
La comunicación con el colaborador es:					
La forma de responder de los colaboradores es:					

1. Que calificación en la escala de 1 a 5 le da a la atención que se brinda dentro de la institución:

1 -2 -3 -4 -5

2. Le resuelven su problema.

Si

No y por que

3. En una escala de 1 a 5 considera usted que cada vez que nos visita el servicio mejora.

1 -2 -3 -4 -5

4. En una escala de 1 a 5 su problema lo solucionan:

1 - 2 - 3 -4 -5

5. Nuestros colaboradores cumplen con las expectativas deseadas a hora de su visita.

Si

No

Porque:

6. Está de acuerdo con nuestro servicio

Si

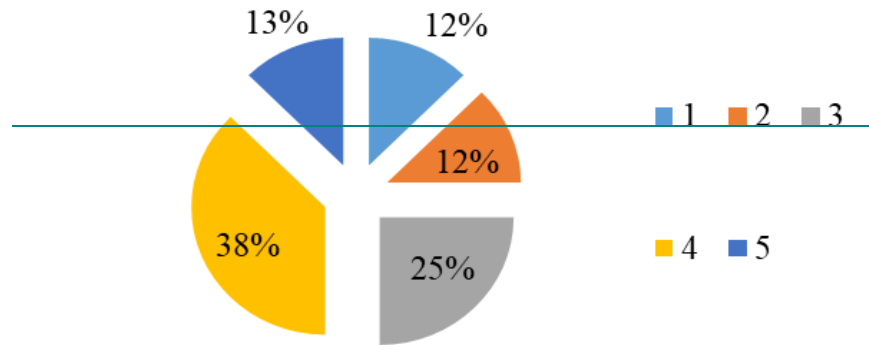
No.

7. Considera usted que la atención que brindamos es:

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho –Ni insatisfecho
- insatisfecho
- Bastante insatisfecho

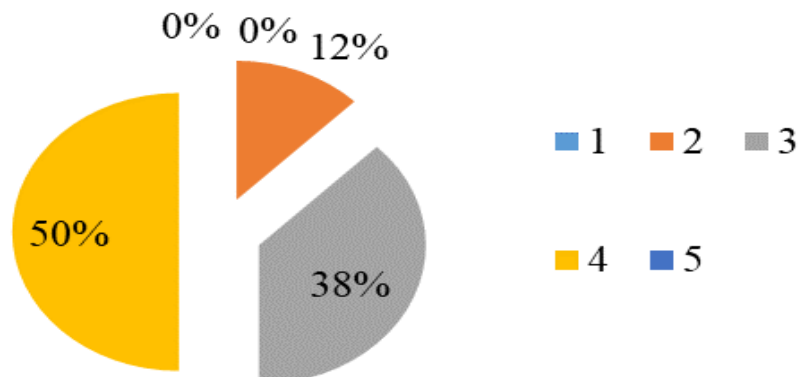
**Anexo No. 3. Graficas Adicionales**  
**PRESENTACION DE RESULTADOS**

**Gráfica No. 18**  
**Cooperacion entre sus compañeros de trabajo**



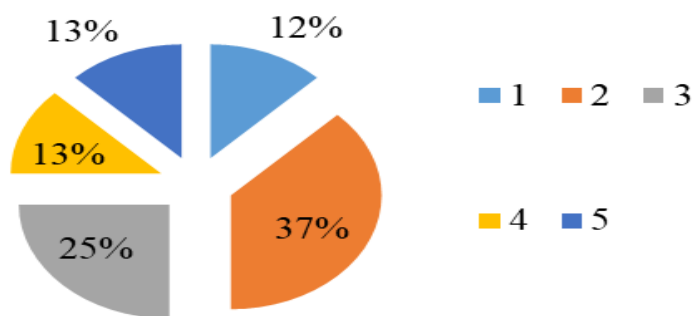
Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu, (febrero 2,018)

**Gráfica No. 19**  
**Atencion a los Afiliados**



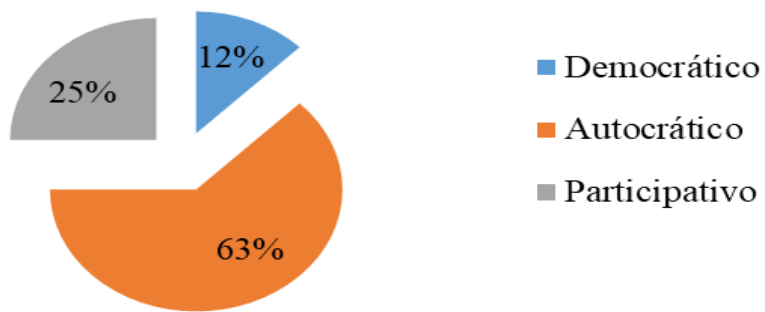
Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu, (Febrero2,018)

**Gráfica No. 20**  
**Apoyo de su Jefe Inmediato**



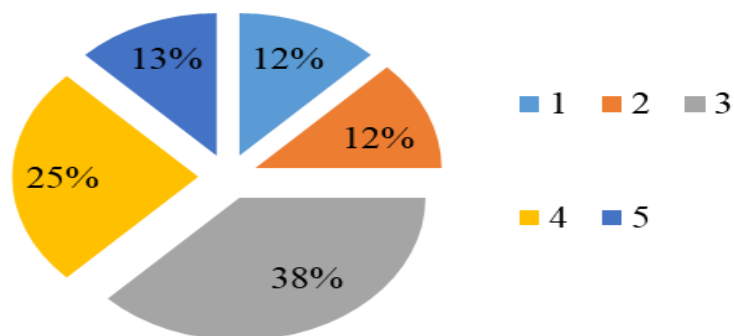
Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu, (febrero 2,018)

**Gráfica No. 21**  
**Liderazgo del Jefe Inmediato**



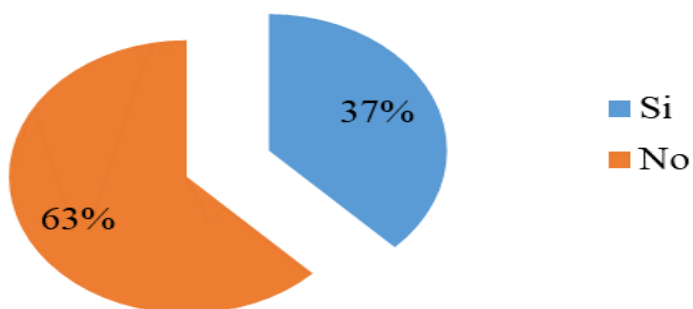
Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu, (febrero 2,018)

**Gráfica No. 22**  
**Ambiente de Trabajo**



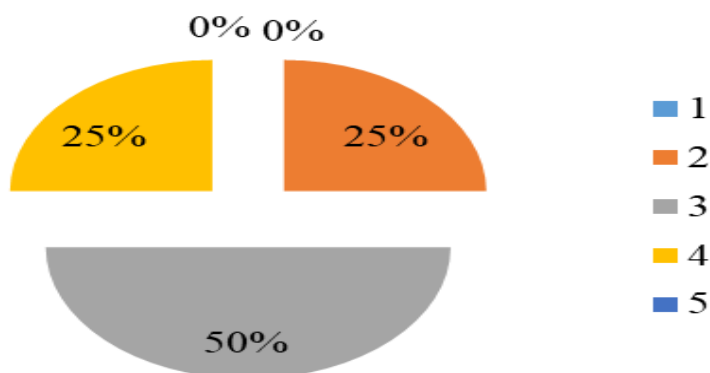
Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu, (febrero 2,018)

**Gráfica No. 23**  
**Coordinación**



Fuente: Colaboradores del IGSS Hospital de Retalhuleu, (febrero 2,018)

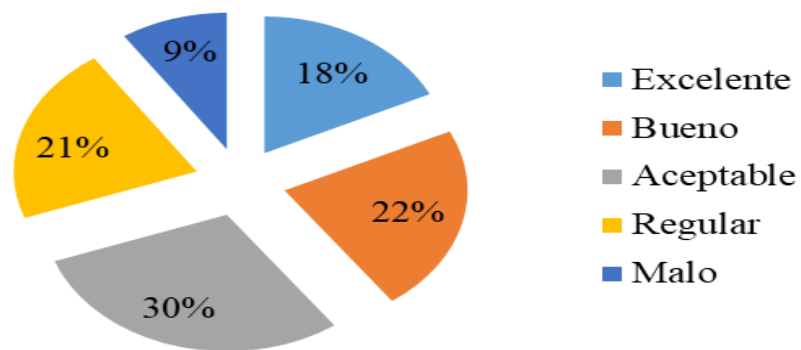
**Gráfica No. 24**  
**Recomendación del Servicio**



Fuente: Afiliados del Hospital IGSS del departamento de Retalhuleu, (febrero de 2018)

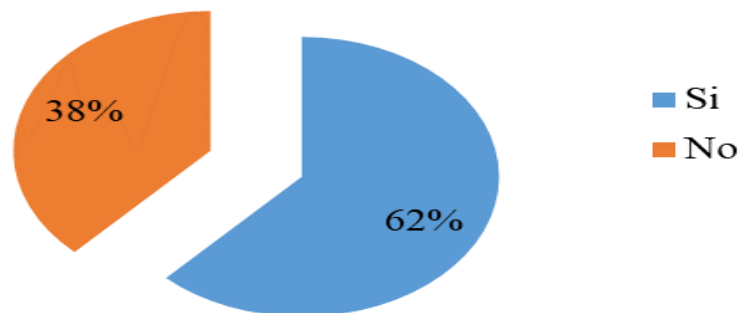


**Gráfica No. 25**  
**Solicitud de Ayuda y Servicio Brindado**



Fuente: Afiliados del Hospital IGSS del departamento de Retalhuleu, (febrero de 2018)

**Gráfica No. 26**  
**Cumplimiento de expectativas**



Fuente: Afiliados del Hospital IGSS del departamento de Retalhuleu, (febrero de 2018)

#### Anexo No. 4 Determinación de Muestra

### MUESTRA FINITA Con probabilidad de 0.9

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

**N:** Tamaño de la población o universo, para este caso será 3,200.

**Z<sub>α</sub>:** es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne, por lo que se ha tomado la decisión de tener un nivel de confianza del 90%, según la tabla de distribución normal el nivel de confianza será 1.64.

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, por lo general este valor es de 0.90.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, 1-p = (1 - 0.90) por lo que para este caso será 0.10.

**e:** es el límite aceptable de error muestral, que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), por lo que para el presente ejercicio se utilizará el valor de 0.05 o 5%.

$$n = \frac{(3,200 * 1.64^2 * 0.90 * 0.10)}{(0.05^2 * (3,200 - 1)) + (1.64^2 * 0.90 * 0.10)}$$

$$n = 94 \text{ Individuos}$$

## MUESTRA FINITA

### Con probabilidad de 0.5

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

**N:** Tamaño de la población o universo, para este caso será 3,200.

**Z $\alpha$ :** es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne, por lo que se ha tomado la decisión de tener un nivel de confianza del 90%, según la tabla de distribución normal el nivel de confianza será 1.64.

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, por lo general este valor es de 0.50.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, 1-p = (1 - 0.50) por lo que para este caso será 0.50.

**e:** es el límite aceptable de error muestral, que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), por lo que para el presente ejercicio se utilizará el valor de 0.05 o 5%.

$$n = \frac{(3,200 * 1.64^2 * 0.50 * 0.50)}{(0.05^2 * (3,200 - 1)) + (1.64^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = 269 \text{ Individuos}$$