

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN



INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO
REALIZADO EN LA UNIDAD DE CAJA DEPARTAMENTAL DEL
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE BAJA
VERAPAZ

REGINA ROSIDALIA SUMPANGO ALVAREZ DE MELGAR
200241398

COBÁN, ALTA VERAPAZ, MARZO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN

INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO
REALIZADO EN LA UNIDAD DE CAJA DEPARTAMENTAL DEL
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE BAJA
VERAPAZ

PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

POR

REGINA ROSIDALIA SUMPANGO ALVAREZ DE MELGAR
CARNÉ: 200241398

COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COBÁN, ALTA VERAPAZ, MARZO DE 2015

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR MAGNÍFICO

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE:	Lic. Zoot. M. A. Fredy Geovani Macz Choc
SECRETARIA:	Licda. T. S. Floricelda Chiquin Yoj
REPRESENTANTE DOCENTE:	Ing. Geol. César Fernando Monterroso Rey
REPRESENTANTE EGRESADOS:	Ing. Agr. Julio Oswaldo Méndez Morales
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES:	P.E.M. Hugo Francisco Ruano Rivera Br. Marco Tulio Medina Pérez

COORDINADOR ACADÉMICO

Lic. Zoot. Erwin Gonzálo Eskenasy Morales

COORDINADOR DE LA CARRERA

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

COORDINADORA	Licda. Tatiana Monterroso Braham de Cáceres
SECRETARIA:	Licda. Gladis Margarita Cacao Requena
VOCAL:	Licda. Higinia Juvitza García

REVISORA DE REDACCIÓN Y ESTILO

Licda. M. A. Clara Delia Romero Suárez de Flohr

REVISORA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Licda. Higinia Juvitza García

ASESORA

Licda. Tatiana Monterroso Braham de Cáceres



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—

Cobán Alta Verapaz

Telefax: 7951-3645 y 7952-1064

E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 16 de Octubre de 2014
Ref. No.: 15/CADE-185-2014

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO REALIZADO EN LA UNIDAD DE CAJA DEPARTAMENTAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE BAJA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Regina Rosidalia Sumpango Alvarez de Melgar, Carné No. 200241398.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Licda. Olga Tatiana Monterroso Braham de Cáceres
Asesor



c.c. archivo



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—

Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 14 de Noviembre de 2014
Ref. No.: 15/CADE-202-2014

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO REALIZADO EN LA UNIDAD DE CAJA DEPARTAMENTAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE BAJA VERAPAZ, elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Regina Rosidalia Sumpango Alvarez de Melgar, Carné No. 200241398.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Licda. Higinia Juvitza García
Revisor del Informe



c.c.archivo



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—

Cobán Alta Verapaz

Telefax: 7951-3645 y 7952-1064

E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 02 de Marzo del 2015
Ref. No.: 15/CADE-29- 2015

Señores:

Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Graduación titulado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO REALIZADO EN LA UNIDAD DE CAJA DEPARTAMENTAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE BAJA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Regina Rosidalia Sumpango Alvarez de Melgar, Carné No. 200241398.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Licda. Clara Delia Romero Suárez de Roldán
Revisor de Redacción y Estilo



c.c. archivo



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—

Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 02 de marzo de 2015
Ref. No.: 15/CADE-30-2015

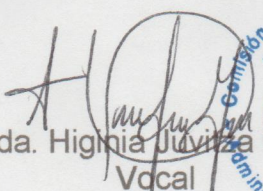
Licenciado
Fredy Giovanni Macz Choc
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

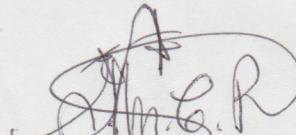
Respetable Señor Director:

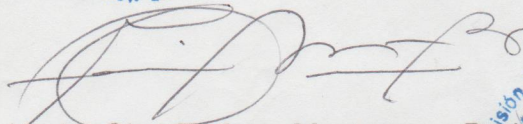
Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesor, revisor de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO REALIZADO EN LA UNIDAD DE CAJA DEPARTAMENTAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL DE BAJA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Regina Rosidalia Sumpango Alvarez de Melgar, Carné No. 200241398**, previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Atentamente.

"Id y Enseñad a Todos"


Licda. Higinia Juvinza García
Vocal

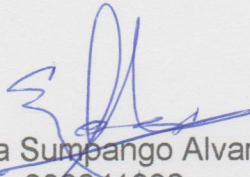


Licda. Gladis Margarita Cacao Requena
Secretaria



Licda. Olga Tatiana Monterroso Braham
Coordinadora Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas


c.c. archivo.

HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes el informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en la Unidad de Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Baja Verapaz, como requisito previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.



Regina Rosidalia Sumpango Alvarez de Melgar
200241398

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es: del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor, la Comisión de Redacción y Estilo de la carrera, es la responsable de la estructura y forma”.

Aprobado en punto Segundo, inciso 2.4 y subinciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio de 2012.

DEDICATORIA A:

Dios

Fuerza espiritual, sabiduría y conocimiento para lograr este triunfo.

Mis padres Víctor y Juanita

Que con esfuerzo me brindan abnegadamente su apoyo para obtener mis metas.

Mi esposo Cristian

Luminaria y fortaleza en mi camino.

Mis hermanos Alma Flor y Yovani

Parte importante en mi vida, que siempre me demuestran su afecto.

Mi hijo Gael

Fruto del amor e Inspiración para alcanzar nuevos propósitos.

Juanita

Mi madre y amiga, que ante cualquier obstáculo se ha sobrepuesto, siendo un ejemplo de perseverancia y madre abnegada.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios

Fé y luz divina que me ilumina en el sendero de mi estudio.

CUNOR

Fuente de ciencia, de luz y saber, que guarda por siempre los más gratos recuerdos de nuestra vida estudiantil.

Los docentes

Luz del saber que de generación en generación nos brindan sus conocimientos, tiempo y dedicación para llegar a la finalización de una meta más como profesional.

Mis asesores

El esmero y el aporte de conocimientos, para realizar con éxito el informe final de trabajo de graduación.

Mi familia

La vida y el apoyo incondicional.

Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz

La oportunidad y espacio dentro de la Unidad para realizar el informe.

Mis compañeros

La amistad sincera y solidaria en los momentos que vivimos como estudiantes en nuestra formación.

ÍNDICE

RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3

CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1. Caracterización del área de practica	5
1.1.1. Localización	5
1.1.2. Recursos	5
a) Materiales	6
b) Humanos	6
1.1.3. Situación tecnológica	6
1.1.4. Situación económica	7
1.1.5. Situación social y ambiental	8
1.1.6. Situación político-legal	9
1.2. Descripción general de la Unidad	10
1.2.1. Visión	10
1.2.2. Misión	10
1.2.3. Objetivos	11
1.2.4. Situación Administrativa	11
a) Planeación	12
b) Organización	12
c) Integración de Personal	14
d) Dirección	15
e) Control	15
1.2.5. Situación de mercado	16
a) Servicios	16
b) Cobertura	17
1.3. Matriz de oportunidades y debilidades encontradas	18
1.3.1. Descripción de la problemática	20
a) Tecnología y mobiliario insuficiente para el desempeño de las actividades	20
b) No existen planes o programas a corto plazo para que el desempeño de cada empleado sea efectivo y funcional	21
c) No posee un documento donde se encuentren plasmadas las responsabilidades de cada empleado	21
d) No se cuenta con un documento de inducción al puesto cuando se selecciona nuevo personal	21
e) No existen estrategias o documentos para determinar la	

integración de cada empleado y de la misma manera el trabajo en equipo	22
f) No hay un plan de capacitaciones mensuales, ni anuales	23
g) No se encuentra definido un instrumento donde se indique la forma de atención de calidad al afiliado por los empleado	23
h) No posee estrategias de motivación permanente hacia los empleados	23
i) No se tiene señalización interna que guie a los afiliados para Localizar fácilmente los servicios	24
1.3.2. Jerarquización de la problemática	24

CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1. Manual de atención y servicio con calidad hacia los afiliados	27
2.2. Guía de mejora de la Integración de Personal	28
2.3. Programa de motivación	30

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Manual de atención y servicio con calidad hacia los afiliados	33
3.2. Guía de mejora de la Integración de Personal	35
3.3. Programa de motivación	36

CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	43
ANEXOS	45

Anexo 1 Manual de atención y servicios de calidad hacia los afiliados de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz

Anexo 2 Guía de mejora de la integración del personal de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz

Anexo 3 Programa de motivación hacia los empleados de Caja Departamental Del IGSS de Baja Verapaz

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Población atendida por Caja Departamental	17
--	----

ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

ORGANIGRAMA 1 Empleados de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz	13
---	----

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Oportunidades y debilidades de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz	19
--	----

RESUMEN

En Baja Verapaz existen diferentes centros que prestan servicios médicos pero no el servicio que presta el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, la misión del Instituto es garantizar los servicios de seguridad social, a todos los afiliados y beneficiarios, de una manera eficiente con el objeto de optimizar los recursos económicos que ellos pagan al Instituto.

El eje principal es el afiliado o beneficiario porque son a ellos a quienes van enfocados todos los esfuerzos del Instituto, por tal razón en este informe desde el diagnóstico institucional que se realizó se identificaron las causas que influyen en el servicio que brinda Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, entre las que se mencionan: prestación de un bajo servicio de calidad, relaciones entre empleados y trabajo en equipo mínimo, baja motivación de Caja Departamental hacia los empleados.

Ya identificados los problemas se procede a investigar los medios, métodos y estrategias para resolver, se llega a la conclusión de ejecutar un manual para brindar una atención y servicio de calidad donde se especifica que existen diferentes tipos de afiliados, la forma de tratarlos, el que al momento de la ejecución brindó buenos resultados, porque los empleados identificaron de una

forma fácil los tipos de afiliados, atendiéndolos como se merecen, de acuerdo al estado de ánimo que presentan.

Asimismo se presentó la guía de mejora de la integración del personal, con el propósito de contribuir al trabajo en equipo, para determinar la situación real se aplicó una encuesta donde se identificó lo que estaba afectando a los empleados, asimismo ya aplicado el plan se volvió a encuestar a los empleados el resultado fue al contrario de lo que se encontró, quedaron satisfechos con la propuesta y obligados a mejorarla constantemente.

Se da a conocer además el programa de motivación a los empleados, para el cual tomaron un mayor interés debido a que su sentir fue que son parte importante dentro de la Unidad, que su trabajo es significativo, aplicando de manera rápida la propuesta, además expresaron puntos de vista personales con los cuales se sentirían más motivados.

Lograr con la ejecución de estas actividades optimizar el servicio al afiliado y beneficiario.

INTRODUCCIÓN

La Unidad de Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Baja Verapaz situada en Salamá, brinda servicios administrativos derivados del consultorio médico a los afiliados y beneficiarios, desde hace más de 10 años, favoreciendo a cada uno de ellos, con el objeto de minimizar tramites en otra Unidad, ya que es en esta unidad donde se cubren trámites de pagos, prestaciones.

El presente trabajo constituye el Informe del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS– como trabajo de graduación previo a optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

Comprende varias etapas de trabajo; inicialmente se encuentra el capítulo uno donde se describe la caracterización del área de práctica, localización, recursos, situación actual, de la misma manera la situación de la unidad tecnológica, económica, social, ambiental y política legal; asimismo se describe la Unidad tomando en cuenta la visión, misión, objetivos, situación administrativa y de mercado; se crea la matriz de oportunidades y debilidades de donde se deriva la identificación y jerarquización de la problemática a resolver.

En la siguiente etapa capítulo dos, se describen cada una de las actividades realizadas, la metodología utilizada, dando esto como resultado la información para determinar qué decisión se puede tomar para aplicar la propuesta.

En el capítulo tres se analizan los resultados, el impacto de cada una de las propuestas, se discuten los resultados en cuanto a las actividades realizadas, se desarrollan detalladamente las propuestas con el propósito de fortalecer grandemente la Unidad, finalmente se presentan las conclusiones de la totalidad del informe y recomendaciones útiles y necesarias que Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Baja Verapaz pueda aplicar con el fin de brindar una atención de calidad.

Cabe mencionar los anexos porque complementan el informe, dando sentido a éste, porque se dan a conocer las propuestas utilizadas, cada una de las estrategias y manera de identificarlas para que brinden un resultado positivo, asimismo los instrumentos utilizados, brindar información de beneficio tanto para la Encargada de Caja Departamental, como para empleados y de manera muy puntual para los afiliados y beneficiarios de la Unidad, cada una de las propuestas son modificables ya que si se encuentran otras formas para complementarlas para que sea de ayuda es bien recibida.

OBJETIVOS

Objetivo general

Fortalecer la administración de la Unidad de Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Baja Verapaz para el mejoramiento del servicio al afiliado y beneficiario.

Objetivos específicos

Desarrollar un manual para la atención y servicio de calidad hacia los afiliados de la Unidad de Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Baja Verapaz.

Estructurar una guía de mejora de la integración del personal de la Unidad.

Diseñar e implementar un programa de motivación dirigido al personal de la Unidad.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1. Caracterización de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, es una entidad que se dedica a brindar el servicio de salud a los trabajadores del sector público y privado a nivel nacional, por lo que en la mayoría de los departamentos se cuenta con un consultorio médico y una caja lugar donde se realizan los trámites administrativos de cada afiliado.

1.1.1. Localización

Unidad de Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Baja Verapaz, más adelante se menciona como Unidad de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz o como La Unidad, se ubica en 10 □ avenida 5-65, zona 1, barrio El Centro, a un costado del gimnasio municipal Dr. Rubén Arriola Batres, del municipio de Salamá, Baja Verapaz; números de teléfono: 79540808, 79401566.

1.1.2. Recursos

La Unidad cuenta con diversos recursos entre los que se pueden mencionar: materiales y humanos.

a) Materiales

Cuenta con un edificio que es arrendado, este posee los servicios de agua potable, energía eléctrica, sanitarios los que a su vez reciben el mantenimiento adecuado, posee los ambientes necesarios para las oficinas; asimismo cuenta con un mueble de recepción, estantes, archivadores de metal, escritorios para computadoras, sillas en la sala de espera, hojas de papel bond y los útiles necesarios para la papelería correspondiente, además cuenta con un picop para traslado de los empleados.

b) Humanos

El equipo de trabajadores con que cuenta la Unidad de Caja Departamental es de 10 empleados, los que desempeñan sus labores distribuidos de la siguiente manera: un encargado de caja, una secretaria, dos inspectores patronales, una trabajadora social, un analista "A", un analista del Programa Invalidez, Vejez y Sobrevivencia, un piloto, una camarera y un agente de seguridad.

1.1.3. Situación Tecnológica

La situación tecnológica es de cobertura mediana, debido a que sí se cuenta con internet, tres computadoras, impresora, línea telefónica, servicio de fax; pero los cuales no son suficientes para que cada empleado cumpla a cabalidad con sus funciones, de la misma manera para brindar un servicio eficiente.

1.1.4. Situación económica

La Unidad depende económicamente de oficinas centrales ubicadas en la ciudad capital de Guatemala, debido a que son establecimientos del Estado, para que el presupuesto funcione y permanezca activo debe existir una comunicación constante.

“El Departamento de Presupuesto de oficinas centrales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, ha efectuado una serie de cambios estructurales, de conformidad con el Decreto 101-97 del Congreso de la República “Ley Orgánica del Presupuesto”, Acuerdo Ministerial No. 233-2000 del 29 de diciembre 2000, en el que aprueba la segunda edición del Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Sector Público de Guatemala, y el Acuerdo 24-2001 de Gerencia”.¹

En el que se describen cada uno de los reglones autorizados, para la adquisición de bienes y servicios.

Se consideran los reglones para adecuarlos a las necesidades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en la aplicación del gasto, con el seguimiento de este manual se identifica con claridad y transparencia las transferencias que se realizan, las aplicaciones financieras previstas, además permite un control interno y externo del efectivo, asimismo brinda información de que bienes o servicios se pueden adquirir dentro de la Unidad.

¹ *Manual de Clasificaciones Presupuestarias*, Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Baja Verapaz 2,002.

Dentro de los instrumentos con que cuenta la Unidad para el análisis y seguimiento de la gestión financiera se encuentran un libro de Control de Cuenta, un libro de control de Fondo Rotativo Interno.

Para realizar los gastos correspondientes a papelería, útiles de oficina, y accesorios de limpieza es otorgado un presupuesto cuatrimestral el cual debe ser distribuido uniformemente para que se cubran los gastos correspondientes.

Para el pago a los afiliados (en este caso más adelante se denomina afiliado entiéndase por la persona que recibe el servicio que es similar al cliente) y beneficiarios de maternidad, enfermedad y accidentes, cuotas mortuorias por invalidez, vejez o sobrevivencia, viáticos al personal y otros, es concedido un fondo rotativo el cual como su nombre lo indica varia, conforme el uso que se le dé, dependiendo de la circulación se evitan atrasos en los pagos.

1.1.5. Situación social y ambiental

En el ámbito social la Unidad contribuye grandemente beneficiando a la población bajaverapacense de manera esencial en lo que a salud se refiere, debido a que mientras los afiliados o beneficiarios se encuentran suspendidos por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se les brinda una ayuda

económica complementaria para sufragar los gastos que puedan suscitarse, además se le proporciona ambulancia y exámenes.

De acuerdo con la situación ambiental se puede mencionar que la Unidad funciona en un edificio que cuenta con todos los servicios básicos, esto hace que no contamine al ambiente en una forma directa, su función es básicamente la de llevar un control administrativo de la papelería de los afiliados y beneficiarios, por lo que varía el uso que se le da al papel.

1.1.6. Situación político-legal

El Gerente del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con acuerdo 1249 aprobado junto al Acuerdo 449, agosto de 1966 según Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, dispuso que a partir de octubre se extendiera a los departamentos de Baja Verapaz, El Progreso y Totonicapán que hasta ese año no se encontraban cubiertos, se implementara el Programa de accidentes comunes y la sala de encamamiento.

Por lo que en el Artículo 1° del Acuerdo 1249 resuelve crear para Baja Verapaz, Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para que atendiera en esa cabecera, debiendo cubrir las actividades del régimen correspondiente a esa extensión

territorial, la Unidad, quedo bajo la jurisdicción directa del Delegado del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, de Cobán, Departamento de Alta Verapaz.

En el año de 1 978, se inician los programas de Enfermedad Común y Maternidad en febrero de 1 986, se inicia el Programa de Jubilados y Pensionados CAMIP, cubriendo los departamentos de Alta y Baja Verapaz, poseía entonces el departamento los servicios de Seguridad Social.

1.2. Descripción general de la institución

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, cuenta con una serie de oficinas a nivel nacional, Baja Verapaz posee dos unidades: 1) Consultorio Médico que brinda la atención médica y 2) Caja Departamental, que se dedica a realizar los procesos administrativos de pago de cada afiliado.

1.2.1. Visión

Contar con “Un país con trabajadores sanos, respaldados por servicios de salud y previsión, efectivos y modernos que contribuyan al bienestar integral del trabajador y su familia”.

1.2.2. Misión

“Garantizar servicios de seguridad social a los trabajadores guatemaltecos y sus familias, orientados a elevar su nivel de vida”.

1.2.3. Objetivos

Para lograr las metas establecidas La Unidad de Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Baja Verapaz, debe cumplir los siguientes objetivos:

1. Optimizar eficaz y oportunamente los recursos económicos asignados a la Unidad.
2. Garantizar la transparencia, focalizando un adecuado uso de los recursos.
3. Evaluar periódicamente los procesos establecidos según la reglamentación institucional vigente, revisando, suprimiendo y/o accionando pasos que les agreguen valor para otorgar subsidios oportunos.
4. Fiscalizar periódicamente, el proceso de evacuación de expedientes del programa de Invalidez, vejez y sobrevivencia.²

1.2.4. Situación administrativa

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social dentro de sus propósitos cuenta con unidades en diferentes departamentos, que brindan los servicios entre los que se encuentra la Unidad, queda al mando y como responsable de cada una de las decisiones administrativas que deban tomarse, la persona que posee el puesto de Cajera Departamental.

² *Plan Operativo Anual*, Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Baja Verapaz 2,007.

a) Planeación

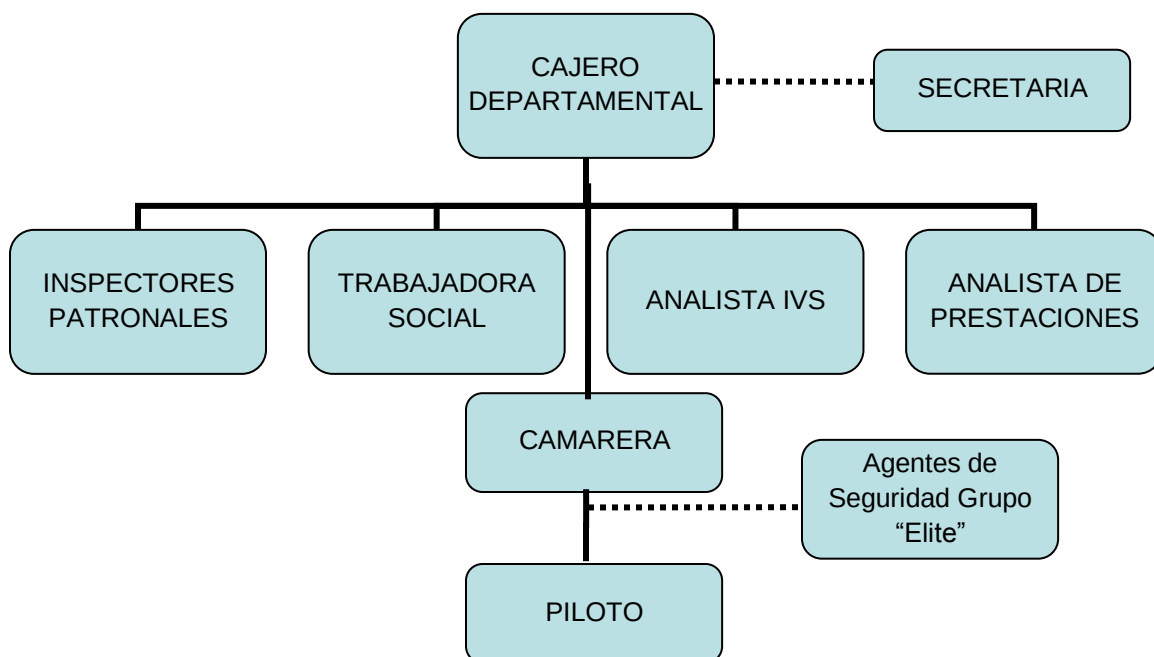
Los empleados desempeñan sus labores con el fin primordial de cumplir la misión y visión que existen aunado a los objetivos, para manejar el efectivo se trabaja con un presupuesto llamado Fondo Rotativo que es manejado cuatrimestralmente, para conocer los alcances que se obtienen a final del año se trabaja un Plan Operativo Anual donde participan los empleados de oficina y cada uno aporta lo bueno y lo malo que sucedió durante el año y así tomar las decisiones correctas para mejorar; por lo que no existen planes, estrategias y programas a corto plazo para que el desempeño de cada uno sea efectivo y funcional.

b) Organización

La estructura organizacional se encuentra bien definida, cuenta con un instrumento donde se plasman las prestaciones y beneficios de los empleados siendo este el Acuerdo 1090, 196 de agosto de 2 002 Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Para el desempeño de las actividades La Unidad cuenta con 10 empleados, estructurada conforme al siguiente organigrama, según acuerdo de Gerencia No. 3575 “Instructivo para las Unidades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

ORGANIGRAMA 1
ORGANIGRAMA UNIDAD DE CAJA DEPARTAMENTAL
DEL IGSS, DE BAJA VERAPAZ



Fuente: Plan Operativo Anual 2007, Unidad de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz.

Ya en la prestación de sus servicios los empleados no tienen bien definidas e identificadas cada una de sus responsabilidades, porque hay momentos que deben cubrir los servicios de otras oficinas y cada uno de los empleados desempeñan distintas responsabilidades creando así la falta de armonía entre ellos.

c) Integración de Personal

Al momento que se hace necesaria la contratación de un nuevo empleado, la Unidad realiza la selección aspirando que la persona cubra las necesidades del puesto, sabiendo que existe un reglamento de las prestaciones y beneficios que posee cada empleado no así un documento donde se rijan las responsabilidades de cada puesto, esto confunde al momento de cubrir una plaza en la Unidad ya que algún empleado debe de brindarle la inducción necesaria.

Generalmente el reclutamiento del personal se realiza internamente para evitar atrasos en el proceso de inducción.

Otro factor importante a fortalecer dentro de la integración del personal de Caja Departamental es la evaluación de cada empleado para determinar si cumple con las metas o propósitos del puesto, la Unidad no cuenta con ningún tipo prueba o evaluación para obtener estos resultados.

Además no existe dentro de la Unidad un plan de capacitación hacia los empleados.

d) Dirección

La Encargada de Caja Departamental es la persona que dirige la Unidad, es ella quien realiza la toma de decisiones o toma el mando de la Unidad, debe de influir y contribuir para que los empleados cumplan con los objetivos; es aquí donde se reconoce que debe existir comunicación dentro del equipo de trabajo y crear así un ambiente de participación, que dentro de la Unidad no existe.

Otro factor imprescindible dentro de la dirección es que el recurso humano se encuentre motivado para desempeñar cada una de sus responsabilidades, el cual no es de relevancia dentro de la Unidad porque no se cuentan con técnicas de motivación.

e) Control

En cuanto a lo relacionado a movimientos de efectivo se manejan adecuadamente, se brinda un reporte cuatrimestral a oficinas centrales de esos movimientos; los procesos administrativos que realizan los empleados se encuentran en un nivel bajo de control debido a que no existe ningún documento

que los evalúe; todo esto contribuye a que el servicio al afiliado no sea el eficiente y no existe un estándar de servicio que deban cumplir los empleados.

1.2.5. Situación de mercado

La Unidad cubre los servicios del pago de prestaciones que se les adeuda a los trabajadores del departamento de Baja Verapaz que pagan el Seguro Social, que por alguna razón han sido suspendidos por el Consultorio Médico.

a) Servicios

La Unidad realiza inscripciones patronales, revisiones patronales, contrarevisiones, dictámenes, notificaciones, actas de supervivencia, inspecciones a empresas, cambios patronales, constancias de afiliación, cuota mortuoria por invalidez, vejez y sobrevivencia, cálculo y pago prestaciones a afiliados o beneficiarios.

Asimismo se les brinda una ayuda a los jubilados, dentro de los que se pueden mencionar cuotas mortuorias ya sea por invalidez, vejez, sobrevivencia y una cuota para complemento de los gastos que surgen.

El pago se rige por el Acuerdo 468 según Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social que contiene el Reglamento de Prestaciones en Dinero, los derechos y normas complementarias para el otorgamiento del efectivo a la población protegida por el Régimen de Seguridad Social.

b) Cobertura

La Unidad de Caja Departamental de Baja Verapaz presta el servicio a los afiliados y beneficiarios del Departamento, se encuentran inscritas 288 empresas y la población está distribuida de la siguiente manera:

TABLA 1
POBLACIÓN ATENDIDA POR UNIDAD DE CAJA
DEPARTAMENTAL DEL IGSS DE BAJA VERAPAZ.

POBLACIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Afiliados	3,500	3,000	6,500
Esposas o Compañeras		2,872	2,872
Hijos menores de 5 años	2,000	2,368	4,368
Pensionados Programa IVS	717	200	917
Jubilados Estado	226	200	426
TOTAL	6,443	8,640	15,083

Fuente: Memoria anual de labores 2 007 Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz.

En cuanto a la atención que se le da al servicio interno es bajo, ya que desde que el afiliado ingresa a las instalaciones se

encuentra con el problema que no sabe qué servicios brindan y dónde se encuentran ubicadas cada una de las oficinas.

No existe promoción visual que guíe al afiliado creando en ellos confusión y pérdida de tiempo.

1.3. Matriz de oportunidades y debilidades encontradas

Dentro del periodo que se realizó el Ejercicio Profesional Supervisado, se encontraron en la Unidad de Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Baja Verapaz, varias acciones que benefician y de la misma manera otras que afectan el funcionamiento administrativo; las que se describen a continuación.

CUADRO 1
OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES DE
CAJA DEPARTAMENTAL DEL IGSS DE BAJA VERAPAZ

OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
a) La ubicación es accesible, ofrece los servicios en la cabecera departamental b) Recursos materiales necesarios para realizar las actividades c) Los recursos financieros son rotativos. d) Se dedica a prestar los servicios a la población bajaverapacense afiliada. e) Situación legal confiable debido a que una institución que depende del estado. f) Cuenta con misión, visión y objetivos precisos g) Los empleados realizan el plan operativo anual para plasmar los éxitos y las necesidades del año h) Cuenta con el acuerdo 1090 donde se encuentran los beneficios y prestaciones de los empleados i) Estructura organizacional definida, cuenta con un organigrama.	a) Tecnología y mobiliario insuficiente para el desempeño de las actividades. b) No existen planes o programas a corto plazo para que el desempeño de cada empleado sea efectivo y funcional. c) No posee un documento donde se encuentren plasmadas las responsabilidades de cada empleado. d) No se cuenta con un documento de inducción al puesto cuando se selecciona nuevo personal. e) No existen estrategias o documentos para determinar la integración de cada empleado y de la misma manera el trabajo en equipo. f) No hay un plan de capacitaciones mensuales, ni anuales g) No se encuentra definido un instrumento donde se indique la forma de atención de calidad al usuario por los empleados. h) No posee estrategias de motivación permanente hacia los empleados i) No se tiene señalización interna que guíe a los afiliados para localizar fácilmente los servicios.

Fuente: Investigación de campo 2 007

1.3.1. Descripción de la problemática

Después de realizar la identificación de fortalezas y debilidades dentro de la Unidad se detectó que cada uno de los problemas afecta el desempeño de la Unidad, además repercute en la atención que recibe el afiliado o afiliada.

a) Tecnología y mobiliario insuficiente para el desempeño de las actividades.

La tecnología que posee no cubre las necesidades de los empleados, debido a que no son todos los que cuentan con ella, se ven obligados a desempeñar algunas actividades solicitando a los demás compañeros de trabajo que presten las computadoras existentes.

Poseen un servicio de internet de baja velocidad lo que ocupa tiempo para realizar un proceso, tampoco existe una impresora para cada empleado, existe en la Unidad saturación de archivos, no hay un orden administrativo establecido y los archivadores son pocos y se encuentran en mal estado; esto provoca que en ocasiones no se localicen algunos expedientes, o se deterioren por estar archivados mucho tiempo.

b) No existen planes o programas a corto plazo para que el desempeño de cada empleado sea efectivo y funcional.

De esto ha derivado que los empleados muestren acomodamiento en cada uno de los puestos, bajando el nivel del servicio y que cada uno realice sus labores como mejor lo considere, no siendo este el propósito de la visión y misión de la Unidad.

c) No posee un documento donde se encuentren plasmadas las responsabilidades de cada empleado.

Esto ha originado que en ocasiones no se encuentra en el lugar de trabajo el empleado, asimismo el afiliado se tropieza con este obstáculo ocasionándole pérdida de tiempo; lo anterior provoca un ausentismo en cada una de las oficinas al momento de solicitar los servicios correspondientes a Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz, creando así bajos niveles de desempeño laboral.

d) No se cuenta con un documento de inducción al puesto cuando se selecciona nuevo personal.

Cuando un empleado es integrado al equipo de trabajo le es difícil acoplarse al área de trabajo puesto que la Unidad no dispone de un documento que guíe el desempeño según el puesto al que ha aplicado y el nuevo empleado realiza actividades pero no las cumple a cabalidad.

No existe en la Unidad un documento que induzca al puesto a cada uno de los colaboradores, lo cual provoca que cuando una persona es recién seleccionada para ocupar determinado puesto dentro la institución debe aprender conforme el tiempo y brinda al usuario un servicio deficiente.

e) No existen estrategias o documentos para determinar la integración de cada empleado y de la misma manera el trabajo en equipo.

Esto provoca que los empleados disminuyan el nivel de realización de cada una de las actividades o tareas asignadas, siendo este un eje importante dentro del desarrollo del servicio.

La falta de un documento de control en la administración del recurso humano influye que los colaboradores de la Unidad de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz, muestren un acomodamiento en cada puesto que desempeñan.

Los colaboradores se contradicen en diferentes puntos de vista en cuanto a servicio y a integración de un expediente por lo que el trabajo en equipo no existe.

f) No hay un plan de capacitaciones mensuales, ni anuales

Este es un condicionante negativo que posee la Unidad debido a que se cuenta con empleados, un componente indispensable dentro de cualquier área de trabajo, esto trae como consecuencia el bajo nivel de desempeño; un empleado capacitado es un ente en superación continua.

g) No se encuentra definido un instrumento donde se indique la forma de atención de calidad al usuario por los empleados.

Dada la situación actual en cuanto al servicio no se conoce que requisitos deba tener cada empleado para brindar una atención adecuada; este no satisface a los mismos, no cumple a cabalidad la misión, esto provoca que se cree una mala imagen de Caja Departamental; además no cuenta con un proceso para mejorar el servicio.

h) No posee estrategias de motivación permanente hacia los empleados

Es de especial relevancia mencionar que mantener a los empleados motivados es la única forma de conseguir que todo proceso administrativo se cumpla de la mejor forma y si no se realiza se va a enfrentar un estancamiento que va a repercutir grandemente.

i) No se tiene señalización interna que guíe a los afiliados para localizar fácilmente los servicios.

Es uno más de los problemas que provocan estancamiento en el desarrollo de las fortalezas, el afiliado se acerca a solicitar algún servicio pero al momento de ingresar a las instalaciones no es recibido adecuadamente, no existe alguien o algo que le ayude a ubicarse internamente de una manera más fácil y rápida.

Para el mejoramiento de esta problemática no se ha planteado ninguna estrategia por lo que con ésta investigación se pretende mejorar varias de las debilidades encontradas dentro de la Unidad.

1.3.2. Jerarquización de la problemática

Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz cuenta con una serie de problemas los cuales impiden que cada uno de los departamentos y empleados cumplan con la visión y misión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social; por ello se hace necesaria una mejora dentro de la Institución, tomando en cuenta los diferentes métodos, técnicas y estrategias para brindar un servicio de calidad.

Se jerarquizan los problemas con el propósito de brindar propuestas; por lo que se toman en cuenta tres problemas principales a resolver los cuales son:

- a) No se encuentra definido un instrumento donde se indique la forma de atención de calidad al usuario por los empleados.
- b) No existen estrategias o documentos para determinar la integración de cada empleado y de la misma manera el trabajo en equipo.
- c) No posee estrategias de motivación permanente hacia los empleados.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1. Manual de atención y servicio con calidad hacia los afiliados

La Unidad se dedica principalmente al servicio al afiliado, el cual necesita una buena atención, se toma en cuenta que existen diferentes tipos de afiliados según su personalidad, se hace necesario crear un manual que brinde la posibilidad de identificarlos y diferenciarlos; así atenderlos de acuerdo a cada una de las necesidades que presente.

La falta de conocimientos de los empleados de cómo tratar al afiliado hace que este no salga satisfecho con los servicios, en cada una de las oficinas se pudo observar deficiencias.

De la misma manera en cada una de las oficinas se presta un servicio diferente siempre relacionado con el afiliado los cuales llevan un proceso y conllevan una serie de pasos, que no son de conocimiento de todos los empleados.

Asimismo se tomó la decisión de hacer uso de métodos de recolección de información entre los que se pueden mencionar; la observación que consiste en el contacto con el objeto de estudio o sea la observación

dentro de la Unidad donde me convierto en observador participe, debido a que se realizaron constantemente cada una de las actividades de los empleados, para conocer así más de cerca las actitudes y conductas de los empleados; este método también se utilizó con los afiliados, anotando cada una de las observaciones en un diario de campo.

Así también para obtener más información se recopiló por medio de la encuesta donde cada cuestionamiento fue cuidadosamente elaborado y adaptado a la necesidad de la investigación; las preguntas fueron sencillas, precisas y claras para ser comprendidas con facilidad y proporcionar así un resultado de cómo se encontraba la prestación del servicio dentro de la unidad y la muestra de la población que se encuestó fue tomada al azar.

Toda la información obtenida dio la pauta a documentarse sobre cómo conformar un Manual que englobe el trato hacia el usuario, qué características debe poseer para mantener un buen servicio.

2.2. Guía de mejora de la integración del personal de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz

La Unidad se desempeña por medio de departamentos donde un empleado ofrece un servicio en cada oficina, además se encuentra establecido un organigrama, por lo que se puede decir que está bien estructurada.

El Cajero o Encargado debe estar abierto a sugerencias de cambio que aporten los subordinados para cumplir con las metas de la Unidad, es primordial que donde laboran más de 2 personas se mantenga integrado el personal, con esto se logra que los empleados cumplan sus tareas con efectividad y eficiencia.

Se toma en cuenta mejorar la integración de los empleados que ha venido funcionando en Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz con el propósito que sea la Unidad con el fin que se creó

Todo empleado no importa el lugar donde se desempeñe debe de mantenerse satisfecho laboralmente, de la misma forma integrarse al equipo, para así crear un ambiente de trabajo cómodo y lograr el éxito de donde labora.

Por lo que para determinar la situación actual de cada uno de los empleados y asimismo de la Unidad se utilizó una herramienta para el análisis de la situación FODA, para determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de cada uno.

De la misma manera se implementó una técnica para saber que desempeño ha tenido el personal, esto se logró con la evaluación; esta se realizó de una forma objetiva con criterios verificables para obtener

resultados claros donde cada uno pudiera plasmar su manera de sentirse dentro de la Unidad, también se solicitó al encargado que calificará a cada empleado; pero aunado a ello se realizó la prueba subjetiva donde se observó constantemente el comportamiento de cada empleado; con el resultado ayudará a que los empleados conozcan que espera la Unidad y los usuarios de ellos.

2.3. Diseño de Programa de motivación al personal de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz.

Los empleados son el factor más importante de una empresa, porque son quienes colaboran para que se alcancen los objetivos; igualmente dentro de la Unidad son importantes, aunque no todos son iguales en su forma de actuar, trabajar y de desarrollo, cada uno cuenta con diferentes necesidades, actitudes, deseos, conocimientos y habilidades.

Por lo que es significativo que el encargado satisfaga todos esos impulsos para que ellos actúen de la manera deseada; por ello se hace necesario que exista un programa de motivación constante en la Unidad para que los empleados se sientan actúen y cumplan la misión.

Para determinar en qué nivel se encuentra la motivación de los empleados de la Unidad se aplicó el método de recolección de información; precisamente la observación directa y constante, de la misma manera para obtener información de primera mano se hizo uso de la entrevista libre o no

estructurada, esta es libre porque se realizó a través de un cuestionario, en el cual las preguntas fueron abiertas, para que el entrevistado o entrevistada pueda brindar sus opiniones y compartir experiencias para lograr los fines que se persiguen.

Además se aplicó una encuesta de preguntas cerradas donde el entrevistado o entrevistada solo pueden responder con un sí o un no, esto facilitó la obtención de los resultados, para brindar esta propuesta que viene a fortalecer estas debilidades.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados obtenidos en cuanto a las actividades realizadas con el propósito de mejorar la situación administrativa de la Unidad, siendo estas un Manual de atención y servicio con calidad, una guía de mejora de la integración del personal y un programa de motivación hacia los empleados.

3.1. Manual de atención y servicio de calidad hacia los afiliados

Este documento está preparado para servir de apoyo para que los empleados puedan orientarse y cuando se encuentren en la oficina de recepción puedan seguir paso a paso cada una de las acciones y recomendaciones, de la misma manera contribuye cuando se realice la inducción a determinado puesto o cuando no se encuentre el empleado encargado de algún servicio, otro empleado puede brindar el servicio que le soliciten.

Entre las situaciones que se pueden mencionar que se mejoraron con la aplicación de este manual son las siguientes: al tomar en cuenta los estudios realizados con la encuesta, luego de tabular los datos se aportó un resultado de que el afiliado en un porcentaje alto confirmaba que no recibía un servicio de calidad, el empleado lo hacía de una forma cortante,

no entablaba una conversación cordial, también si se ofrecía el servicio no brindaban las explicaciones correspondientes, o les hacía falta un proceso; muchos de los usuarios como lo desconocían a veces perdían sus pagos o alargaban los trámites también si no localizaban alguna oficina se retiraban.

Actualmente se aplican las técnicas de trato hacia los afiliados; los empleados conocen y distinguen claramente dos grandes conceptos servicio al cliente y satisfacción al cliente; en este caso no se habla de cliente sino de afiliado.

Aunado a esto también se logró identificar formalmente cada una de las oficinas de la Unidad siendo de beneficio para toda la población que hace uso de la Institución debido ya que de esta forma encuentran los servicios sin estar perdiendo tiempo; se colocaron los rótulos correspondientes con los colores pertinentes, tamaño adecuado y a la altura correcta ya que no se localizaban fácilmente esto hacía que el afiliado se inquietara y a veces hasta se retiraba de la Unidad sin hacer uso de los servicios, con esta señalización se guía y orienta a los afiliados.

En la entrada de la Institución se encuentra un directorio de los servicios, la persona que atiende y número de oficina donde se puede localizar; de la misma manera que los afiliados conozcan la diversidad de operaciones que pueden realizarse en esta Institución; después de un

tiempo de haber aplicado esta propuesta se observó que el comportamiento de los empleados hacia los afiliados era diferente, donde cada afiliado demostraba su satisfacción al momento de recibir los servicios.

Se proporciona a la Unidad un documento que orienta a los empleados donde pueden encontrar formas de trato hacia el afiliado, las cuales están siendo utilizadas para mejorar así el servicio.

3.2. Guía de mejora de la integración del personal de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz

Al momento de aplicar el FODA contribuyo de gran manera a precisar cómo se encontraba la situación interna de la Unidad; la mayoría de los empleados concluyo que algunas de sus fortalezas son: que se encuentran en el renglón 011, presupuestados, que la encargada es abierta a escuchar propuestas de cambio, cuentan con prestaciones y servicios.

Las oportunidades que mencionaron fueron: que pueden aplicar a escalar en puestos de mayor ingreso económico, sus opiniones o expectativas son escuchadas, horario accesible para seguir estudiando.

Las debilidades: que no trabajan en equipo, no cuentan con capacitaciones constantes, no hay una evaluación de cómo se están

desempeñando, no hay motivaciones para mejorar y por último la amenaza más fuerte es: emigración a empresas con mejores prestaciones.

De la misma manera cuando se realizó la evaluación de cómo se encontraba la prestación del servicio, se presentaron los resultados a la encargada de la Unidad donde pudo observar que los aspectos que más afectaban al desempeño real de cada empleado era la separación y diferencias entre cada uno de ellos; no se unían para trabajar en equipo, ni buscaban la forma de ayudar al compañero; ni conocían formas básicas del trato al afiliado para que este se sintiera en un ambiente agradable.

Con el plan se pudieron mejorar estos aspectos básicos de la organización para que se cumplan los objetivos de la Unidad.

Dándose un cambio que debe ser continuo, fijándose metas cada uno de los empleados para mantener y mejorar la cultura dentro de la Unidad, ser ejemplo y modelo para las otras Unidades y que se pueda imitar para mejorar el servicio a nivel nacional.

3.3. Programa de motivación al personal de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz.

Después de realizada la observación y las entrevistas se obtuvieron los siguientes resultados, los empleados aducen que la Unidad no llena los intereses para mantenerse motivado, además reciben todas las

prestaciones de ley pero esto no completa sus necesidades, de la misma manera no permite que se demuestren las actitudes o capacidades de cada uno pudiéndose encontrar un líder dentro de la Unidad; esto comprueba la falta de comunicación que existe entre el equipo de empleados de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz.

Toda persona siente la necesidad de ser comprendida y aceptada en un grupo social esto hace que demuestre lo mismo con otras personas y así disfrutar de una interacción amistosa con los demás.

Entre las técnicas de motivación que se propusieron dentro del programa fueron: el dinero, ya sea en bonos o seguros no debemos decir que este no es significativo ya que si se motiva a un empleado de esta forma se obtendrán mejores resultados porque mejoraran su desempeño por obtener un incentivo.

Otra de las técnicas es la participación, a veces se hacen cambios o se realizan acciones dentro de las Unidades y los empleados se molestan al no saberlas, cuando se les consulta o forman parte en la planeación tienen más entusiasmo en aceptarlo y ejecutarlo, se sienten importantes en la toma de decisiones.

También se propuso la forma de manejar una reunión de grupo mensualmente donde se expongan cada uno de los criterios ya sea para dar o buscar información; el propósito de esto es que exista más comunicación entre los empleados, facilitar los procesos, mantener el funcionamiento de la Unidad; con la comunicación es posible cumplir los objetivos, organizar, evaluar, dirigir y motivar al recurso humano en lo que se refiere al ambiente interno de la Unidad y en el ambiente externo satisfacer las necesidades de los afiliados.

Con la ejecución de cada una de las propuestas se logró mejorar el desempeño laboral en la atención al afiliado; debido que son componentes de suma importancia en cualquier institución, con ello se mantiene a los pilares de las instituciones que son el recurso humano y al cliente en constante armonía.

CONCLUSIONES

Al momento de delimitar la problemática se logró identificar las estrategias, medios y métodos correctos y desarrollarlos para fortalecer el servicio que se les brinda a los afiliados del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Baja Verapaz, obteniendo resultados positivos y contribuyendo al bienestar integral del trabajador

Dentro de la priorización de Caja Departamental de Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Baja Verapaz, se encuentra brindar un servicio eficiente y efectivo a la población trabajadora y sus beneficiarios, ya que el afiliado proporciona una parte del sueldo o salario para recibir una buena atención en salud, por lo que con la implementación del manual se logró mejorar la atención y el servicio, además recuperar la imagen de la Unidad.

Un empleado satisfecho es aquel demuestra que se siente cómodo en su área de trabajo, brinda una atención personalizada y con excelencia a los afiliados y sus beneficiarios, se logra que con la aplicación de la guía de mejora de integración de personal el ambiente laboral y las relaciones interpersonales de la Unidad constituyan un verdadero trabajo en equipo.

Conjuntamente para contribuir con los empleados se realizó un programa de motivación, que al llevarlo a la práctica se pudo conocer más de cerca a cada uno, sus inquietudes, necesidades y propuestas dentro de la Unidad; para beneficiar así a las tres partes implicadas afiliados, empleados, Unidad.

RECOMENDACIONES

Implementar las estrategias, medios y métodos propuestos para que la Unidad fortalezca y mejore constantemente los diferentes procesos administrativos tanto en atención y servicio al afiliado, como también integración del personal y así también la motivación de cada uno de ellos.

Hacer uso del manual, porque favorecen tanto al empleado, como al afiliado y a la Institución de gran manera, quedando el afiliado satisfecho con los servicios que presta Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz; de la misma manera actualizarlo según las necesidades.

Es imprescindible evaluar mensualmente la forma de trato mutuo de los empleados, para que no olviden que el buen trato entre ellos es necesario porque si lo mantienen van a manifestar buenas relaciones personales y lograr así un ambiente de trabajo agradable; esto se logra con plan de mejora, además debe de renovarse para que sea funcional.

No olvidar al empleado, debido que es un elemento fundamental en la Unidad, no solo evaluando constantemente en el trato al usuario; sino que motivarlo continuamente aplicando e investigando nuevas técnicas para demostrar que si se puede trabajar en equipo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro Castellanos, Mélida del Carmen. *Administración de Personal*. México: Editorial Red Tercer Milenio, 2 007.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Michoacán, México: Editorial Morelos, 2 007.
- . *Administración de Recursos Humanos*. México McGraw-Hill, 2 011.
- . *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill, 2 009.
- Dessler, Gary y Varela, Ricardo. *Administración de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Educación, 2 009.
- Dirección Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. *Memoria anual de labores*. Salamá, Baja Verapaz, Guatemala: Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, 2 007.
- . *Plan operativo anual*. Salamá, Baja Verapaz, Guatemala: Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, 2 007
- Ejemplos de manuales de atención al cliente*. 2010. <http://www.monografias.com> (07 de noviembre de 2 012).
- Fincowsky, Franklin y Enrique Benjamín. *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill, 1 998.
- Fisher, Laura. *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill, 1 993.
- Gordillo Castillo, Enrique. *Guía General de Estilo para la Presentación de Trabajos Académicos*. Guatemala: Centro de Estudios Urbanos y Regionales Universidad de San Carlos de Guatemala, 2 002.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-. *Manual de clasificaciones presupuestarias*. Guatemala: IGSS., 2 002.
- . *Creación de las nuevas unidades adscripción*. (Acuerdo 1249). Guatemala: IGSS., 2 007.



-----, *Reglamento de prestaciones en dinero*. (Acuerdo 468). Guatemala: IGSS., 2 007.

Koontz Harold y Heinz Weihrich. *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill, 2 008.

Kotler Philip y Gary Armstrong. *Marketing*. México: Pearson Educación, 2 001.

Microsoft Corporation. *Conceptos de guía, manual y programa*. Enciclopedia de consulta Encarta 2 012. Estados Unidos de América. 4 discos compactos. 8mm.

Werther, William B., Jr. y Davis Keith. *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill, 2 001.

Vº. Bº.



Adán García Véliz

Licenciado en Pedagogía e Investigación Educativa
Bibliotecario



ANEXOS

ANEXO 1

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CAJA DEPARTAMENTAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE
SEGURIDAD SOCIAL DE BAJA VERAPAZ**



**MANUAL DE ATENCIÓN Y SERVICIO DE CALIDAD HACIA LOS
AFILIADOS DE CAJA DEPARTAMENTAL DEL IGSS DE BAJA
VERAPAZ**

REGINA ROSIDALIA SUMPANGO ALVAREZ DE MELGAR

COBÁN, ALTA VERAPAZ



MANUAL DE ATENCIÓN Y SERVICIO DE CALIDAD HACIA LOS AFILIADOS

1. PRESENTACIÓN

La correcta relación con los clientes permite a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social tiene como finalidad principal, aplicar en beneficio de la población guatemalteca, dando respuesta a la contribución de patronos y trabajadores de empresas del estado como privadas.

Debido a esto posee un papel importante, en el momento que un afiliado solicite un servicio, encuentre instalaciones dignas, buen servicio, solución a sus dudas, comprensión a sus necesidades todo esto para facilitar el acceso a los servicios.

Es importante que se visualice al usuario como el corazón de la unidad y para satisfacerlo es necesario que se unan varias partes de un rompecabezas, para lograr la calidad total.

El manual es una herramienta que ayudará a minimizar los bajos estándares de calidad; su fortaleza es que contribuirá para mejorar la atención y el servicio dentro de la Unidad.



2. OBJETIVOS

GENERAL

Desarrollar un documento que permita la buena relación entre afiliado y empleado

ESPECÍFICOS

- a. Lograr que los usuarios reciban una excelente atención
- b. Especializar más al recurso humano y hacerlo más competitivo en el tema de servicio al afiliado.
- c. Fortalecer la finalidad de la Unidad que se refiere al beneficio de la población a nivel de Seguridad Social.

3. DESARROLLO

Para contribuir con el progreso de la Unidad se pone en práctica el siguiente manual. Que se enfatiza en el afiliado. Para determinar qué era lo más adecuado para aportar a la unidad se empleó una encuesta para saber en qué nivel se encontraba el servicio que se brindaba.



**Encuesta dirigida a afiliados del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de
Baja Verapaz**



**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



ENCUESTA DIRIGIDA A AFILIADOS

Identificación: El presente cuestionario no necesita información personal, está dirigida específicamente a los afiliados del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para recoger información sobre la situación actual del servicio que presta La Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz.

Instrucciones: Colocar una X en la línea, según su respuesta.

1. ¿Conoce usted que servicios presta la Caja Deptal. del IGSS de Baja Verapaz?
SI_____ NO_____
2. ¿Sabe usted con cuantas oficinas cuenta la Caja Deptal del IGSS de Baja Verapaz?
SI_____ NO_____
3. ¿Distingue cada una de las oficinas existentes en la Caja Deptal del IGSS de Baja Verapaz?
SI_____ NO_____
4. ¿Al momento de solicitar las servicios en Caja Deptal. del IGSS de Baja Verapaz son eficientes?
SI_____ NO_____
5. ¿El servicio que presta la Caja Deptal del IGSS de Baja Verapaz para usted es?
Malo_____ Regular_____ Bueno_____ Excelente_____

La cual al momento de tabularla los resultados fueron alarmantes para la Unidad debido a que se encontraba la imagen del IGSS en general en un mal concepto y con este manual se busca que se vuelva conocer como lo que ha venido siendo, una Unidad que contribuya al bienestar integral del trabajador y de su familia.



Antes de cualquier mención es indispensable conocer los conceptos básicos, usuario o afiliado, atención, servicio y comunicación para profundizar en lo que interesa desarrollar, una amplia idea. Que se complementan con ejercicio prácticos.

3.1. Afiliado: este término se refiere para la Unidad como una persona impulsada por un interés personal y que tiene la opción de recurrir a ésta en busca de un servicio y satisfacer una necesidad.

Según Albrecht y Bradford un cliente es “alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión”¹. Cliente también se considera a toda persona o grupo que intercambia valor con la organización, entre los que se cuentan los empleados, los proveedores y los socios.

El afiliado es el activo más importante dentro de la unidad por lo que se debe aprender a tratarlo, hay que tomar en cuenta que el usuario no depende de nosotros sino que nosotros dependemos de él, porque sin él no tendríamos razón de laborar.

Los usuarios pueden ser de dos tipos, externos e internos. Externos son las personas que no pertenecen a la unidad y los internos son los funcionarios mismos.

¹ ALBRECHT Karl y BRADFORD L. *La excelencia del servicio*, (1998) 3R Editores, México.
Pag. 15



a) Tipos de usuarios: tomando en cuenta la forma de ser los afiliados se pueden dividir en: según su personalidad;

Polémico: provoca discusión, pretende llevar siempre la razón, desconfía de las soluciones que se le ofrecen, necesita que le presten una atención preferente, podemos encontrar estos afiliados cuando; no tenemos hacia ellos una actitud atenta o comprensiva, les hacemos perder su tiempo con esperas y retrasos, si discutimos con ellos.

Hablador: amistoso, sonriente, seguridad aparente sobre los demás, necesita que esté pendiente de él, puede llegar a ser pesado; los podemos encontrar cuando: se les atiende con mucha preferencia pueden ocasionar retrasos en la atención de otros afiliados.

Indeciso: bastante tímido e inseguro, teme plantear claramente su petición o problema, responde por evasivas; aparece cuando: no se le recibe con amabilidad, seguridad e iniciativa se pone nervioso, le damos muchas opciones para elegir podemos provocarle indecisión y frustración.

Sabelotodo: cree que lo sabe todo, es orgulloso, a veces se muestra agresivo, exige mucha atención; es fácil encontrarlo cuando hay discusiones siempre quiere llevar la razón.



Minucioso: utiliza pocas palabras, exige respuestas concretas e información exacta; los encontramos cuando la información que recibe es escasa o incompleta.

Impulsivo: cambia continuamente de opinión, es impaciente, superficial y emotivo, no se concentra, y es fácil que dé marcha atrás cuando parecía dispuesto a realizar un servicio determinado; aparece cuando tiene varias opciones donde elegir.

Desconfiado: duda de todo y de todos, rechazando hasta los argumentos más lógicos, es intransigente, trata de dominar al interlocutor, no reflexiona, es susceptible y le pone falta a todo, aparece cuando cree que se le ha dado información incompleta, piensa que no se confía en él, cuando se siente que no se le trata correctamente o justamente.

Grosero: permanente mal humor, discute con facilidad, dominante y agresivo, ofensivo, los encontramos en una pequeña discusión, cuando considere que ha sido mal atendido.

Cuando ya se tiene un concepto amplio de los tipos de afiliados y sus características es fácil de identificarlo asimismo ofrecerle el trato adecuado.

b) Necesidades del afiliado: entre las básicas se pueden mencionar:

Necesidad de ser comprendido: interpretar bien lo que el usuario desea.



Necesidad de ser bien recibido: no recibir al afiliado como extraño.

Necesidad de sentirse importante: el ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas.

Necesidad de comodidad: las personas necesitan armonía y comodidad física como; lugar donde esperar, sanitarios aseados, oficinas limpias y ordenadas, seguridad y confianza.

c) Comportamiento con un afiliado difícil: aunque no se quiera, tarde o temprano, puede pasar, y se tendrá que atender y dar satisfacción a un usuario que esté disgustado, se puede hacer uso de algunos consejos prácticos:

Ante todo, mantenga la calma; no lo tome como algo personal, deje que el afiliado se desahogue, pero póngale atención y muéstrese interesado, el afiliado podría haber llegado disgustado por alguna otra razón.

Demuestre su profesionalismo, manténgase tranquilo ante esta situación, escuche al afiliado, déjelo que se exprese, no lo interrumpa, al dejarlo hablar, generalmente se calma, es como una válvula de escape, escúchelo para comprender bien cuál es el problema; concéntrese en entender cuál es la causa que provocó el disgusto.

No eche la culpa al desconocimiento, a algún compañero o proceso, aunque no sea totalmente culpa de la Unidad el malestar



que el afiliado exhibe, es conveniente intentar calmarlo, sin provocar que se sienta culpable.

Use frases como: **lo comprendo, qué pena, claro que sí, disculpe.** Esas frases calman a la persona, pues demuestran que está consciente del malestar que está manifestando y de su causa; procure que el usuario salga satisfecho; recuerde que lo que se prefiere es no perder a un afiliado.

Ese afiliado que hoy está disgustado, si lo trata bien, puede volver otro día; por eso, busque la mejor solución que pueda darle y désela; si tiene que pasar el caso a otro compañero o a la encargada, procure explicarles todo el detalle, porque es aún más molesto para el afiliado, tener que explicar dos veces una situación tensa.

3.2. Atención: Es el esmero y cuidado que aplican los afiliados internos y externos durante el servicio; la atención al afiliado demanda cortesía, deseo de ayudar, entusiasmo, empatía, puntualidad; se debe tratar al afiliado como la persona más importante y la razón de ser de nuestro trabajo.

3.3. Atención al afiliado: son las actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para



satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

Todo empieza con la primera impresión al momento que el usuario entra a la Unidad y observa al empleado, una de las señales más esperada por los afiliados, en todo el mundo, es la sonrisa, tiene un gran poder para lograr la atención de los usuarios.

Esto denota que las personas son positivas, amables, agradables; si sonríe también el usuario lo hará; lo contrario, un rostro duro, con el ceño fruncido, causa de inmediato un rechazo por parte del afiliado.

También es importante saludar dándole la mano al afiliado, proyecta a una persona cálida y segura de sí misma; no tiene que esperar a que el afiliado sea quien se la dé.

Dé la mano a hombres y mujeres; evite el uso del beso, incluso entre mujeres; en el ámbito laboral en el trato con los afiliados esa acción no es bien vista, además, muchos resienten esa diferencia de trato.

Si hay mujeres y hombres, salude primero a las mujeres y luego en orden de edad, primero a los de mayor edad; mire a los ojos, si baja la mano la mirada puede interpretarse como un innecesario gesto de inseguridad.

Cuando el usuario asiste a la unidad regularmente; es importante que se aprenda su nombre es la palabra que más le llama la



atención, hágalo tan pronto logre identificarlo, ya sea porque recordó a la persona, porque se lo preguntó o con la ayuda del documento de identidad.

Otro aspecto de relevancia es mantener contacto visual con el afiliado porque él puede pensar cosas tales como: me está poniendo atención, le interesa lo que estoy diciendo; además mire a los ojos, no a la boca ni a las áreas cercanas al pecho.

3.4. El servicio: demanda una mejora de los procesos internos que hacen contacto con el afiliado; nada se gana si la atención al afiliado es buena, pero los procesos no lo son.

Según Stanton servicio se puede definir como “cualquier actividad identificable y tangible que es el objeto principal de una transacción encaminada a satisfacer las necesidades de los cliente”².

También Estrada lo define como “la acción que efectuamos en beneficio de nuestros clientes/público o afiliados mostrando interés y brindando una atención especial”³.

Es un conjunto de valores que guían las actividades de la unidad; cada servicio que los afiliados requieren lleva un ciclo, durante este es importante que el empleado esté atento y le brinde todas las atenciones, todo esto para que llene las expectativas del

² Stanton William y Michael Etzel, *Fundamentos de marketing*, 11va. Edición (México: McGraw-Hill, 1999), pag. 19.

³ Estrada Vera, Williams, *Servicio y atención al cliente*, Perú, 2007, pag. 11.



afiliado; el servicio puede ser interno porque se desarrolla dentro de la institución y externo porque es el mensaje que proyecta al exterior.

3.5. Servicio al afiliado: este servicio está vinculado también con los componentes físicos, no basta con la atención; la decoración, la iluminación, el sonido o la estructura de un establecimiento influyen en las expectativas de satisfacción de los clientes.

3.5. Comunicación: Los afiliados demandan también la calidad de las relaciones humanas de los empleados, o sea, la excelencia del personal, ya que el valor agregado en el servicio al afiliado consiste en todo aquello que el usuario percibe que no paga por ello y que mejora el servicio que recibe.

La comunicación, se convierte en la base de todas nuestras relaciones, ésta consiste en la transmisión de información desde un emisor, hasta un receptor, por medio de un canal, utilizando un código compartido conocido.

Tome en cuenta las siguientes recomendaciones cuando atienda a un afiliado disgustado o “difícil”, lo que diga con su cuerpo es tan importante como lo que exprese verbalmente.

Le presentamos algunos consejos para manejar adecuadamente su comunicación no verbal en esos casos “especiales”.



Mire al afiliado a los ojos; lo peor que podemos hacer es evitar su mirada, pues el usuario puede pensar que no le estamos poniendo atención, que lo estamos ignorando o que simplemente, su inconformidad no nos interesa; si puede, acérquese un poco más al usuario, trate de inclinar su cuerpo un poco hacia delante; con esto, también demuestra interés, en lo que está diciendo.

No cruce los brazos sobre su pecho: porque está demostrando, al menos subconscientemente, que está en desacuerdo con la persona que habla; si es posible, no se coloque totalmente frente a frente con el afiliado, prefiera ubicarse ligeramente de lado, en ángulo, debido a que es más fácil “discutir” con alguien que está de frente, que con alguien que está de lado.

Cuide el tono de su voz. Recuerde que muchas veces no cuenta tanto lo que decimos, sino cómo lo decimos, proyecte siempre un tono respetuoso.

Y si el afiliado eleva la voz, ¡baje la suya!, se necesitan dos para discutir, todos y cada uno deben de estar capacitados para dar atención y servicio excelente al afiliado, conocer e intuir sus necesidades para tratar de satisfacerlas de la mejor manera posible, teniendo en cuenta que el usuario interno es tan importante como el usuario externo.



4. RESULTADOS

Después de utilizar el manual, se volvió a encuestar a la población usuaria, dando resultados positivos en cuanto a servicio, la mayoría aducía que como había cambiado la atención y que con gusto regresaban a solicitar algún servicio.

Asimismo se presenta el siguiente documento para que la Encargada de Caja Departamental evalúe periódicamente a los empleados, de la misma manera es un formato que se encuentra abierto para que se renueve, mejore y amplíe según sea la necesidad de cada uno, con la opción que cada empleado puede aportar si se encuentra dentro de sus oportunidades.



ENCUESTA 2

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOBRE ATENCIÓN AL USUARIO

Encuesta dirigida a los empleados de Caja Departamental del Instituto
Guatemalteco de Seguridad Social de Baja Verapaz



UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

Identificación: El presente cuestionario no necesita información personal, está dirigida específicamente a los empleados de Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para recoger información sobre el servicio que presta a los usuarios

Instrucciones: Colocar una X en la línea, según su respuesta.

1. ¿Conoce usted el concepto de afiliado?
SI _____ NO _____
2. ¿Al momento de brindar un servicio usted demuestra atención a lo que le está solicitando el afiliado?
SI _____ NO _____
3. ¿Identifica usted a los diferentes tipos de afiliados que pueden solicitar sus servicios?
SI _____ NO _____
4. ¿Atiende a los afiliados según su personalidad?
SI _____ NO _____
5. ¿Sabe atender a un afiliado difícil según su comportamiento?
SI _____ NO _____
6. ¿Brinda usted al afiliado la comunicación que necesita?
SI _____ NO _____
7. Qué aspectos brinda a los afiliado en cuanto a atención
Cortesía _____ puntualidad _____
Entusiasmo _____ deseo de ayudar _____ Empatía _____



PROTOCOLO PARA LA ATENCIÓN AL USUARIO QUE SOLICITA UN SERVICIO EN CAJA DEPARTAMENTAL DEL IGSS DE BAJA VERAPAZ

Una buena comunicación está basada fundamentalmente en escuchar al otro, intentar comprenderlo, no que al momento de solicitar un servicio se convierta en otro problema que no ha podido resolver; la calidad de la atención se logra a través de procesos de comunicación basados fundamentalmente, en el respeto por la diferencia y en la escucha por lo que se hace importante que sigan los empleados de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz el siguiente protocolo al momento de recibir al afiliado en las instalaciones.

- 1** **Saludar, darle la bienvenida e identificarse:** el usuario debe saber quién lo atiende, sentirá más confianza.
- 2** Siempre que sea posible **mantener la conversación** frente a frente
- 3** **Dejar hablar al afiliado**, preguntarle y que responda
- 4** Darle **tiempo para que comprenda** las indicaciones, si es posible repetírselas
- 5** **Escucharlo activamente**, demostrar que se le está brindando atención y entendiendo. Claro que sí, le entiendo
- 6** **Mantener la vista siempre con el usuario** esto denota que está interesado en lo que se dice.



7

Si aquí se resuelve la duda, **hablarle claro y darle ejemplos** para que pueda resolver y si no indicarle en qué oficina puede realizar el trámite

8

Proporcionar la información que necesite, hablarle sin rodeos, que el afiliado sea quien tome las decisiones

9

Ya aclarada la duda, explicarle al afiliado que si se necesita de nuevo puede regresar, o con que persona pueda contactarse

10

Despedida, fue un gusto servirle espero haberle ayudado. Que le vaya muy bien. Esperamos poder servirle en una próxima oportunidad.

Son muy efectivas también utilizar las siguientes situaciones cuando se está brindando la atención al afiliado:

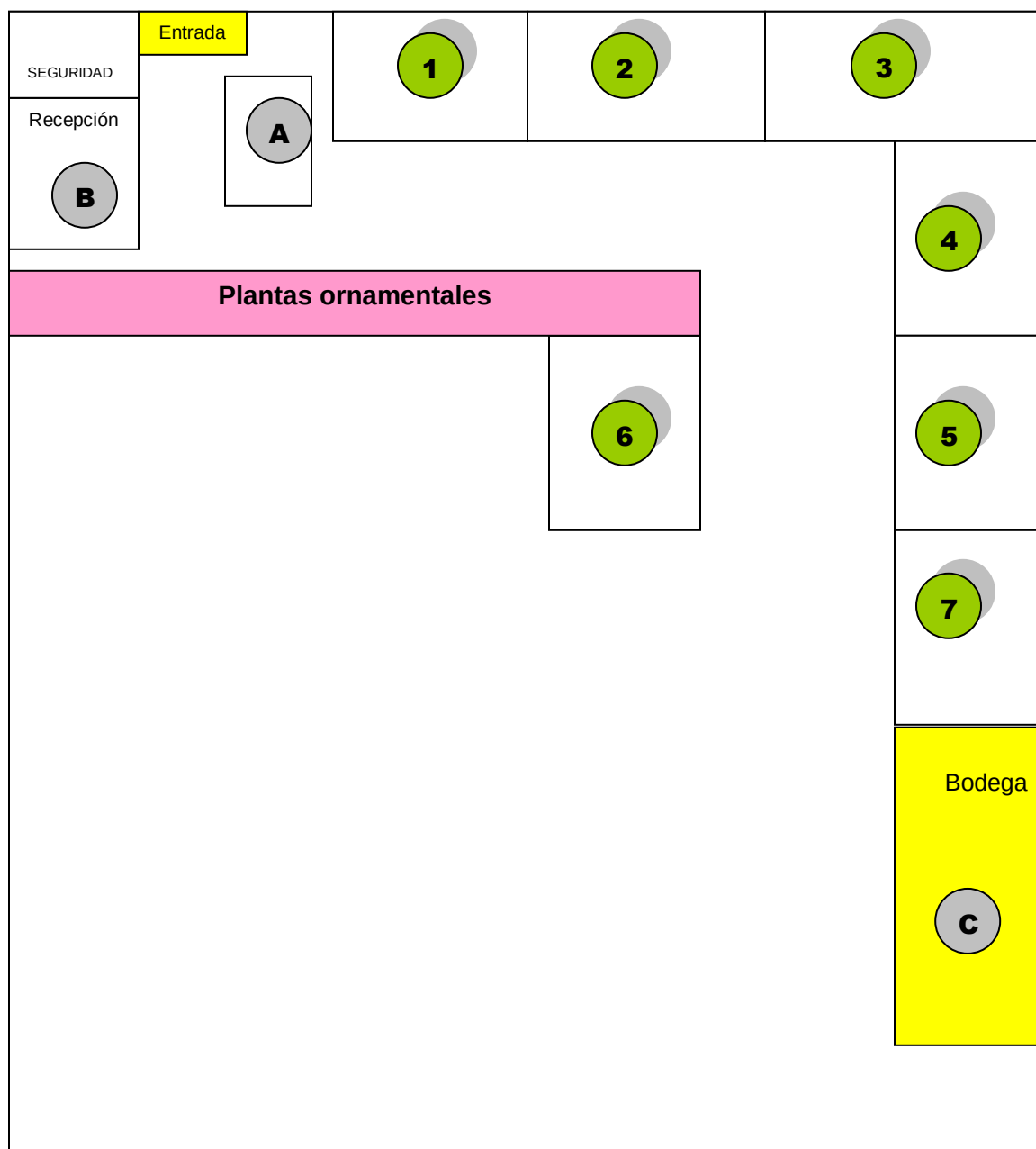
- Siempre hablarle en plural, estamos viendo atendiendo su situación, lo mantendremos informado.
- Siempre utilizar las palabras clave; por favor y gracias.
- Tratar al usuario siempre de usted.
- Lograr la empatía con el usuario, así se dará cuenta que nos ponemos en su lugar.
- Brindarle la información que necesite siempre de una forma amable, no solo con la voz sino que con los gestos.

Se debe tomar muy en cuenta que este protocolo es recomendable utilizarlo en todas las oficinas, y así se logrará que todos los empleados estén enterados y de acuerdo como debe ser el trato que se les brinde a los afiliados.



De la misma manera cuando se esté atendiendo a los afiliados, es de beneficio hacer uso de la señalización que se colocó dentro de la institución así le será más rápido localizar cada una de las oficinas a los afiliados.

CROQUIS INDICATIVO CORRESPONDIENTE A LA SEÑALIZACION EN LAS INSTALACIONES DE CAJA DEPTAL DEL IGSS DE BAJA VERAPAZ





- A** = Panel de Información hacia el afiliado
- B** = Recarnetización, entrega de Carné, y Recepción
- C** = Bodega de Caja Departamental

OFICINAS DE CAJA DEPARTAMENTAL Y PERSONAL

- 1** = Departamento de Prestaciones en dinero, Lesther Addí Pérez Priego
- 2** = Caja Departamental, Lissy Lemus de Caballeros
- 3** = Dirección Departamental, Dr. Héctor Gildardo Lemus Arriaza
- 4** = Secretaria Ejecutiva, Dirección Departamental, Mirna Balcárcel
- 5** = Departamento de Invalidez, Vejez, Sobrevivencia, Marta Cleotilde Paz
- 6** = Inspección Patronal, Oscar René Díaz y Lesli Noelia Castro
- 7** = Departamento de Trabajo Social, Irma Morales Aj



RECOMENDACIONES

Con el uso frecuente de este manual se logra que los afiliados de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz se muestren satisfechos al momento de solicitar los servicios.

Encuentran a los empleados de la Unidad motivados en brindar un servicio y demostrar una mejor imagen.

Este manual no es un documento que no pueda sufrir cambios, se puede mejorar continuamente, dependiendo de los buenos resultado que brinde, además es un instrumento que se puede discutir el contenido mensualmente tomando en cuenta lo vivido por cada uno de los empleados.





ÍNDICE

1	Presentación	1
2	Objetivos	2
3	Desarrollo	3
3.1	Concepto usuario o afiliado	4
a)	Tipos de afiliado	5
b)	Necesidades del afiliado	6
c)	Comportamiento con un afiliado difícil	7
3.2	Atención	8
3.3	Atención al afiliado	8
3.4	Servicio	10
3.5	Servicio al afiliado	11
3.6	Comunicación	11
	Resultados	12
	Protocolo para la atención al afiliado	15
	Croquis indicativo correspondiente a la señalización de las Instalaciones de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz	17
	Nombres de las oficinas y encargados	18
	Recomendaciones	19

ÍNDICE DE ENCUESTAS

Encuesta No. 1 dirigida a los afiliados	3
Encuesta No. 2 dirigida a los empleados de la Unidad	14

ANEXO 2

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CAJA DEPARTAMENTAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE
SEGURIDAD SOCIAL DE BAJA VERAPAZ**



**GUÍA DE MEJORA DE LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE
CAJA DEPARTAMENTAL DEL IGSS DE BAJA VERAPAZ**

REGINA ROSIDALIA SUMPANGO ALVAREZ DE MELGAR

COBÁN, ALTA VERAPAZ

ÍNDICE

1	Introducción	1
2	Generalidades	1
2.1	Misión	1
2.2	Objetivos	1
3	Herramientas utilizadas	2
3.1	Análisis FODA	3
3.2	Encuesta dirigida a empleados	5
4	Conceptos y prácticas a seguir en el plan	6
4.1	Comunicación	6
4.2	Liderazgo	6
4.3	Identidad-pertenencia	7
5	Técnicas para evaluar la guía	7
	Técnicas para la integración de personal	10
	Protocolo a seguir ante la inducción de los empleados	11
	Conclusiones	14

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Evaluación de la situación actual con Análisis FODA	3
Tabla 2	Cronograma de actividades para el desarrollo de la guía de Integración de personal	11
Tabla 3	Actividades de protocolo en la inducción al puesto a los Empleados de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz	13



GUÍA DE MEJORA DE LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE CAJA DEPARTAMENTAL DEL IGSS DE BAJA VERAPAZ

1. INTRODUCCIÓN

La guía de mejora de la Integración de Personal busca detectar y promover propuestas para que los empleados reconozcan su forma de actuar, el concepto se asemeja al de dinámica de grupo, al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio y los motivos que hacen que exista separación entre los empleados.

El propósito de la guía es verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, número elevado de problemas disciplinarios y alto índice de ausentismo

2. GENERALIDADES

2.1 MISIÓN

Ser un documento esencial dentro de los procesos de inducción al puesto con el propósito de colaborar y facilitar el aprendizaje de los diferentes roles del puesto fomentando siempre el trabajo en equipo.

2.2 OBJETIVOS

- Preparar y presentar una guía que mejore las relaciones internas de la Unidad
- Contribuir en el incremento de trabajo en equipo
- Velar por la solución de problemas



3. HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Antes de plasmar la propuesta se determina cual es la situación actual por medio de la herramienta FODA, para así evaluar la Unidad y de ahí definir las diferentes líneas de acción; a continuación la tabla:



Tabla No. 1
Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
- La mayoría de los empleados se encuentran laborando bajo el renglón 011 presupuestados - La persona Encargada se encuentra abierta al cambio, busca opciones para mejorar - Cada empleado cuenta con todas las prestaciones de ley en el momento que las solicite - Cada uno de los empleados cuenta con la capacidad y el entusiasmo de realizar bien cada una de las actividades - El servicio que presta es básico para cada usuario	- Cada empleado cuenta con el beneficio de la jubilación para cuando desee siempre y cuando ya haya cumplido el tiempo correspondiente - Ascensos, estos se dan, cada cierto tiempo, no existe un tiempo establecido, pero si cada empleado puede optar siempre y cuando llene el perfil del puesto - Si los empleados tienen una propuesta que ayude a mejorar es escuchado y si es posible se pone en practica - El horario cómodo y accesible ya que abarca de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. - De acuerdo a el horario que se labora da la opción a que cada empleado pueda optar por seguir estudiando	- No se trabaja en equipo cada empleado vela por su puesto y no brinda una ayuda a otro - No tienen motivaciones, no se les brindan oportunidades para que se mantengan estimulados dentro del área de trabajo - No reciben capacitaciones constantes ya sea de superación personal como de trabajo en equipo o para mejorar cada proceso - No existen evaluaciones constantes de desempeño para que cada empleado sepa dónde está bien o donde está fallando	- Emigración a empresas con mejores prestaciones - Crisis a nivel nacional en cuanto al servicio que prestan - Crecimiento lento de los afiliados en cuanto al servicio que solicitan - Incursión en el país de otras instituciones que brinden el mismo servicio - Manifestaciones de los afiliados: huelgas, bloqueo de carreteras, demandando el buen servicio.



Al momento de evaluar la tabla, se pudo observar que existe distanciamiento entre cada empleado y no existe trabajo en equipo; será de beneficio el siguiente plan para evitar todo tipo de debilidad asimismo las amenazas, contribuyendo de gran manera con la Unidad y los empleados.

De la misma forma y con el afán de afianzarse de más información acerca de cada empleado y la forma de desempeñarse, se les realizó una encuesta; la que a continuación se presenta.



Encuesta dirigida a empleados de Caja Departamental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Baja Verapaz



**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DE CAJA DEPTAL.

Identificación: El presente cuestionario no necesita información personal, está dirigida específicamente a personal de Caja Deptal. del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para recoger información sobre la situación actual del servicio que presta La Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz.

Instrucciones: Colocar una X en la línea, según su respuesta.

1. ¿El ambiente de trabajo en que desempeña las tareas diarias es satisfactorio?

SI _____ NO _____

2. ¿Piensa que existe trabajo en equipo en la Caja Deptal?

SI _____ NO _____

3. ¿Se le imparten capacitaciones constantes en temas sobre atención al público?

SI _____ NO _____

4. ¿Se le motiva a desempeñar cada una de las actividades referentes al puesto?

SI _____ NO _____

5. ¿Piensa usted que las oficinas de la Caja Deptal están bien identificadas?

SI _____ NO _____

6. ¿Cree usted que los afiliados conocen los servicios que presta la Caja Deptal del IGSS?

SI _____ NO _____

7. ¿Considera usted que cada uno de los servicios que presta Caja Deptal. se realizan en el tiempo adecuado?

SI _____ NO _____



Arrojando lo siguientes resultados de los 10 empleados evaluados el 90% considera que la respuesta a cada pregunta de la encuesta es no y un 10% considera que es sí; por lo que es alarmante, es por esto que propone poner en práctica la siguiente guía.

4 CONCEPTOS Y PRÁCTICAS A SEGUIR

Cada empleado debe conocer y aplicar los siguientes conceptos

4.1 COMUNICACIÓN

La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía; cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad.

4.2 LIDERAZGO

El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización; lo característico del líder es estimular, a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción; en una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder; en una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo, de ser rechazado o de que se burlen; en una apática no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo.



Los individuos en una atmósfera cálida, democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación.

4.3 IDENTIDAD-PERTENENCIA

La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo; el individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él; hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación; la participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo y mayor productividad

5. TÉCNICAS PARA EVALUAR

Al ser atendidos cada uno de los conceptos por los empleados, se puede evaluar si ha sido funcional al ponerlos en práctica, con las siguientes Técnicas en grupo.

Para el concepto de comunicación:

- a) Afiliado a la vista. Se instruye a uno de los empleados para representar el papel de un afiliado que se acerque a la unidad o que realice un reclamo



en una determinada situación emocional (enojo, tristeza, entusiasmo, etc.); los participantes restantes deben actuar para entenderlo y guiarlo hacia un servicio. ¿Qué busca?, ¿En qué podemos ayudarle?

Entrenar la percepción y la gestión de emociones en el entorno laboral; al momento de finalizar la acción, se evalúa según si ha tenido fallos o a acertado en la buena atención; cuales han sido los errores para mejorarlos, hacer la pregunta que siente al ser atendidos sin que el empleado sepa cuál es el estado de ánimo y de esta manera se puede mejorar la integración de los empleados ya que se van a apoyar en cualquier momento, tomando en cuenta que no todas las personas poseen el mismo carácter.

Para el concepto de liderazgo

b) Reloj Digital. Se debe dividir al grupo de empleados en dos equipos que deben competir para completar en un tiempo limitado los procesos de un servicio de cierta complejidad; debe de existir un tiempo para la organización y realización esto implicará la presión del tiempo que suele acentuar las dificultades de los grupos para auto organizarse, con esto surgen diversas estrategias para la realización, creando conflictos por el liderazgo y procesos de negociación.

Al finalizar cada grupo evaluará la forma de comprenderse y trabajo realizado; esto además ayuda a que cada empleado se afiance de los



procesos que implica cada servicio para no tener problemas cuando se suscite la necesidad cubrir otro servicio.

Para el concepto de Identidad pertenencia

- c) Formando el equipo ideal. En cartones o tarjetas hechas de un color, cada participante debe enumerar cinco fortalezas individuales; en cartones o tarjetas de otro color, describir cinco características de las personas con quienes le gustaría trabajar en equipo; al momento de finalizar se juntan todas las tarjetas y se analiza al "equipo real" frente al "equipo ideal".

Además se puede modificar usando dibujos o descripciones de cómo es cada uno, y discutir acerca de las diferencias; el ejercicio permite reflexionar sobre fortalezas y debilidades de cada uno y la necesidad de unirse en equipo para potenciar recursos.



Técnicas para la integración del personal

- **Salarios Asignados:** Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.
- **Funciones Asignadas:** ofrecer a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo.
- **Salarios:** Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la Unidad.
- **Méritos:** Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- **Premios e incentivos:** proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
- **Control de Asistencia y Puntualidad:** Si dentro de las posibilidades adquirir un aparato electrónico para el marcaje de las entradas y salidas de la unidad, establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para la Unidad



TABLA 2
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA GUIA DE
INTEGRACIÓN DE PERSONAL DE CAJA DEPARTAMENTAL DEL IGSS DE
BAJA VERAPAZ

ACTIVIDADES	1er. mes				2do. mes				RESPONSABLES
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Asesoría para la implementación de la propuesta									Asesor
Presentación de la propuesta a la encargada de Caja Departamental del IGSS de Baja Verapaz									Autora de la propuesta
Lectura y conocimiento del contenido de la propuesta									Encargada de Caja Departamental del IGSS
Divulgación de la propuesta al personal de Caja Departamental									Autora de la propuesta
Implementación de la propuesta									Recurso humano de caja departamental
Seguimiento de la propuesta									Recurso humano de caja departamental

FUENTE: PROPIA 2 008

PROTOCOLO A SEGUIR ANTE LA INDUCCION DE LOS EMPLEADOS A CAJA DEPARTAMENTAL DEL IGSS DE BAJA VERAPAZ

En todos los procesos ya sea de reclutamiento, selección, contratación y hasta en la inducción se hace necesario que se manejen protocolos para que desde ahí se dé la integración del posible recurso humano.

En la inducción cuando un nuevo empleado es seleccionado para un puesto y se presenta por primera vez a trabajar, siente desconcierto, miedo, y hasta angustia pero además de esto mantiene la esperanza, y el entusiasmo de cómo será el nuevo trabajo, además como serán los compañeros, y hasta como se harán las cosas.

Por otra parte, los jefes esperan que el nuevo empleado haga bien las cosas desde el principio, sin embargo, frecuentemente nos encontramos se presentan algunas situaciones:



- La nueva secretaria tiene que enviar una carta urgente; toma el dictado, la transcribe y, como no sabe que hay un sistema interno de mensajería, por la urgencia, contrata una mensajería externa.
- Además se pone a llorar porque, a la hora de la comida en su primer día de trabajo, porque se queda sola sin saber a dónde ir, ni con quién platicar.

Estas situaciones nos ejemplifican cómo la ineficiencia de los nuevos empleados al realizar su trabajo, en general, se debe a la falta de información de métodos y procedimientos de la empresa y no a la falta de capacidad o conocimientos para realizar el trabajo para el que fueron contratados.

Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a la Unidad, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones, es conveniente llevar a cabo la INDUCCIÓN.

La inducción es el procedimiento donde se va a presentar a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. Lo importante de este concepto es que es la Unidad la que se presenta a los nuevos empleados.

Se inicia con comunicarle al empleado recién ingresado, como es la unidad, que se hace, como se hace, y para que se hace. Asimismo se le explicarán las normas y reglamentos de la Unidad.

Los siguientes puntos son los mínimos que debe contener este protocolo



TABLA 3
ACTIVIDADES DE PROTOCOLO EN LA INDUCCIÓN

ACTIVIDAD	DESARROLLO	RESPONSABLE
Bienvenida	La encargada de caja departamental del IGSS de baja Verapaz recibe al nuevo empleado de forma cordial para que sienta confianza, gusto y compromiso	Encarga de Caja Departamental
Firma de contrato	Documento donde se establece el compromiso legal. Se lee y las partes interesadas escuchan asegurándose que el contenido sea entendido con claridad	Encarga de Caja Departamental
Información sobre la cultura organizacional de la unidad	Cómo empezó, quienes la integran, objetivos y metas y a que se dedica. Qué servicios se prestan	Encarga de Caja Departamental
Información sobre las políticas generales de la unidad	Horario de trabajo, día, lugar y hora de pago; qué debe hacer cuando no asiste al trabajo, vacaciones y días festivos, normas de seguridad, áreas de servicio, uniforme.	Encarga de Caja Departamental
Presentación del personal	Debe conocer a sus nuevos compañeros y subordinados (en su caso)	Encarga de Caja Departamental
Ubicación del empleado y labores (según el puesto)	Actividades del puesto, objetivos, metas. Y que puede realizar cuando no se encuentra algún compañero.	Encarga de Caja Departamental

FUENTE: PROPIA 2 008

Cada una de estas actividades le ayudará al nuevo empleado a ser productivo desde el principio en la Unidad. Además a evitar errores desde el principio debido a la falta de información.



CONCLUSIONES

Es notorio el cambio al momento de poner en práctica las diferentes técnicas para mejorar el trabajo en equipo de Caja Departamental del -IGSS-.

Se conocen internamente los empleados entre cada uno de ellos y el trato entre ellos es más cordial y beneficia a cada uno en los diferentes puestos, ya que permanecen más cómodos.

Se hace necesario mantener integrado a un equipo de trabajo para que presenten buenos resultados y demuestren buena imagen de la Unidad ya son ellos quienes brindan el servicio.

Se realizan dichos cambios con el propósito de ser una Unidad modelo para que después sean motivo de imitación, al observar el cambio del servicio brindado.

ANEXO 3

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CAJA DEPARTAMENTAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE
SEGURIDAD SOCIAL DE BAJA VERAPAZ**



**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN HACIA LOS EMPLEADOS DE
CAJA DEPARTAMENTAL DEL IGSS DE BAJA VERAPAZ**

REGINA ROSIDALIA SUMPANGO ALVAREZ DE MELGAR

COBÁN, ALTA VERAPAZ

ÍNDICE

1. Presentación	1
2. Propósito	1
3. Objetivos	1
3.1 General	1
3.2 Específicos	2
4. Desarrollo de las formas de motivación y como aplicarlas	2
5. Recomendaciones	7



PROGRAMA DE MOTIVACIÓN HACIA LOS EMPLEADOS DE CAJA DEPARTAMENTAL DEL IGSS

1. PRESENTACIÓN

El recurso humano al momento de desempeñar una actividad dentro de una empresa, agencia, centro u oficina, lo hace con la intención de que se le devuelva en dinero los servicios prestados.

Cuando el empleado recibe el salario lo utiliza para cubrir sus necesidades, pero conforme el salario va aumentando se convierte en una forma perversa ya que si no se recibe el día estipulado o la cantidad exacta ofrecida, rápidamente el empleado reclama a su jefe el porqué del atraso; por lo que es necesario emplear diferentes tipos de motivación.

2. PROPÓSITO

La investigación realizada ayudo a revelar los porqués del cambio rápido que afrontan las personas por el atraso en un sueldo o salario. Asimismo a descubrir qué tipo de motivaciones son las adecuadas, para que no solo el dinero sea el que motive a los empleados, debe de existir otro tipo de motivación para que un empleado se desempeñe eficazmente.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

- Mantener empleados satisfechos



3.2 ESPECÍFICOS

- Mejorar la relación entre empleados
- Desarrollar el sentido de colaboración entre el equipo de trabajo
- Generar empleados productivos y eficaces

4. DESARROLLO

Dentro de la administración de una empresa es muy importante mantener solvente la siguiente frase “La motivación de los empleados”, debido a que la motivación es un término que cubre los deseos e impulsos que una persona siente para realizar cada una de las actividades o cumplir un objetivo.

Es una combinación de procesos que llevan a actuar de una manera determinada; la motivación en las empresas es un factor de suma importancia, ya que permite conducir al trabajador a interesarse más y a tratar de alcanzar sus objetivos y los de su empresa, hoy en día es un elemento muy importante en la administración, por lo tanto es importante conocerlo, y aún más dominarlo, solo así la organización estará en circunstancias de mantener una cultura organizacional sólida y confidencial.

En primer lugar mencionamos a Maslow que según el resultado de sus investigaciones, la teoría de la Pirámide se basa en una jerarquía de las necesidades que las personas necesitamos cubrir.

McClelland redujo a tres estas necesidades: necesidad de pertenencia o afiliación, necesidad de realización o logro y necesidad de poder o control.



Holland, por su parte, catalogó seis tipos de personalidad (realista, intelectual, social, conformista, dominante y estética) y los relacionó con los intereses profesionales predominantes para cada tipo.

Según Daniel Goleman La Inteligencia Emocional ha revitalizado el estudio de la motivación. Para Goleman la capacidad de motivarse a uno mismo es una de las cinco competencias que forman la IE (Inteligencia Emocional); las personas que dominan esta competencia suelen ser más productivas y eficaces en todo lo que hacen.¹

No se está en contra de lo que es evidente: el dinero es muy importante; es lo que motiva a acudir cada día al lugar de trabajo; con el salario cubrimos gran parte de las necesidades que Maslow recoge en la base de su pirámide: alimento, ropa, ocio, etc.

Cuando se recibe por primera vez un sueldo o salario por el trabajo realizado, es evidente que la motivación alcanza niveles máximos, se entiende esa bonificación como justa recompensa al trabajo bien hecho.

Pero cuando no se recibe al día tiende a bajar la satisfacción y sube el malestar como diciendo porque no me entregan el dinero si yo ya me lo gane, creando por consiguiente incomodidad.

No se trata de que deban desaparecer las compensaciones económicas, pero no se pueden convertir en el único método empleado para motivar al personal.

¹ Teorías de motivación <http://www.wikipedia.org>



A continuación se abordan las formas más fáciles y económica de motivación que servirán de mucho apoyo con los empleados de Caja Departamental del IGSS al momento de aplicarlas constantemente se mejorará el desempeño de cada uno.

a) Las personas necesitan ser escuchadas. Tal vez éste sea uno de los comportamientos que más satisfacción produzca dentro de la motivación: “que escuchen a los empleados y más si se trata del jefe o encargado quien lo hace”, la persona encargada debe encontrar tiempo para reunirse con el personal y saber escucharlos.

Recuerde que no está perdiendo el tiempo sino más bien lo está invirtiendo bien. Ya sea para solucionar problemas o para tomar ejemplo de algunas acciones realizadas con éxito.

b) Como jefe debe agradecer cada situación de beneficio de cada empleado, no solo de a conocer lo malo de cada uno, sino que su buena forma de actuar. Por ejemplo que para entregar una papelería completa el día que se le solicitó, trabajo horas extras y la entrego a tiempo. Agradezca frente al empleado el esfuerzo realizado.

c) No debe existir documentos, reglamentos o actividades que los empleados desconozcan porque entre más informado este cada empleado de los que sucede dentro de la Unidad se sentirán que son parte importante de la



Institución Proporcione información sobre la empresa. La pertenencia a un grupo es un sentimiento que motiva de gran manera a cualquier ser humano y así se siente más vinculado con la Unidad.

Internacionalmente conocen muy bien la importancia del sentimiento de pertenencia. Es por esto que a los nuevos empleados les ofrecen formación acerca de cómo funciona la empresa, del papel que van a realizar en ella y de cómo su desempeño afectará a sus compañeros y al funcionamiento general de la compañía, al momento que la Unidad sea acreedora de algún logro a nivel nacional haga partícipes a todos los empleados.

d) Informe a los empleados el rendimiento de su trabajo, para así brindarle una idea clara de cómo se encuentra dentro de la Unidad y de la misma manera respecto a los demás compañeros.

e) Se debe recordar siempre que “una sonrisa no se le niega a nadie”; el encargado de la Unidad debe estar siempre consciente que cuando alguno de los empleados comete un error se le debe recriminar en privado “nunca ante un usuario”; en cambio se va a reconocer alguna buena acción se lo puede realizar o hacer ante el público, las expresiones de cortesía deben ser expresadas ante los usuarios y además ante los empleados



- f) Al momento de la toma de decisiones es importante que se involucre a los empleados ya sea con el afán de escuchar las posibles soluciones o para que conozcan que se está realizando dentro de la Unidad, siempre para que se mejoren los procesos, tan sencillo como para realizar el cambio de color de uniforme es necesario que formen parte de la decisión porque son ellos quienes van a utilizar diariamente el uniforme.

- g) Como Encargado de la Unidad debe instar de constantemente a los empleados para que alcancen los objetivos de la Unidad y al momento de hacerlo se debe publicar ante todos lo que se ha logrado.

- h) Al momento que se va a realizar la Evaluación de cómo se están desempeñando, se debe hacer con los criterios que cada empleado conozca, además recalcarle que espera la Unidad de cada uno. Que se deben cumplir los objetivos.



RECOMENDACIONES

Cada una de estas actividades son sencillas pero depende mucho de cómo se van a llevar a la práctica para que funcionen y mejoren el ambiente de trabajo.

Siempre se debe motivar a los empleados e incentivarlos muy bien, ser equitativos ya que por lo contrario se podrán desanimar en su trabajo y no rendirán igual si saben que otras personas son mejor motivadas, pero si saben que la motivación es imparcial o aún mejor entonces harán más esfuerzos y rendirán mucho mejor en su trabajo, muy importante recordar que se debe premiar o incentivar por igual a los empleados y no tener preferencias ya que si son tratados por igual trabajarán y se esforzarán.

A la persona que funja como Encargado (a) de Caja Departamental se le recomienda: evaluar constantemente cada una de las motivaciones preguntando a los empleados como se sienten, que les ha parecido cada una de las formas de motivación, como piensan que se pueden mejorar y cuales no han funcionado, esto con el afán de realizar un trabajo en equipo.



Pero además no se olvide que cuántas más medidas sean capaces de poner en práctica, mayor será la motivación del personal.



CUNOR

CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

Universidad de San Carlos de Guatemala



15034

El Director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos, luego de conocer el dictamen de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

Administración de Empresas

Al trabajo titulado:

**"Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado
realizado en la Unidad de Caja Departamental del
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de
Baja Verapaz"**

Presentado por el (la) estudiante:

Regina Rosidalia Sumpango Alvarez de Melgar

Autoriza el

IMPRIMASE

"Id y enseñad a todos"


Lic. Zoot. M.A. ~~Fredy Giovanni Macz~~ Choc
DIRECTOR



Cobán, Alta Verapaz marzo del 2015