

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar>**

## **TRABAJO FINAL PARA LA ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**Denominación del trabajo:**

**Diagnóstico de adecuación del clima de servicio  
organizacional para un servicio de calidad superior.**

*Propuesta de mejora para el desarrollo de ventaja competitiva a través de la calidad de  
servicio en una Policlínica.*

**Sector: Relaciones Humanas**

**Alumna: CP/LA Mariana C. Arraigada**

**Tutor: Mg. Roberto Carro**

**Fecha de entrega: 6/2/2014**

## **A.-INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo forma parte de un requisito académico para la finalización de la Especialización en Administración de Negocios de la carrera de posgrado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP; pero también busca plantear la necesidad de redefinir el enfoque de directores de organizaciones, consultores y profesionales asociados sobre el tema de la calidad de servicio.

Mucho se ha escrito sobre esta temática pero no siempre se encuentra considerado dentro de la problemática la importancia estratégica que tiene la calidad de los servicios de apoyo que asisten al servicio principal. Estos constituyen verdaderos eslabones de la cadena de valor, bajo la teoría de Porter (1986, que son los puntos estratégicos donde verdaderamente se puede desarrollar una ventaja competitiva, sobre todo si la estrategia genérica a la que se apunta es la diferenciación, como sucede en el rubro del cuidado de la salud.

## **B.-FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA**

### **1. CALIDAD SUPERIOR COMO OBJETIVO ESTRATÉGICO**

#### **COMPETITIVIDAD Y CALIDAD**

Como plantean González Pertuz y Atencio Cárdenas, la calidad es un elemento de gran importancia para la supervivencia de toda organización, tomando en cuenta que en la actualidad existen altos niveles de competitividad generada por la apertura de mercados en un mundo globalizado. Entonces, las nuevas formas de hacer negocios son diseñadas por las distintas organizaciones en su esfuerzo por alcanzar la permanencia en el mercado, resaltando en este contexto el uso de activos intangibles como la marca, el diseño y los recursos humanos como factores que requieren la atención de los gerentes<sup>1</sup>. Considerando a la calidad como “Calidad superior” se considera que un producto o servicio es de calidad excelente cuando se aplican en su realización los mejores componentes y la mejor gestión y realización de los procesos.

El efecto que quiere la empresa es la satisfacción el cliente. La empresa debe orientar su actividad a las causas que producen dicho efecto. La mayor parte de ellas se encuentran en los procesos de la empresa, por lo que es necesario identificarlas, medirlas y aplicar mejoras en dichos procesos para

---

<sup>1</sup> GONZALEZ PERTUZ, Blanca y ATENCIO CARDENAS, Edith. *Incidencia del factor humano y la calidad de servicio en organizaciones privadas del estado Zulía*. *Revista de Ciencias Sociales* [online]. 2010, vol.16, n.3, pp. 468-480. ISSN 1315-9518

lograr el efecto deseado. Una vez identificado, la gestión eficaz es aquella que se orienta directamente a su logro.

Competitividad es la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios (añadir valor al cliente) con la calidad deseada y exigida por sus clientes, al coste más bajo posible. Así, competitividad y calidad van estrechamente unidas en la organización de la empresa.

De esta forma el logro de calidad superior apunta simultáneamente a **2 objetivos estratégicos**:

- **Diferenciación de la competencia:** a través de la cual se podrá lograr la atracción y retención del cliente.
- **Incrementar el valor percibido por el cliente:** de esta forma se podrá incrementar el margen obtenido como la diferencia entre el precio de venta y el costo efectivo del producto.

## **EL CONCEPTO DE CALIDAD**

Se toma para este trabajo el concepto de calidad como sinónimo de mejora, obtenida como tarea compartida por todos los miembros de cada empresa, e incluso como producto de la atención debida a la cadena de valor que se desarrolla (González y Atencio Cardenas, 2010)

### **2. DIFERENCIA ENTRE CALIDAD EN BIENES Y SERVICIOS**

Las empresas prestadoras de servicios siempre se han enfrentado al reto de vender un producto intangible, no almacenable y que cuya efectividad (satisfacción del cliente) está determinada por la situación en la que se presta el servicio al cliente, constituyendo esta la única oportunidad. Esto complejiza sobremanera el logro de dicha satisfacción ya que involucra una alto contenido de factores no controlables en dicho momento.

Respecto del concepto de triángulo del servicio presentado por K. Albrecht (1992), se puede decir que tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización. Los tres factores clave de éxito son los tres vértices del triángulo de servicio:

1. Una visión o estrategia para el servicio.
2. Personal operativo orientado hacia el cliente.
3. Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre estos tres elementos básicos, que deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alto nivel de calidad. Figura 1.

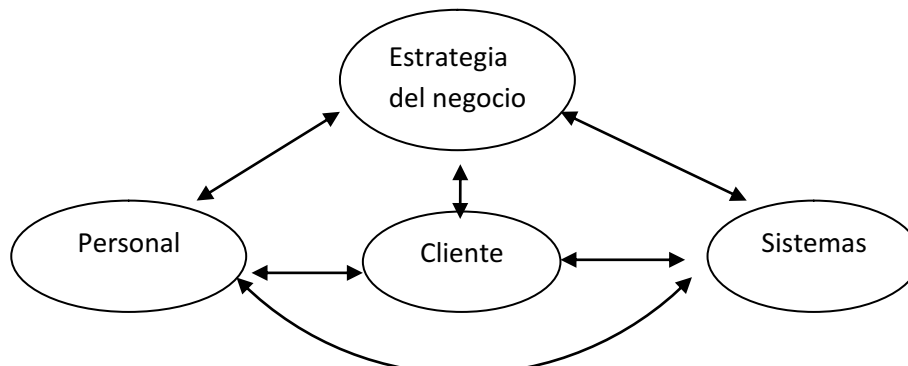


Figura 1

### 3. PAPEL CRÍTICO DE LAS PERSONAS EN CALIDAD DE SERVICIOS

Si se analizan las características del proceso de prestación de servicios, en general, se pueden determinar claramente al menos cuatro puntos estratégicos sobre los cuales la organización deberá planificar sus acciones estratégicas. Ellos son:

- las especiales características que tiene el trabajo de prestación de un servicio, denominado trabajo emocional;
- el ambiente en el cual se presta el servicio, también llamado clima de servicio;
- el desarrollo del capital humano, tanto organizacional como personal; y el
- estilo de conducción que se aplica sobre dicho factor humano.

## B.-MARCO CONCEPTUAL

### 4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD (COMPONENTES)

#### PRINCIPALES PRINCIPIOS ESPECÍFICOS Y GENÉRICOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL<sup>2</sup>

##### Principios Guía:

- Mejora continua
- Enfoque en el cliente
- Integración del trabajo

##### Principios Específicos

<sup>2</sup> MORENO LUZÓN et al (2001): "Gestión de la Calidad y diseño de organizaciones". Prentice Hall, Madrid.

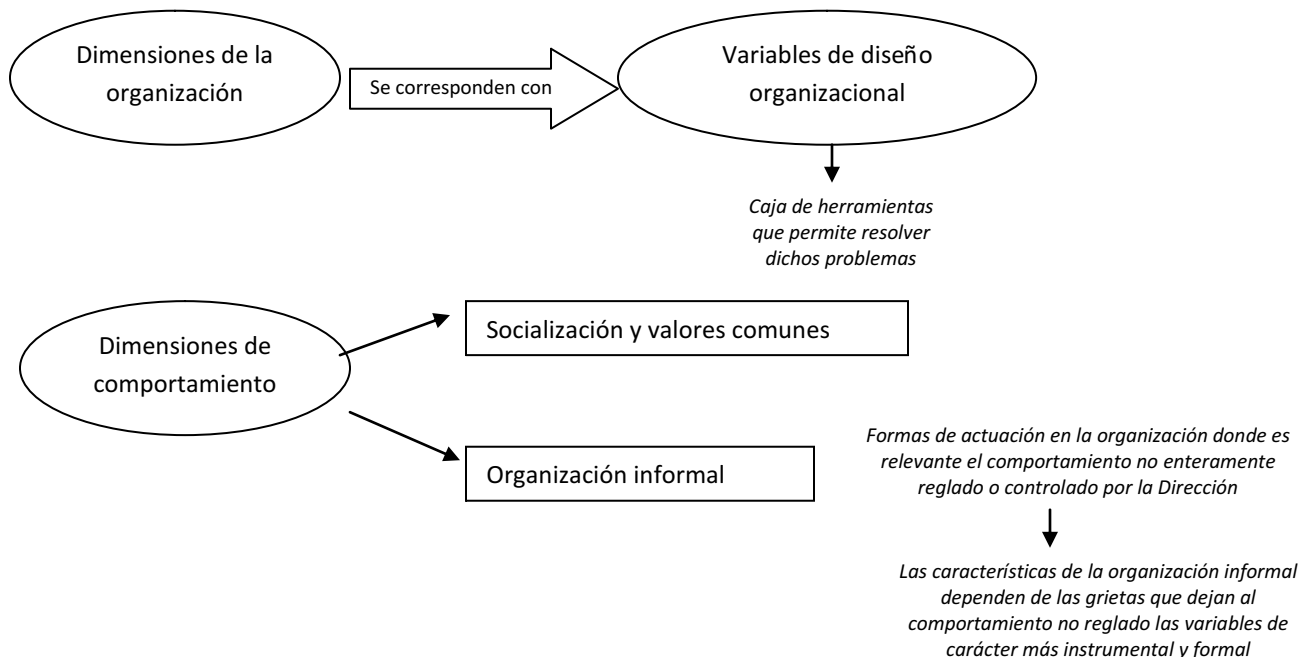
1. Atención a la satisfacción del cliente
2. Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad
3. participación y compromiso de los miembros de la organización
4. cambio cultural
5. cooperación en el ámbito interno de la empresa
6. trabajo en equipo
7. cooperación con clientes y proveedores
8. formación
9. administración apoyada en indicadores y sistemas de evaluación
10. diseño y conformidad de procesos y productos
11. gestión de procesos
12. mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios

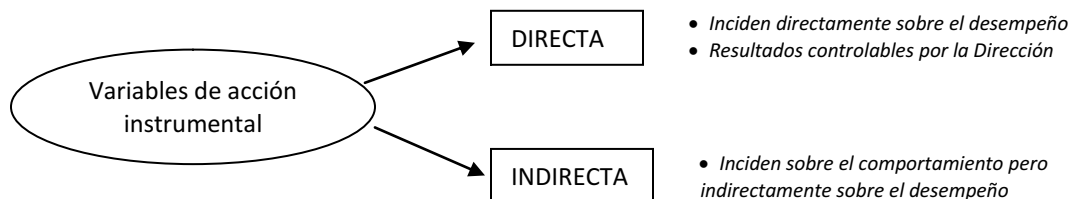
### Principios genéricos

13. visión compartida de los miembros de la organización
14. clima organizativo
15. aprendizaje organizativo
16. adecuadas compensaciones a los stakeholders
17. diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la empresa.

### DIMENSIONES Y VARIABLES DE DISEÑO

1. Tareas y proceso productivos
2. Puestos de trabajo
3. Estructura organizacional
4. Procesos de info-decisión
5. Políticas de gestión de personas
6. Sistemas de medición, evaluación y control del desempeño
7. Sistemas de recompensas y ordenación de los incentivos





## 5. DEFINICIÓN DE CALIDAD SUPERIOR REQUERIDA EN SALUD

En 2012 se realizó un estudio en la Clínica Mayo de Arizona<sup>3</sup> sobre 8000 pacientes para determinar los atributos valorados por ellos en el servicio recibido en los centros del cuidado de la salud privados. El fundamento de este estudio provenía del concepto relativo a que pagar por valor es el pilar de la reforma del cuidado de la salud. Bajo el Programa de compra basada en el valor (CBV), en inglés Value-based purchasing programme (VBP), la re-compra en servicios del cuidado de la salud está determinada por una combinación de calidad clínica y calidad de servicio.

Los atributos relevados por el estudio fueron los siguientes:

ATRIBUTO DEL SERVICIO	r	p	Personal médico	Personal de apoyo
Minuciosidad del exámen (thoroughness of exam)	0,57	0,001	<b>x</b>	
Explicación del problema médico (explaining the medical condition)	0,57	0,001	<b>x</b>	
Participación del paciente en la decisions del cuidado de la salud (involving the patient in health care decisions)	0,56	0,001	<b>x</b>	
Escuchar (listening)	0,56	0,001	<b>x</b>	<b>x</b>
Demostrar cortesía y preocupación (demonstrating courtesy and caring)	0,53	0,001	<b>x</b>	<b>x</b>
Destinar al paciente el tiempo suficiente (spending enough time)	0,52	0,001	<b>x</b>	<b>x</b>
Usar términos fáciles de entender (using understandable words and terms)	0,49	0,001	<b>x</b>	
Eficiencia (efficiency)	0,62	0,001	<b>x</b>	<b>x</b>
Trabajo en equipo (team work)	0,59	0,001	<b>x</b>	<b>x</b>

Como se puede ver no todos los atributos están exclusivamente relacionados con el equipo médico y el servicio técnico recibido, sino que el servicio administrativo-asistencial recibido también juega un papel central en la percepción de valor del cliente, principalmente a través de actitudes en la prestación del servicio asistencial tales como cortesía, preocupación, sensibilidad, entre otros.

<sup>3</sup> KENNEDY, D. et al. (2012): A roadmap for improving health care service quality, *World Hospitals and Health Services* Vol. 49 No. 1 (pag 7-9)

## El personal de apoyo y su rol en la estructura organizacional

La estructura organizacional es la que determina la capacidad de cumplir la misión organizacional de satisfacer determinadas necesidades. Por lo tanto de ella depende en gran medida el logro de resultados. La importancia del diseño y rediseño de la estructura organizacional subyace, en palabras de H.Simon<sup>4</sup> en “el efecto que ésta tenga sobre el comportamiento de los ejecutivos como individuos”. Aplicando esto al sector de la salud lo podemos extender a todas las personas involucradas con el sistema cuya estructura estamos analizando.

Otra evidencia del rol que juega la estructura en los sistemas organizacionales es presentada por J.Etkin y L. Schvarstein<sup>5</sup> cuando plantean “El marco estructural co-determina, junto con las aptitudes cognitivas y afectivas individuales, la formación del conocimiento que cada integrante tiene sobre la organización en su conjunto.” Para introducir un análisis más sociológico al concepto “mecánico” de estructura, queremos citar a P.Senge<sup>6</sup> cuando dice “La estructura es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, pero también incluye actitudes y percepciones, la calidad de los productos, los modos en que se toman decisiones y cientos de factores más.” En esta última definición podemos ver el rol preponderante que juegan las personas y sus actitudes, percepciones y comportamientos en el funcionamiento de la estructura organizacional. El Engagement con el trabajo, la actitud hacia la asunción de responsabilidades y aspiraciones de carrera organizacional y otras brindan un acercamiento razonable al estado en que se encuentran las personas en relación a su capacidad para generar el valor buscado y percibido por el cliente.

### El Engagement en el trabajo (Work engagement)

A los efectos de este trabajo se toma el concepto de “engagement en el trabajo” utilizado por los investigadores Wilmar Schaufeli (Utrecht) y Marisa Salanova (Madrid), que definen como: “un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Salanova y Schaufeli, 2009). Es un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del burnout y modula los efectos directos de los recursos organizacionales sobre el *desempeño, el bienestar y la calidad de vida* en general.

Se relaciona **positivamente** con:

- el **desempeño y la fidelidad del cliente**

---

<sup>4</sup> SIMON, H. (1975): El comportamiento Administrativo. Ed. Aguilar, Argentina.

<sup>5</sup> ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. (1992): Identidad de las organizaciones. Ed. Paidós, Argentina.

<sup>6</sup> SENGE, P. (2010): La quinta disciplina en la práctica. Ed. Granica, Argentina.



- **el desempeño académico** en estudiantes universitarios
- y el **compromiso organizacional**

Se relaciona **negativamente** con

- el **absentismo**,
- **rotación y**
- **tendencia al abandono**

El *engagement* puede ser considerado como un *proceso psicosocial emergente* en los grupos que mejora el desempeño del grupo.

### **Engagement como estado de realización**

Las variables componentes del engagement en el trabajo son las siguientes:

#### **VIGOR:**

- altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja.
- Deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades.

#### **DEDICACIÓN**

- Alta implicación laboral
- Manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.

#### **ABSORCIÓN**

- La persona está totalmente concentrada en su trabajo
- El tiempo le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo
- Esto es debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

El vigor y la dedicación son los polos opuestos del cinismo y del agotamiento.

### **Competitividad de las organizaciones**

Para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos; y para poder conseguirlo, las políticas de salud ocupacional y de DRH deben estar sincronizadas tanto como sea posible.

Las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa más en el conocimiento psicológico y la experiencia de las personas en sus propias carreras laborales.

Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que tomen responsabilidad en el propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la excelencia en el desempeño. Este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral saludable al estilo tradicional (empleados no estresados), satisfechos con su trabajo, que no experimenten estrés laboral y que muestren bajos índices de absentismo laboral.

## **C.-ANÁLISIS DEL CASO**

### **C.1.-DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESTUDIADA**

La Policlínica analizada es una organización creada hace más de 30 años en la ciudad de Mar del Plata. Actualmente se dedica a atender las siguientes ramas médicas:

- Atención primaria de ART
- Medicina laboral
- Medicina clínica

#### **Servicio de Atención primaria de ART**

Dentro de lo que es atención primaria de ART, trabajan puntualmente con la compañía La Segunda atendiendo siniestros laborales de empresas clientes de esta aseguradora. Si el siniestro requiere atención quirúrgica o de alta complejidad, se deriva el caso al Hospital Privado de Comunidad.

#### **Servicio de Medicina laboral**

Este servicio consiste en la realización de análisis pre-ocupacionales, que incluyen estudios físicos y psicológicos para la contratación de nuevo personal en las organizaciones.

También se brindan servicios de medicina laboral respecto de exámenes periódicos, que integran monitoreos programados del estado físico y psicológico de empleados que ya están contratados.

#### **Servicio de Medicina clínica**

En la actualidad la policlínica cuenta con los siguientes servicios específicos dentro de medicina clínica:

- Neurología
- Psiquiatría
- Psicología
- Odontología
- Nutrición
- Clínica general
- Traumatología

La Policlínica funciona todos los días de 8.30 a 21 hs con rotación de los servicios brindados.

<b>PERSONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>
---

A la fecha la organización cuenta con la siguiente estructuración de puestos y dotación de personal

PUESTO	CANTIDAD DE EMPLEADOS
<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	<b>3</b>
Director General	1
Asesor General	1
Asesor legal	1
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>4</b>
Coordinación de Administración	1

Recepción	3	
<b>SERVICIOS TÉCNICOS</b>		<b>4</b>
Enfermería	2	
Radiología	1	
Laboratorio	Tercerizado	
Auditor ART	1	
<b>SERVICIOS MÉDICOS</b>		<b>14</b>
Nutrición	1	
Odontología	1	
Psicología	1	
Neurología	1	
Psiquiatría	1	
Clínica general	5	
Traumatología	3	
Cirugía	1	

A los efectos de este trabajo se tomará en cuenta sólo el personal del área de Administración y de Servicios Técnicos, ya que constituyen el personal de apoyo que no realizan el servicio principal de la organización pero que realizan servicios necesarios que afectan directamente a la generación de valor para los usuarios a través de la calidad de servicio percibida.

***Desarrollo de un modelo de dimensiones y factores de gestión de la cadena de valor de las personas para mejora de calidad de servicio***

Para el abordaje organizacional de la temática propuesta se diseñó el siguiente modelo:

Diagnóstico organizacional basado la Gestión de la Calidad Total (TQM) y del Capital Psicológico

Positivo, a través del engagement en el trabajo

- Recursos individuales de las personas: Engagement con el trabajo
- Recursos grupales: clima organizacional
- Recursos organizacionales: Ambiente de servicio

Relevamiento organizacional a través de las siguientes técnicas e instrumentos

<b>Principio</b>	<b>Jerarquía</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Area a relevar</b>	<b>Instrumento</b>
Mejora continua	Guía	Filosofía	Cumbre	Entrevista en Profundidad
Enfoque en el cliente	Guía	Filosofía	Cumbre	Entrevista en Profundidad
Integración del trabajo	Guía	Filosofía	Cumbre	Entrevista en Profundidad
Atención a la satisfacción del cliente	Específicos	Procesos	Servicios con contacto con el cliente	Encuesta de calidad interna
Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad	Específicos	Liderazgo	Cumbre	Entrevista en Profundidad
Participación y compromiso de los participantes internos	Específicos	Compromiso	Todos los sectores	Engagement (UWES) Entrevista informantes calificados
Cambio cultural	Específicos	Cultura organizacional	Todos los sectores	Encuesta de calidad interna
Cooperación en ambiente interno	Específicos	Cultura organizacional	Todos los sectores	Entrevista informantes

Trabajo en equipo	Específicos	Cultura organizacional	Todos los sectores	calificados Entrevista informantes calificados
Formación	Específicos	Desarrollo humano	Todos los sectores	Encuesta de calidad interna
Sistema Evaluación y control	Específicos	Procesos	Todos los sectores	Encuesta de calidad interna
Diseño y configuración de procesos y productos	Específicos	Procesos	Cumbre	Encuesta de calidad interna
Gestión de procesos	Específicos	Procesos	Todos los sectores	Encuesta de calidad interna
Mejora continua de conocimientos, procesos y productos	Específicos	Procesos	Todos los sectores	Encuesta de calidad interna
Visión compartida	Genéricos	Cultura organizacional	Todos los sectores	Entrevista informantes calificados
Clima organizacional	Genéricos	Cultura organizacional	Todos los sectores	Entrevista informantes calificados
Aprendizaje organizacional	Genéricos	Cultura organizacional	Todos los sectores	Entrevista informantes calificados
Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia	Genéricos	Procesos	Todos los sectores	Encuesta de calidad interna

## **C.2.-RELEVAMIENTO**

### **Resultados de la aplicación del modelo (debilidad en eslabones)**

#### **Desarrollo del relevamiento**

Para proceder al relevamiento de información para el diagnóstico organizacional se comenzó con una entrevista en profundidad al director de la institución y luego al asesor interno. En dicha entrevista se indagaron cuestiones de mejora continua, enfoque en el cliente, integración del trabajo, atención a la satisfacción del cliente y liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.

Para relevar variables específicas de los empleados se aplicaron encuestas autoadministradas para medir el nivel de Engagement en el trabajo como recurso personal para el clima de servicio y una encuesta autoadministrada para relevar la percepción respecto de variables del ambiente de servicio para la calidad.

#### **Detalle de los instrumentos utilizados**

- Aplicación de encuestas autoadministradas de la Escala UWES (Utrecht Work Engagement Scale, 2003).
- Encuesta de Calidad Interna construida dentro del marco del desarrollo del trabajo

#### **Resultados obtenidos**

Los siguientes resultados se basan en información recolectada a través de los instrumentos mencionados anteriormente y corresponden exclusivamente a la percepción (subjetiva) de los empleados.

#### **Mejora continua**

El 100% de los empleados percibe que no existen procesos que busquen sistemáticamente mejorar las actividades.

***Enfoque en el cliente***

El 100% de los empleados percibe que la organización no se enfoca en el cliente.

***Integración del trabajo***

En general no se percibe que el trabajo de los sectores esté integrado.

***Atención a la satisfacción del cliente***

El 100% de los empleados percibe que no se atiende especialmente a la satisfacción del cliente.

***Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad***

Relacionado con la percepción de que no se hace foco en la satisfacción del cliente y con la percepción de que no existen procesos diseñados para buscar la mejora de las actividades

***Participación y compromiso de los participantes internos***

La mayoría de los empleados entrevistados manifestaron que tenían deseos de participar y que en algún momento se sintieron comprometidos pero que el clima laboral no es favorable.

***Cambio cultural***

El 83.33% de los empleados contestó que la empresa sería capaz de cambiar su forma de operar ya que contaba con los recursos necesarios.

***Cooperación en ambiente interno y Trabajo en equipo***

Existen algunas camarillas entre los empleados. Dentro de cada una existe cooperación y trabajo en equipo pero no entre ellas. La forma de estructuración de los procesos no favorece el trabajo en equipo.

***Formación***

El 100% de los empleados no perciben que existan oportunidades de capacitación

***Sistema Evaluación y control***

El 83.33% de los empleados percibe que no existen sistemas de evaluación y control preestablecidos. Según ellos "Sólo se controla lo que está mal cuando está mal".

***Diseño y configuración de procesos y productos Y Gestión de procesos***

El 100% de los empleados considera que la estructura organizacional no permite una mejora en la realización de tareas. Algunas de las causas mencionadas fueron: falta de estructuración de procesos, exceso de burocracia administrativa, fallas en las comunicaciones, entre otras.

***Mejora continua de conocimientos, procesos y productos***

La mayoría de los empleados percibe que actualmente no existen procesos que apunten a la mejora continua.

La percepción generalizada es que la comunicación descendente no es clara y que ellos no comparten las modalidades y prioridades propuestas por la conducción de la organización.

### ***Clima organizacional***

En general, no es propicio para la generación de un adecuado ambiente de servicio para la mejora de la calidad. Algunos de los factores detectados fueron:

- Disconformismo
- Falta de cooperación entre compañeros y hacia los objetivos de la organización.
- Sentimiento de poco reconocimiento.

### ***Aprendizaje organizacional***

Al no existir procesos que busquen la mejora, se pierde la oportunidad de revisar errores y aciertos y con ello la ocasión de generar aprendizaje organizacional

### ***Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia***

Es percibido por los empleados que la estructura actual de la organización no solo no facilita el óptimo desarrollo de tareas sino que lo entorpece

## **Conclusiones generales respecto de los principios de calidad**

Los resultados generales sobre la percepción de los empleados podrían agruparse en los siguientes tres focos principales:

***Respecto de la planificación estratégica de la organización:*** Los empleados no visualizan acciones planificadas y orientadas hacia la mejora continua como así tampoco acciones que busquen mejorar la satisfacción del cliente. Perciben un vacío en el liderazgo y la conducción estratégica a través de programas de calidad total.

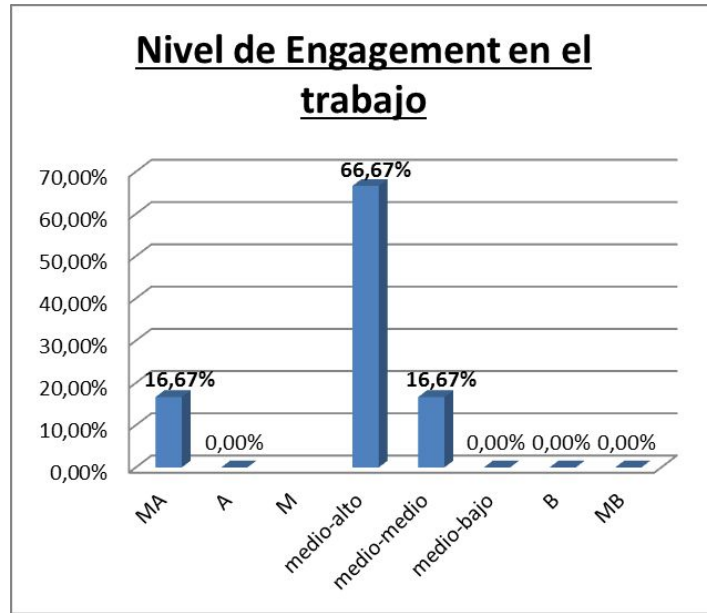
***Respecto de la estructura organizacional:*** Los empleados perciben que no existen espacios ni posibilidades de formación tanto para el desarrollo de la tarea específica del puesto como para desarrollo personal. Tampoco se visualizan sistemas establecidos de evaluación y control con el feedback requerido para el aprendizaje organizacional y la mejora del servicio. Se percibe la necesidad de estructuración de los procesos existentes.

***Respecto del clima organizacional:*** La percepción generalizada de los empleados es que la participación y el compromiso del grupo es muy escaso. Ellos mismos lo atribuyen a la insatisfacción con la forma de trabajo que genera un ambiente poco favorable. Hay muy poca cooperación entre compañeros. Sin embargo la mayoría percibe que es posible el cambio cultural.

## Diagnóstico del Engagement en el trabajo (UWES)

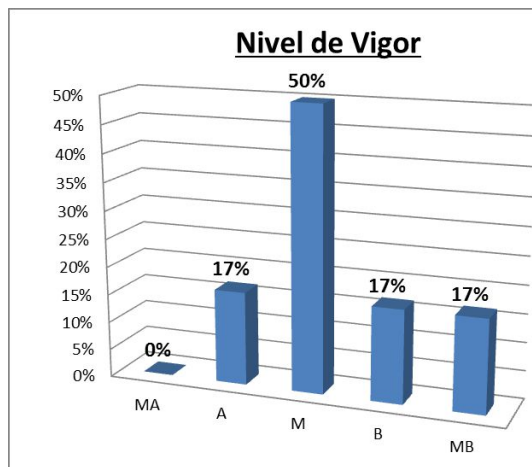
Respecto de las 3 variables del Engagement en el trabajo se obtuvieron los siguientes resultados principales: Vigor (medio: 50%), Dedicación (Medio 83%) y Absorción (medio:50%). Respecto de los valores totales de Engagement se obtuvieron como máximos: medio-alto 66.67% y medio-medio: 16.67%. Dados estos números se puede ver que el grupo total relevado registra niveles de engagement medio-altos.

MA (muy alto)	<b>16,67%</b>
A (Alto)	0,00%
M (Medio)	
medio-alto	<b>66,67%</b>
medio-medio	<b>16,67%</b>
medio-bajo	0,00%
B (Bajo)	0,00%
MB (Muy Bajo)	0,00%

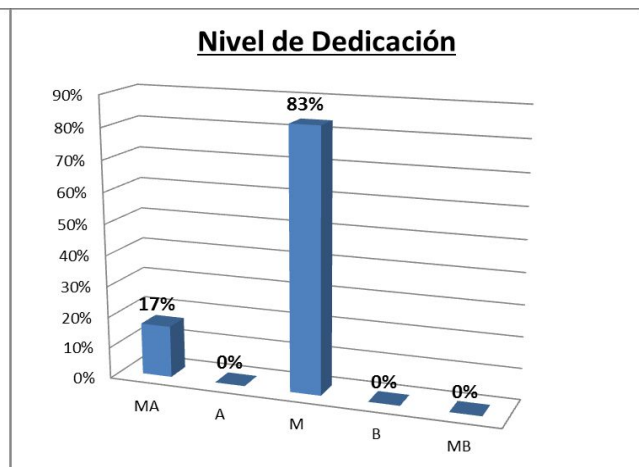


**Gráfico 1**

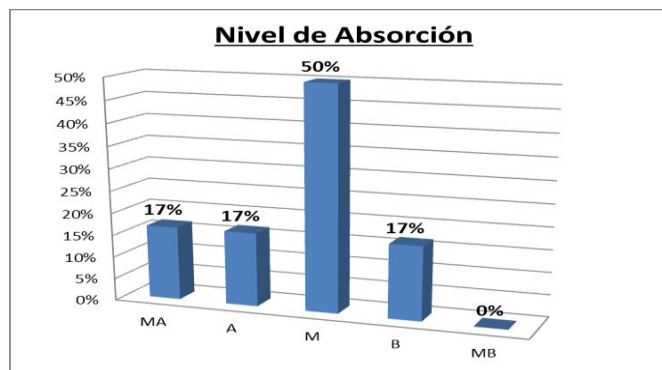
Respecto de las 3 variables del Engagement en el trabajo se obtuvieron los siguientes resultados principales: Vigor (Medio: 50,00% y Alto 17%), Dedicación (Medio 83,00%) y Absorción (Medio:50,00% y Alto: 17%).



**Gráfico 2**



**Gráfico 3**



**Gráfico 4**

Del análisis de las 3 variables se puede ver que la variable Vigor registra dispersión de casos entre los valores Alto y Muy Bajo, agrupando a la mitad de la muestra (50%) en el valor medio (Gráfico 2). Sin embargo el 34% de la muestra presenta niveles Bajo y Muy Bajo. La variable Dedicación, por el contrario, presenta el 83% de los casos en el valor medio, casi sin dispersión exceptuando un 17% en el valor Muy Alto (Gráfico 3). Por último, la variable Absorción también presente dispersión en los valores, pero en este caso el 84% se encuentra en niveles medio o superior, registrándose sólo un 17% en un nivel Bajo (Gráfico 4).

### **Conclusión general de la prueba**

A nivel general los resultados se muestran ubicados principalmente en el nivel medio como muestra el gráfico 1, lo cual indica que los empleados registran en un considerable grado menor que el deseado las características de los empleados-engaged. Algunas de estas características son: generan su propio feedback, son activos y pro-activos, están también “engaged” fuera del trabajo, sus valores se ajustan a los valores de la organización, etc. Esto implica que los empleados no cuentan con el nivel de engagement en el trabajo requerido para que éste actúe como recurso positivo para la construcción del ambiente de servicio óptimo para la generación de un sistema de calidad superior.

### **C.3.-FODA y Diagnóstico general**

#### **Oportunidades**

1. Cambios en los requerimientos de los clientes respecto del valor recibido en los servicios.
2. Muchos competidores están pasando por procesos de cambio similares (*posibles demoras en procesos pasarían desapercibidas*)

#### **Amenazas**

1. Muchos competidores están pasando por procesos de cambio similares (*si la org. no hace algo, perderá la cuota de mercado actual*)
2. El ritmo de cambio del ambiente es cada vez más rápido y complejo (*no tener los sistemas adecuados puede poner en riesgo la supervivencia de la organización*)

#### **Fortalezas**

1. Más de la mitad de los empleados administrativos de contacto registran un Engagement Medio-Alto o superior
2. La mayoría de los empleados percibe que la organización tiene posibilidades de éxito si emprende un proceso de cambio.

#### **Debilidades**

1. Baja aptitud y predisposición del personal administrativo de contacto con los pacientes.
2. Poca predisposición para el trabajo en equipo y actitudes no constructivas en los empleados.



## ESTRATEGIAS

### FO

El nivel de engagement de los empleados, si bien es medio, es susceptible de ser elevado a través de las acciones correctas (según propuesta de intervención). Con esto y con la percepción de que la organización tiene posibilidades de éxito de cambio, la organización puede aprovechar la oportunidad de que los clientes valoran más la calidad de servicio y apuntar a diferenciarse con ésta base.

### FA

El hecho de que muchos competidores están pasando por procesos de cambio similares es una amenaza analizada desde el punto de que si la organización no genera un cambio será superada por éstos. Pero dada la fortaleza del engagement de empleados y la percepción de éxito de cambio puede superarse esta amenaza al tener éxito en el proceso de cambio.

### DO

Mejorando la predisposición y actitud de los empleados (según propuesta de intervención), a brindar un servicio de calidad se podrá aprovechar la oportunidad de la mayor valoración de clientes respecto de la calidad de servicio.

### DA

Si la organización es capaz de generar el cambio de actitud de empleados y clima organizacional antes que sus competidores podrá superar la amenaza de que éstos le quiten su porción de mercado.

### **C.4.-DIAGNÓSTICO GENERAL**

Dadas las demandas del mercado respecto de requerimiento en la calidad de servicio percibido por clientes y que la mayoría de los competidores están pasando por procesos similares de cambio, se vuelve imperante que la organización emprenda y desarrolle con éxito un proceso de cambio que la lleve a realizar los cambios necesarios para poder brindar dicha calidad de servicio. De lo contrario, perderá seguramente la porción de mercado actual en manos de sus competidores, quienes sí serán capaces de brindar la calidad de servicio requerida.

Habiendo expuesto la importancia del ambiente de servicio para la generación de calidad superior, la participación estratégica del factor humano en su generación, queda puesto de manifiesto que los empleados deben contar con recursos personales, grupales y organizacionales para cumplir este rol. Del estudio de la organización surge que respecto del personal de apoyo estos recursos no estarían presentes con el nivel de fortaleza óptima para la generación de un servicio de calidad superior.

**Recursos Personales:** Engagement en el trabajo. No registra los niveles requeridos para funcionar como un recurso fortalecedor para generar un clima de servicio adecuado.

**Recursos grupales:** Clima organizacional: no es adecuado. No solo no actúa como recurso fortalecedor, sino que puede generar mayor desgaste emocional, empeorando aún más el clima de servicio.

**Recursos organizacionales:** Según la percepción de los empleados, que es el mayor condicionante de su conducta, los recursos organizacionales como la estructura actual no son los adecuados para la generación del clima de servicio ideal. Se entiende como estructura, a los efectos de este diagnóstico, a los elementos materiales e inmateriales que dan forma a las actividades de la organización.

## **D.-PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

A partir del diagnóstico realizado se proponen las siguientes acciones:

### ***Recursos Personales: elevar el nivel de engagement en el trabajo***

Si bien el nivel de engagement surge de un proceso psicológico individual y personal pueden realizarse las siguientes acciones para estimular dicho proceso.

1. Realizar psicotécnicos a los empleados para evaluar si la asignación al puesto corresponde con su perfil o si sería necesario una reasignación de puesto.
2. Del estudio a través del cuestionario UWES, surge que la variable Dedicación fue la que si bien registró un nivel medio tuvo mucha menor dispersión, concentrado casi todos los casos en dicho valor o en el valor Muy Alto. Esta es una ventaja que puede utilizarse a favor de la organización, ya que la voluntad de dedicación existe pero se encuentra coartada por otras razones.
3. Sin embargo del estudio también surge que la variable Vigor, si bien registra el 67% en niveles medio y alto tiene un 34% en niveles bajo o muy bajo, lo que denota un problema de desgaste físico (energético) en el trabajo. No necesariamente es provocado en forma directa por la tarea, sino que puede deberse a frustración, desgaste emocional, etc.

Respecto de este tema es sumamente importante realizar las siguientes acciones

- a. Realizar exámenes médico-laborales a los empleados para detectar posibles impactos en su salud.
- b. Conducir entrevistas y seguimiento profundo respecto de las causas puntuales de este desgaste energético.

### ***Recursos grupales: mejorar el clima organizacional***

Se ha detectado en entrevistas y cuestionarios autoadministrados que existen problemas de relación tanto entre pares como entre superiores y subordinados. Por esto se recomienda generar espacios organizacionales para desarrollar vínculos personales entre todas las personas que comparten la organización. Algunos podrían ser:

1. Festejar sencillamente el cumpleaños de cada uno. (Esta es una recomendación particular para esta organización ya que se trata de un tamaño pequeño que podría, sin mayor complicación, realizarlo)
2. Generar espacios sociales como carteleras libres para que los empleados cuelguen lo que quieran.
3. Realizar reuniones periódicas puramente sociales, por ejemplo almuerzos, cenas, etc.
4. Establecer, dentro del marco del trabajo, espacios donde las personas deban interactuar personalmente, por ejemplo reuniones operativas de personal, etc.
5. Realizar actividades de capacitación tendientes a mejorar y fortalecer condiciones grupales como el trabajo en equipo, la comunicación, etc.

### ***Recursos organizacionales: Estructura***

Si bien actualmente existen procedimientos escritos por la Dirección respecto de algunos de los procesos que debe desarrollar el personal de apoyo, los mismos no han sido de utilidad para los empleados. Según ellos mismos, no resultaban claros o prácticos.

Otra cosa detectada en las entrevistas y encuestas fue que había muchos procesos que no estaban descriptos. También manifestaron percibir exceso de burocracia en trámites administrativos.

Se recomienda:

1. Realizar una descripción y análisis de los procesos actuales para determinar si pueden optimizarse.
2. Confeccionar un manual de procedimientos que resulte práctico y didáctico acompañado de un proceso de capacitación para la socialización del mismo.
3. Generar ocasiones de intercambio de información entre distintos sectores (reuniones periódicas, sistemas de información integrados, etc.) ya que los empleados manifestaron que muchas veces existen desintelencias por falta de información en tiempo y forma.

## **E.-CONCLUSIÓN GENERAL.**

La organización estudiada, si bien presenta varias dimensiones sobre las que es necesario comenzar a trabajar inmediatamente, cuenta con los medios necesarios como para hacerlo.

La implementación de las acciones propuestas favorecerá el desarrollo de las variables clave para generar la calidad de servicio percibida por el cliente que le permitirá a la organización el logro de la estrategia genérica de diferenciación propuesta. Esto se podrá lograr generando los factores necesarios para crear el ambiente de servicio adecuado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALBRECHT, K. (1992): Servicio al cliente interno. Ed. Paidós, Barcelona.
- ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. (1992): Identidad de las organizaciones. Ed. Paidós, Argentina.
- GONZALEZ PERTUZ, B. y ATENCIO CARDENAS, E. Incidencia del factor humano y la calidad de servicio en organizaciones privadas del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales* 2010, vol.16, n.3, pp. 468-480. ISSN 1315-9518.
- KENNEDY, D.; CASELLI, R. y BERRY, L. (2012): A roadmap for improving health care service quality, *World Hospitals and Health Services* Vol. 49 No. 1 (pag 7-9)
- MORENO LUZÓN, M, PERIS, F. y GONZÁLEZ, T. (2001): "Gestión de la Calidad y diseño de organizaciones". Prentice Hall, Madrid.
- PORTER, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México
- SENGE, P. (2010): *La quinta disciplina en la práctica*. Ed. Granica, Argentina.
- SIMON, H. (1975): *El comportamiento Administrativo*. Ed. Aguilar, Argentina.