

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DEL COMITÉ OLÍMPICO
GUATEMALTECO."**
TESIS DE GRADO

IVAN ISIAH GARCÍA GONZÁLEZ
CARNET 11452-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DEL COMITÉ OLÍMPICO
GUATEMALTECO."**
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
IVAN ISIAH GARCÍA GONZÁLEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. SILVIA VERONICA VALLE SOLARES

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. ASTRID DANIELA CAROLINA BELTETÓN MOHR
MGTR. GUILLERMO RAFAEL CLEAVES HERRERA
MGTR. MARIA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA

Guatemala, 08 de junio de 2015

Licenciada

Gloria Zarazúa

Directora de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Rafael Landívar

Estimada licenciada Zarazúa:

Cordialmente me dirijo a usted para presentar el informe final de la tesis de graduación elaborada por el señor **Iván Isiah García González, carné 1145210**, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas; la tesis se titula "**Satisfacción del cliente interno y externo del Comité Olímpico Guatemalteco**".

Así y en cumplimiento del nombramiento que me hiciera el Departamento a su cargo, para asesorar dicho trabajo de investigación, me complace comunicarle que lo he revisado y estimo que, además de reflejar el alto grado de capacidad, compromiso, profesionalismo y esmero con que Isiah trabajó a lo largo de todo el proceso (mismo que cabe mencionar, realizó dentro del tiempo establecido por el curso tesis 2, trabajando con determinación y alto grado de cumplimiento), reúne los requisitos académicos exigidos por la Universidad Rafael Landívar para ser discutida en Defensa Privada de Tesis.

Atentamente,



Silvia Verónica Valle Solares de Maldonado

Asesora de Tesis

Catedrático No.8379



Universidad
Rafael Landívar
Tracción Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01184-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante IVAN ISIAH GARCÍA GONZÁLEZ, Carnet 11452-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01353-2015 de fecha 28 de agosto de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DEL COMITÉ OLÍMPICO
GUATEMALTECO."**

Previo a conferirsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de agosto del año 2015.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	I
I MARCO REFERENCIAL	5
1.1 Marco Contextual	5
1.1.1 Antecedentes.....	5
1.1.2 <i>Ámbito de estudio</i>	9
1.2 Marco Teórico	16
1.2.1 <i>Cliente Externo</i>	16
1.2.2 <i>Satisfacción del cliente externo</i>	17
1.2.3 <i>Atención al cliente</i>	18
1.2.4 <i>Expectativa</i>	21
1.2.5 <i>Comunicación</i>	22
1.2.6 <i>Cliente Interno</i>	26
1.2.7 <i>Satisfacción del Cliente Interno</i>	26
1.2.8 <i>Compromiso hacia la Organización</i>	28
1.2.9 <i>Optimización de recursos</i>	31
1.2.10 <i>Actitud</i>	32
1.2.11 <i>Comunicación Efectiva</i>	33
1.2.12 <i>Medición de satisfacción por medio de una Escala de Likert</i>	34
1.2.13 <i>Impacto en el servicio al cliente al implantar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC)</i>	36
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	39
2.1 Objetivos	41
2.1.1 <i>Objetivo General</i>	41

2.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	41
2.2 Variables	42
2.2.1 <i>Satisfacción del cliente externo</i>	42
2.2.2 <i>Satisfacción del cliente interno</i>	43
2.3 Alcances y Limitaciones	45
2.4 Aportes.....	46
III. MÉTODO.....	47
3.1 Sujetos	47
3.1.1 <i>Sujeto 1</i>	47
3.1.2 <i>Sujeto 2</i>	47
3.1.3 <i>Sujeto 3</i>	48
3.2 Población y Muestra.....	48
3.3 Instrumento	50
3.4 Procedimiento	52
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	55
4.1 Presentación comparativa de resultados de satisfacción del cliente externo por indicador	57
4.1.1 Niveles de satisfacción del cliente externo	70
4.2 Presentación de resultados de satisfacción del cliente interno por indicador.....	72
4.2.1 Niveles de satisfacción del cliente interno	85
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	86
VI. CONCLUSIONES.....	91
VII. RECOMENDACIONES.....	93
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	105

RESUMEN

La presente investigación descriptiva-cuantitativa, tuvo como objetivo determinar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo del Comité Olímpico Guatemalteco (COG); en el caso del cliente externo, describió la percepción del servicio, en qué medida se alcanzan o superan sus expectativas y la manera en que se gestionan las quejas. Por el lado del cliente interno determinó el grado de compromiso de los colaboradores hacia la organización, la efectividad con que se optimizan tiempos e información y la actitud con que se atienden los requerimientos entre departamentos o áreas funcionales.

Esta medición es de alto interés para la institución, pues complementa los esfuerzos que la misma ha realizado con la implementación de un sistema de mejoramiento de la gestión de la calidad, lo que le permitirá obtener, a corto plazo, una certificación ISO 9001; un incremento en los niveles de satisfacción de los clientes es un efecto secundario deseable de la implementación de tales mejoras.

Para la recolección de los datos se utilizaron dos cuestionarios estructurados elaborados y validados para esta investigación; el primero estuvo dirigido a los trabajadores del Comité Olímpico Guatemalteco (cliente interno), y el segundo para los atletas de alto rendimiento y entrenadores de las diversas FADNS que llevan a cabo algún trámite de gestiones administrativas en el COG (cliente externo).

Los resultados obtenidos permitieron concluir que el nivel de satisfacción del cliente externo es actualmente alto para el indicador de atención al cliente, entre medio y alto para el indicador de cumplimiento de expectativas y bajo para el indicador de comunicación, especialmente en el sub indicador de comunicación eficiente. Mientras el nivel de satisfacción del cliente interno es alto para el indicador de comunicación efectiva y alto-medio para el resto de indicadores, representando así importantes oportunidades de mejora para la Institución.

INTRODUCCIÓN

El Comité Olímpico Guatemalteco (COG) es una entidad sin fines de lucro, de carácter autónomo, que tiene como misión el desarrollo del deporte de alto nivel y de eventos que promueven el movimiento olímpico. Es por esta razón que el COG posee como clientes principales a los atletas de alto rendimiento de las diversas Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN); así mismo, entran en la categoría de clientes externos los entrenadores de dichos atletas. Por otra parte, como en toda institución, cuenta con colaboradores o personal que se considera como cliente interno.

El objetivo principal del COG es promover la satisfacción de sus clientes externos, para que de esta manera, se consigan resultados positivos en los diversos eventos de carácter internacional en los que se participe; es importante destacar que para que se logren esos resultados, es indispensable la satisfacción de los colaboradores, la cual debe evidenciarse, entre otros, en el compromiso laboral del capital humano.

Soto (2014) compartió que durante el año 2014 el Comité Ejecutivo del COG tomó posesión de la institución y se encontró con el reto que dentro de la misma existía desorden en las distintas áreas funcionales. Esto se evidenciaba principalmente en la insatisfacción del cliente externo, notándose en quejas de diversa índole, en la lentitud de los procedimientos y en la descortesía que muchos de los trabajadores mostraban ante los clientes externos; por otra parte, entre colaboradores se evidenciaba falta de comprensión de procedimientos de trabajo y mala comunicación, entre otros.

Lo anteriormente mencionado fue una de las razones por las cuales el comité ejecutivo se planteó a finales de julio de 2014, obtener una certificación ISO 9001 en calidad, buscando entre otros objetivos, ser el primer Comité Olímpico a nivel

Latinoamericano en conseguir una certificación ISO, para dar una solución, entre otras cosas, a las inconformidades de sus clientes (internos y externos).

Al conseguir dicha certificación, entre los meses de julio y agosto de 2015, se esperaba obtener, como efecto colateral, un cambio positivo en la satisfacción del cliente, (interno y externo), ya que se reordenarían, estandarizarían y se crearían manuales de procesos con el fin de que exista un ordenamiento del qué hacer institucional, incluyendo la atención al cliente externo.

Es importante destacar que como institución pública, el COG, presta un servicio de atención médica, deportiva, psicológica, de transporte y todo lo referente a la participación de un atleta en eventos deportivos; y aunque dicho servicio pudiera no cumplir a cabalidad con las expectativas de los clientes, éstos no tienen otra alternativa y deben seguir acudiendo a la institución, debido a que si un atleta desea participar en un evento del ciclo olímpico, debe tener la aprobación del COG para ello; es decir, no existe otra alternativa que puedan tomar para recibir la atención que como atletas necesitan.

Al medir el nivel de satisfacción de los clientes externos se pueden conocer las opiniones y experiencias que éstos hayan tenido. Este dato es importante para los administradores y gerentes de la Institución, ya que en base a ello podrían tomar decisiones en pro de mejorar la experiencia que tengan los clientes del COG.

En cuanto al tema de los clientes internos, al medir el nivel de satisfacción que tengan, se podría conocer su percepción sobre aspectos tales como disposición, iniciativa y compromiso hacia la organización que tengan los trabajadores; esto es vital para los administradores, de tal manera que puedan gestionar con efectividad el capital humano y por ende, impactar positivamente el logro de objetivos organizacionales.

Lo anteriormente expuesto, dio lugar a que esta investigación contara como objetivo principal el determinar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo del Comité Olímpico Guatemalteco, contando para ello con tres sujetos: trabajadores del Comité Olímpico Guatemalteco (operativos, administrativos, mandos medios y gerentes), los cuales se abordaron en su totalidad (es decir, mediante censo); atletas de alto rendimiento de las FADN y los entrenadores de las diversas FADN, que se encuentran activos en la ciudad de Guatemala, para los cuales se extrajo una muestra representativa.

La información se recolectó mediante cuestionarios estructurados, mismos que fueron validados por criterio de expertos y plan piloto llevado a cabo con personal de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG).

El trabajo de campo se realizó con los tres tipos de sujetos en las siguiente proporciones: para el cliente externo 155 atletas y 37 entrenadores y para el cliente interno 75 colaboradores de la Institución; los cuestionarios fueron aplicados durante el los meses de abril y mayo del año 2015.

Así, este informe presenta, además de un marco referencial constituido por estudios previos realizados en Guatemala sobre temas similares, información importante sobre el objeto de estudio, su historia, filosofía, estructura y situación organizacional actual; además presenta tanto el planteamiento del problema y el detalle del método o metodología de investigación, que permitieron realizar el respectivo trabajo de campo y obtener los resultados que luego se presentan, analizan y discuten.

La presentación de resultados de investigación para ambas variables, sigue el orden dado por los indicadores de estudio, de tal manera que el lector pueda comprender de manera gráfica el comportamiento de cada uno de éstos, para los diferentes sujetos de estudio.

A partir de estos resultados se discuten los principales hallazgos del estudio contraponiéndolos al marco referencial (marco contextual y teórico); así mismo se enfatiza en los indicadores que, a nivel de satisfacción del cliente interno y externo, se consideran una fortaleza organizacional actual; también se destaca cuáles constituyen un problema potencial o reto que la Institución debiera atacar de manera inmediata y por último, cuáles representan en este momento un problema profundo, que debiera atacarse de manera estratégica y a largo plazo, dando así pie a la presentación de conclusiones y recomendaciones.

Se espera que esta investigación constituya un punto de partida para que el Comité Olímpico Guatemalteco aborde, de manera estratégica, el diagnóstico y mejora continua de la satisfacción de sus clientes, tanto externos como internos, promoviendo una cultura de excelencia en la que se excedan las expectativas del cliente.

I MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Antecedentes

Se han realizado algunas investigaciones en el país para determinar la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, en diversas empresas, incluyendo algunas que han sido objeto de procesos de mejoramiento de la calidad para la obtención de certificaciones ISO, como el caso de la presente investigación. Entre algunos de los trabajos que tienen relación con el tema de satisfacción del cliente interno, se encuentran los siguientes:

Regalado (2005) en su tesis presentó como objetivo general establecer si existía comunicación efectiva en el departamento de producción de las panaderías El Quetzal y Xelapán, planteándose entre los objetivos específicos establecer como contribuye la comunicación a la satisfacción del cliente. Concluyó que la satisfacción del cliente interno era baja, lo que afectaba negativamente la atención al cliente externo. Dentro de las principales áreas de mejora destacó la falta de reconocimiento, incentivos y felicitación hacia el colaborador. Recomendó: evaluar cada seis meses la comunicación efectiva y la satisfacción del personal; así como, implementar un plan de capacitación.

Encontrando resultados distintos Fuentes (2012) presentó como objetivo general establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano. Para la medición de la satisfacción laboral elaboró una escala Likert. Los 20 encuestados, manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto. El estudio determinó que para esa población en particular, no existe influencia estadísticamente significativa entre satisfacción laboral y productividad. Recomendó: efectuar mediciones periódicas de satisfacción laboral para mantener información actualizada de la misma; efectuar estudios anuales de clima organizacional, evaluar periódicamente el desempeño laboral.

Con un estudio similar y resultados distintos, Ríos (2014) presentó como objetivo general, determinar si la satisfacción laboral influye en el clima organizacional. Para obtener los resultados, Ríos llevó a cabo la aplicación de un cuestionario de satisfacción laboral y una escala de clima organizacional (EDCO). Entre las conclusiones a las que llegó Ríos, se encuentran: en general el recurso humano está satisfecho con los aspectos concernientes a su trabajo, principalmente el factor de identificación con la empresa. Por otro lado, la apreciación que se obtuvo del clima organizacional por parte del personal, reflejó que bueno, especialmente a nivel de remuneración. Con base en los buenos resultados obtenidos en ambas variables recomendó continuar con las buenas prácticas de administración de recursos humanos.

La medición del nivel de satisfacción del cliente externo en instituciones gubernamentales, semi-privadas y privadas en Guatemala también ha sido objeto de estudio, debido a la importancia que tiene para el logro de objetivos organizacionales. Algunos estudios han medido ese nivel de satisfacción con cuestionarios semi-estructurados y otros con entrevistas. De cualquier manera, se han obtenido resultados interesantes. A continuación se citan tres estudios que han explorado esta variable:

O'Connell (2014) en su tesis presentó como objetivo general, evaluar la satisfacción de los clientes del sector agrícola. Para medir su variable de investigación empleó un cuestionario elaborado con base en el método NPS, (Net Promoter Score), aplicándolo a los clientes de la empresa. Las conclusiones a las que llegó el estudio fueron: la satisfacción del cliente obtuvo un resultado de 72% relacionada con la calidad del servicio recibido, y obtuvo un 78% de satisfacción relacionada con el cumplimiento de la empresa hacia las necesidades de sus clientes. Recomendando implementar la propuesta de mejora derivada del estudio y luego, volver a evaluar los resultados, de tal manera que, posteriormente, pudieran implementarse mejoras en los procesos.

Por su parte Solares (2012) presentó como objetivo general, determinar el grado de satisfacción de los pacientes adultos atendidos en el Hospital Regional de Cuilapa, Santa Rosa, utilizando para tal efecto una entrevista de satisfacción del paciente que asiste a la consulta externa. Entre las conclusiones del estudio se encuentra que la satisfacción del paciente es aceptable según los determinantes de la calidad en el servicio, con excepción del tiempo de espera, el cual es considerado como prolongado por parte de los usuarios. Las recomendaciones del estudio proponen, para un óptimo funcionamiento de la clínica, procesos periódicos de evaluación, así como llevar a cabo entrevistas personales a fin de mejorar constantemente la calidad de la atención brindada, especialmente en el factor tiempo de espera, el cual debiera optimizarse para cumplir con las expectativas de los pacientes.

Con resultados positivos en la medición de la satisfacción el cliente externo, Recinos (2005) presentó como objetivo general, establecer la relación de la gestión de calidad con el servicio. Midió su variable por medio de un cuestionario de 14 preguntas y una escala tipo Likert, recolectando información de 70 colaboradores. Entre las conclusiones más importantes de este estudio destacan que los procesos de gestión de calidad aumentan la calidad en el servicio y por tanto, la satisfacción del cliente; recomendando implementar un plan de capacitación en seguimiento a los procesos de gestión de calidad, dándole continuidad y verificación a los resultados a corto plazo.

Así, la implantación de un sistema de gestión de calidad y su impacto en el nivel de satisfacción del cliente también ha sido objeto de diversos estudios. A continuación, se cita uno relacionado a este tema:

Tal es el caso de Wever (2005) quien presentó como objetivo general, elaborar una guía para implementar un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9000:2000, y así mejorar, el proceso de servicio al cliente. Empleando diagramas de flujos de proceso, causa y efecto, auditoría check list y diagrama de Gantt, recabó la información necesaria. Llegó a la conclusión que la

causa principal de la falta de calidad en el servicio, era la carencia de políticas de calidad establecidas y la falta de documentación y definición de los procedimientos orientados a cumplir con las expectativas del cliente. Recomendó la documentación de los procesos para llevar a cabo la implementación de la calidad en el proceso de atención al cliente.

Así pues, diversas investigaciones han documentado la importancia de diagnosticar periódicamente la satisfacción del cliente interno y externo. A nivel regional (centroamericano y latinoamericano), también se ha analizado la importancia del servicio al cliente, su medición y el aporte que las certificaciones en calidad, entre otras, aportan al logro de esta meta organizacional.

Tal es el caso del criterio expresado por Solís (2015) quien destaca la importancia que para las empresas tiene el certificarse en sistemas de gestión, proceso y productos. Este autor puntualiza las ventajas que para las organizaciones representan las acreditaciones, las que en su opinión tienen una influencia muy positiva en la competitividad mediante la mejora de los procesos, una mayor implicación o compromiso del personal y el refuerzo de la confianza del cliente.

Por su parte Montero (2013) tomando como base el estudio realizado por el Instituto para el Valor de Negocios, agrega que el cliente debe convertirse en un asesor de la empresa impactando incluso la estrategia del mismo. Este instituto apoya su argumento en el estudio que realizó con gerentes de 70 países en 20 industrias alrededor del mundo y según el cual actualmente el 43% de los líderes de la alta dirección incluyen la opinión del cliente en el desarrollo de la estrategia del negocio y un 60% dice que lo hará en un plazo de 3 a 5 años, dada la importancia de contar con organizaciones y modelos de trabajo mas abiertos, colaborativos y recíprocos, en los que el cliente impacta más allá de la compra.

En el mismo sentido Solís (2015) la mejora de los procesos elimina los costos de la no calidad; el mayor compromiso laboral provoca un trabajo bien hecho de

forma sostenida y el compromiso con la calidad eleva la confianza del cliente en los productos y servicios. En otro artículo publicado por el mismo autor se enfatiza que las empresas que tienen certificaciones de calidad logran destacar y diferenciar sus productos, procesos y servicios. Agrega que cuando una organización define sus funciones de acuerdo con normas internacionales, se reduce las quejas y el personal se orienta al cliente.

Por otra parte Garza (2012) indica que el desarrollo de manuales y estandarización de procedimientos al implementar un sistema de gestión de calidad, aseguran que se obtenga un avance positivo en la satisfacción del cliente, ya que permite además que este avance se mantenga en todos los servicios futuros independientemente de los cambios que pudiese tener la organización.

En el mismo sentido Caro (2010) menciona que la necesidad de determinar los requerimientos del cliente y satisfacerlos se ha convertido en el principal objetivo de las empresas, agregando que mejorar la experiencia de los clientes es uno de los fines que persigue cualquier sistema de calidad, y por ende, conocer cuáles son las necesidades de los clientes y satisfacerlas, no es tarea únicamente del departamento de marketing, sino de toda la organización.

1.1.2 *Ámbito de estudio*

Comité Olímpico Internacional (COI)

Gallardón (2012) indica que el COI es una organización sin fines de lucro, no gubernamental con sede en Lausana, Suiza; dicha organización fue creada por Pierre, el barón de Coubertin, el 23 de junio 1894. El COI organiza los juegos olímpicos modernos y de la juventud, que tienen lugar en el verano y el invierno, cada cuatro años; siendo los primeros juegos de verano los que se llevaron a cabo en Atenas, Grecia, en 1896.

Por otra parte Mesa (2014) menciona que la función básica del COI es realizar las tareas pertinentes para llevar a cabo los juegos olímpicos y regular todo lo relacionado con ese tipo de eventos. De esta manera, esta organización lleva a cabo el cumplimiento del protocolo preestablecido, lo cual conlleva la organización de la elección de sede, y la organización de cada una de las ediciones de estos juegos junto al organismo encargado en cada país.

Mesa (2014) también indica cuál es la misión del COI, que consiste en velar por el desarrollo, difusión y protección del movimiento olímpico y del deporte en general, en especial del deporte de alto rendimiento. Mientras que la visión de esta organización es cumplir y hacer cumplir las normas de la carta olímpica. En general, el cometido del COI es proteger, promocionar y apoyar la buena práctica deportiva, alejándola de la violencia y la trampa competitiva, entendiendo que ésta debe realizarse con respeto tanto para el contrario como para las reglas establecidas, con la finalidad de que se practique un deporte sano.

El COI distribuye, entre países, algunos de los ingresos de marketing para organizaciones de todo el movimiento olímpico con el fin de apoyar el desarrollo de eventos deportivos. Así, los Comités Olímpicos Nacionales (CON) reciben apoyo financiero del COI para la formación y el desarrollo de atletas y equipos.

El COI contribuye también a los ingresos de difusión olímpica por medio de Solidaridad Olímpica, la cual es una organización que proporciona apoyo financiero a los CON que presentan mayor necesidad; Guatemala no es un país indiferente a ello, ya que recibe este tipo de apoyo económico con la finalidad de financiar campamentos, fogeos y campeonatos a nivel internacional.

Cronología de antecedentes importantes que desembocaron en la creación del Comité Olímpico Guatemalteco (Comité Olímpico Guatemalteco [COG, 2012] y Zanassi [2012])

Año	Acontecimiento
1873	El inicio del deporte dentro de una organización fue el 4 de febrero de 1873, según el Decreto 86 se aprobó la fundación de la Escuela Politécnica. El plan de estudios de la Escuela Politécnica contemplaba el dar lecciones de gimnasia, esgrima, equitación y boxeo, para ello se realizó la contratación de una comisión de profesores extranjeros.
1883	El Jockey Club de Guatemala puede ser considerado como el primer club deportivo que se estableció en el país (fundado a principios de mayo de 1881).
1901	La cultura física en Guatemala era un mito, varios de los clubes habían desaparecido y el gobierno no se preocupaba por fomentar, organizar ni ayudar a ninguna clase de deporte.
1909	Durante el gobierno de Manuel Estrada Cabrera, se dio un paso a la nueva forma de promoción deportiva que ahora es conocida como recreación física. Uno de los eventos más importantes de esa época fue la fundación del Club Hércules, que se convirtió con el paso de los años en un centro de desarrollo del deporte nacional.
1922	Arturo Aguirre Matheu, uno de los fundadores del fútbol en Guatemala, asistió a los Juegos Olímpicos de Bélgica de 1922 y luego participó en París en reuniones del Comité Olímpico Internacional (COI). Al regresar a Guatemala hizo patente el interés del COI por la celebración, en el área, de las Olimpiadas Centroamericanas indicando que el nombre más apropiado sería el de Juegos Deportivos Centroamericanos.
1926	Miguel Ydígoras Fuentes, en 1926, se convirtió en el primer miembro del COI en Guatemala. El coronel Ydígoras Fuentes fue el jefe de misión de la delegación de Guatemala a los I Juegos Centroamericanos y del Caribe que se llevaron a cabo en México en ese año, siendo de esta manera los primeros juegos regionales reconocidos por el Comité Olímpico Internacional.

Año	Acontecimiento
1934	En ese año el general Jorge Ubico, quien era el presidente de Guatemala para esa época, recibió una carta del Comité Olímpico Internacional, en donde se señalaba que para participar en los III Juegos Centroamericanos y del Caribe de San Salvador, debía de constituirse el Comité Nacional Olímpico. Así, se creó el Comité Ejecutivo de la nueva organización; sin embargo, no se tienen registros oficiales que ratifiquen la Fundación del Comité Nacional Olímpico en esa fecha.
1935	Como primera medida el Comité Nacional Olímpico contrató entrenadores norteamericanos e ingleses, los cuales prepararon en forma conveniente a los atletas nacionales, a fin de que Guatemala tuviera una representación digna en tan importante evento. Lo anterior originó la creación de 75 plazas de profesores de Educación Física para la capital y 35 en los departamentos.
1945	“Lee (2003) menciona que conviene ubicarse en el contexto político de aquellos años post-dictadura. En primer lugar debemos recordar que la II Guerra Mundial estaba llegando a su fin, razón por la cual en todo el mundo sonaban los gritos de libertad. En Guatemala se iniciaba una reforma administrativa que incluyó otorgarle ‘autonomía’ a varias instituciones; entre las que cabe mencionar: la Universidad Nacional, las Municipalidades y el Seguro Social. Sin lugar a dudas, estos vientos de cambio también sacudieron la mente y el corazón de personas vinculadas con el deporte” (Zanassi, 2003, p. 67).
1946	CDAG, formó oficialmente en 1946, el Comité Nacional Olímpico (CNO) con la finalidad de que dicho Comité organizara a los atletas guatemaltecos para su participación en los V Juegos Centroamericanos y del Caribe de Barranquilla, Colombia. Este primer CNO fue nombrado por la CDAG 8 meses antes del principio de los Juegos Centroamericanos y del Caribe. El CNO rifó 5 automóviles para obtener los fondos necesarios para enviar a ese importante evento a un grupo de 60 atletas.

Año	Acontecimiento
1952	El Comité Nacional Olímpico (hoy Comité Olímpico Guatemalteco) decidió la participación de Guatemala los Juegos Olímpicos de Helsinki de 1952, siendo éstos los primero Juegos Olímpicos en los cuales participó Guatemala.
1959	Guatemala recibió una invitación para participar en los VIII Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe; se inició con una campaña para sufragar gastos de participación y el COG realizó actividades deportivas con el fin de recaudar fondos para costear el viaje de los atletas.
1960-64	Por falta de recursos económicos, no se contó con la participación de Guatemala en los Juegos Olímpicos de estos años.
1968	El Comité Olímpico Guatemalteco volvió a participar en la máxima reunión del deporte mundial y lo hace en forma ininterrumpida desde ese entonces y a la fecha.
1973	El COG, con el anhelo de establecer en la región Centroamericana un evento deportivo y cultural exclusivo de la región, tomó la iniciativa de crear con el apoyo de los Comité Olímpicos del área, la Organización Deportiva Centroamericana (ORDECA) organizando los Primeros Juegos Deportivos Centroamericanos.
1985	Al establecerse la nueva Constitución de la República de Guatemala, se indicó que el deporte tendría autonomía a través del COG y CDAG. Así mismo, se estableció una asignación del 3% del presupuesto general de ingresos del estado lo cual sería asignado a estas instituciones.
2011	A finales del mes de Agosto de 2011, el COG se trasladó de las instalaciones del edificio de CDAG a un nuevo edificio exclusivo para el Comité Olímpico Guatemalteco, localizado en la zona 9 de la ciudad capital.

Comité Olímpico Guatemalteco

El COG ha estado a cargo de organizar eventos del ciclo olímpico desde 1950, en los cuales Guatemala ha sido sede de diversos eventos deportivos tales como: Juegos Centroamericanos (en los años de 1973, 1986, 2001, 2006) y Juegos Centroamericanos y del Caribe en 1950, lo cual ha implicado la coordinación de logística en traslado de atletas, premiaciones, controles de dopaje, coordinación de instalaciones deportivas, ceremonias de apertura y cierre, entre otros, todo esto llevado a cabo por el COG.

Según Ruiz (2015) en el año 2014 se inició con una reestructuración de la organización, llevándose a cabo cambios tales como: otorgar nuevos nombres a los distintos departamentos, incorporar nuevo personal, crear nuevos puestos de trabajo, entre otros; así mismo, se creó la jefatura de procesos, la cual tiene a su cargo la obtención de la certificación ISO 9001 y la implementación de todas las mejoras que ello implica, buscando un mayor control, seguimiento y mejora continua, pretendiendo alcanzar, entre otras cosas, excelencia en la satisfacción del cliente.

A la fecha se han llevado a cabo talleres para diseñar y establecer políticas y objetivos de calidad del COG, mismos que fueron aprobados por el Comité Ejecutivo del COG durante el mes de septiembre de 2014.

A la vez se coordinó con los responsables de las unidades administrativas, la elaboración y revisión de manuales de procesos y procedimientos de trabajo y la estandarización de documentos con el fin de mejorar las operaciones y el control interno.

La socialización de la implantación de este sistema de gestión de calidad se llevó a cabo por medio de la creación de un portal interno de la institución, en el cual se publica y actualiza periódicamente la información referente al sistema de gestión

de calidad, por medio de la designación de 14 enlaces de distintas unidades para la divulgación de información.

Se espera que entre los meses de julio y agosto de 2015 se haya obtenido la certificación ISO y ello impacte positivamente en la satisfacción del cliente; de cualquier manera, en los últimos cuatro meses se han implementado mejoras a procesos y procedimientos que debieran haber tenido un impacto sensible ante el cliente externo.

Es importante mencionar que a la fecha no existen antecedentes de medición formal de la satisfacción del cliente externo; este diagnóstico es importante para determinar de qué manera los clientes perciben el servicio que reciben. En el aspecto interno, la Dirección de Talento Humano tampoco cuenta con un instrumento para medir la satisfacción del cliente interno o colaborador y esto también es preciso conocerlo para determinar la disposición y compromiso que muestran en su trabajo.

En el anexo No.3 se observa el organigrama del COG, el cual permite tomar una idea de cómo se encuentra estructurada dicha institución. Cuenta con 9 direcciones de las cuales únicamente 3 (Dirección de recursos y servicios, Dirección financiera y Dirección técnica) son las que tienen un contacto directo con el cliente externo.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Cliente Externo

Thompson (2009) indica que cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Kotler (como se citó en Thompson, 2009) proporciona algunas de las consideraciones que se deben de tener acerca de los clientes:

- Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará.
- Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa.

Coincidiendo con esto, Pérez (2006) define que el cliente presenta el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende de su permanencia en el mercado.

Para Domínguez (2006) clientes son los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales deben dirigirse las acciones estratégicas para que se manifieste un valor agregado perceptible y una calidad de servicio que verdaderamente establezca una diferencia. Es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él no habría una razón de ser para los negocios.

1.2.2 Satisfacción del cliente externo

Por otro lado, una definición de la satisfacción del cliente brindada por Gosso (2010) indica que es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. Si el resultado de dicha expectativa es neutro, el cliente no habrá presentado ninguna emoción positiva, lo que implica que la empresa no habrá conseguido agregar ningún valor a su desempeño.

Si el resultado de la expectativa del cliente es algo negativo, experimentará un estado de insatisfacción, lo cual implica que la organización deberá compensar al cliente, neutralizar comentarios negativos y levantar la moral del personal. En cambio si el cliente percibió el servicio como un desempeño mayor a sus expectativas, el resultado será positivo, lo que en otras palabras es haber logrado satisfacer gratamente al cliente.

Apoiando este criterio, Albarecht (como se citó en Gosso, 2010) propone una escala jerárquica para las expectativas que un cliente espera satisfacer en el desempeño de un servicio:

- Básico: que son los elementos necesarios que definen el servicio.
- Esperado: son los elementos que el cliente pretende que tenga un servicio, este nivel está de la mano al nivel estándar de servicio que ofrezca el mercado.
- Deseado: que es el conjunto de atributos que el cliente no necesariamente espera pero que si conoce y desea, en este nivel es lo que se encuentra más allá del mercado.
- Inesperado: son los atributos que superan las expectativas y deseos del cliente, logrando de esta manera sorprenderlo.

Por otro lado Sánchez (2012) indica que un cliente satisfecho es el que se muestra complacido y conforme con los productos o servicios que recibe. La satisfacción se refiere a un momento determinado, ya que las necesidades de los clientes cambian. Agrega que la satisfacción del cliente es un requisito imprescindible de funcionamiento, pero esto no garantiza el éxito de la empresa. Es necesario permanecer alerta para ofrecer al cliente lo que necesita, y en eso consiste la calidad.

En el mismo sentido apunta el criterio expuesto por Zeithaml (2001), para quien la satisfacción del cliente es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio.

Por su parte Schiffman y Kanuk (2005) indican que la satisfacción del consumidor es la percepción que tiene el individuo sobre el desempeño del producto o servicio en relación con sus expectativas. Un consumidor cuya experiencia esté por debajo de sus expectativas quedará insatisfecho.

Con una opinión más enfática Lamb (2002) propone que llevar al máximo el valor del cliente es la meta de la empresa por lo que se deben satisfacer las expectativas del consumidor. La satisfacción de éste es el sentimiento de que un producto cumplió o excedió sus expectativas. El mismo autor destaca que la empresa no debe esperar que los clientes le hagan saber sus sentimientos, por lo que es indispensable salir a medir los niveles de satisfacción del cliente.

1.2.3 Atención al cliente

Para Rodríguez y Jiménez (2008) la atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el

cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Por otro lado Serna (2006) indica que la atención al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

Paz (2005) agrega que la atención al cliente son todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes. Dentro de esas actividades se pueden mencionar: las actividades necesarias para asegurar que el producto o servicio se entrega al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuadas, las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente, los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento post venta, el servicio de atención, reclamación de clientes, la recepción de pedidos de la empresa, entre otros.

1.2.3.1 Cortesía

La cortesía para Vartuli (2006) tiene que ver con seguir las reglas de convivencia y cierto protocolo para cada ocasión; son esas reglas que a los clientes les gustaría recibir.

Por otra parte para Jiménez (2011) la cortesía es la reina del servicio, ya que debido a la ausencia de la misma, se elimina el valor de cualquier otro servicio que se preste. Algunos consejos prácticos que proporciona Jiménez para practicar la cortesía, son los siguientes:

- ✓ Mantener posturas y actitudes correctas, corporalmente interesado y alerta.
- ✓ Mantener respeto para proteger la intimidad del cliente.
- ✓ Mostrar respeto ante las quejas, reclamaciones y devoluciones planteadas por los clientes.
- ✓ Utilizar un tono de voz adecuado, ni muy alto ni muy bajo.

1.2.3.2 Prontitud

Ovando (2005) indica que la prontitud se encuentra en una de las cinco dimensiones que utilizan los clientes como criterios para juzgar la calidad en el servicio, debido a que la prontitud es la velocidad de respuesta, traducida en la voluntad de ayudar a los clientes y prestarle un servicio oportuno.

Coincidiendo con este criterio, el Diccionario Alegsa (2010) indica que la prontitud es celeridad y presteza en ejecutar una cosa, proporcionando los siguientes sinónimos para esta palabra: aceleración, brevedad, celeridad, diligencia, presteza, rapidez, urgencia.

1.2.3.3 Disposición

Para Martínez (2013) la disposición combinada con la prontitud es tener una actitud orientada a satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, y hacerlo de manera rápida.

En el mismo sentido Kossen (1992) propone que la buena disposición que se tenga con el cliente es un factor relacionado con la actitud del cliente hacia la institución. El mantener una buena disposición requiere una preocupación deliberada, consciente y sincera acerca de los intereses y necesidades del cliente durante un largo período de tiempo.

Por su parte Pérez (2010) menciona que es importante que los trabajadores muestren disposición para atender a los clientes, esto es, actitud positiva. Su actitud debe ser positiva y abierta ya que existen muchas tipologías de clientes con características y demandas específicas.

1.2.4 Expectativa

El término expectativa ha sido definido según Papalia y Wendkos (2002) como reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o situación. Según estos autores, las expectativas se cultivan, es decir, se construyen en el ser humano a través de la experiencia y el aprendizaje.

Siguiendo esta línea de pensamiento, Fernández (2014) expone que la expectativa del cliente es lo que el cliente espera recibir, e indica que sólo teniendo la certeza de cuáles son las expectativas de los clientes se puede pasar al paso de definir los estándares del servicio que se brindará.

1.2.4.1 Comportamiento posterior

Kotler y Armstrong (2001) indican que el consumidor, luego de adquirir un producto/servicio, quedará satisfecho o insatisfecho y tendrá un comportamiento posterior; lo que determina si el consumidor queda satisfecho o no, radica en la relación entre las expectativas del consumidor y el desempeño percibido por parte del bien o servicio; si este bien o servicio no cumple con las expectativas, el consumidor quedará decepcionado. Si cumple con las expectativas, el consumidor quedará satisfecho y si excede las expectativas, el consumidor quedará encantado.

Según Kotler y Armstrong (2001) cuanto mayor sea la brecha entre las expectativas y el desempeño, mayor será la insatisfacción del consumidor, quienes basan sus expectativas en información que reciben de los vendedores, amigos y otras fuentes.

Al evaluar entonces la experiencia del cliente, al recibir el producto o servicio, el resultado brindará niveles que van desde inferior o descontento, pasando por justo lo esperado hasta llegar a la excelencia, lo que tal y como indica Paniagua (2015),

obliga a que la organización oriente todos sus procesos y el esfuerzo de su capital humano a que el cliente se vaya de la misma 100% satisfecho, excediendo sus expectativas.

1.2.5 Comunicación

Según Chiavenato (2006) comunicación es el intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o una información, constituyendo así uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. Apoyando este criterio Robbins y Coulter (2005) agregan que la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados.

Por su parte Fonseca (2000) indica que comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos, evidenciando así una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes.

Aplicando la importancia de la comunicación a la efectividad organizacional, Paniagua (2015) comenta que al comunicarse con y hacia el cliente se debe medir constantemente la satisfacción del mismo, escuchando con atención y sin interrumpirle cuando expresa experiencias de compra del producto o servicio; esto implica necesariamente, mantener un canal de comunicación abierto y formal hacia clientes externos e internos.

1.2.5.1 Solución de problemas

Para Paz (2005) los clientes muchas veces tienen problemas al elegir sus compras o al usar los productos/servicios, para lo cual plantea ciertas estrategias a seguir para solucionar esta problemática:

- ✓ Prevenir los problemas: ofreciendo instrucciones claras, estando preparado, anticipando al cliente aquellos problemas que reiteradamente suelen plantear, observando a los clientes para descubrir lo que les molesta.
- ✓ Síntoma o problema: algunas veces el cliente manifiesta una molestia en el primer momento, que puede ser síntoma de un malestar más profundo, por tanto, se debe dedicar el tiempo necesario para escuchar activamente y determinar con precisión la necesidad del cliente.
- ✓ Solucionar el problema profesionalmente: los clientes con problemas no resueltos son clientes insatisfechos, en caso de no poder resolver una situación, se debe de recurrir a un/a compañero/a o al responsable del servicio.
- ✓ Satisfacción de solución: siempre que sea posible, se debe de comprobar que la solución ha sido satisfactoria para el cliente.

En la solución de problemas del cliente, González (2013) y Montero (2013) recomiendan pautas de comportamiento que pueden incidir positivamente en la solución efectiva de la situación que se enfrente; entre éstos:

- ✓ Dejar que el cliente tenga su espacio: ya que en cierta medida el cliente necesita tener su espacio personal, algunos de ellos van a ser muy amigables y abiertos desde el principio, mientras que otros se sentirán incómodos si se les trata de acercar demasiado.
- ✓ No interrumpir al cliente: se debe de escuchar al cliente y no interrumpirlo mientras habla.
- ✓ Bailar al ritmo del cliente: la persona que atiende la queja de un cliente, debe adaptar su estilo al mismo.

1.2.5.2 Calidad de Información

Esta se define según Torres (2004) como el conjunto de propiedades de la información formal que entrega la organización al cliente, dando de esta forma, la

capacidad para satisfacer las necesidades informativas expresadas o implícitas del cliente. Esta afirmación implica que el juicio sobre la calidad de la información está dado por el cliente.

La empresa es información afirma Cornella (2000) por tanto, es vital para las empresas mejorar y evaluar adecuadamente la calidad de su información. Esta importancia de la información en las organizaciones es especialmente notable en la prestación de los servicios, en los que la interacción cliente-organización descansa en el continuo flujo bidireccional de la información, que se espera, sea de calidad.

1.2.5.3 Comunicación Eficiente

Para Viñals (2013) una conducta asertiva es una de las formas más eficaces que existen para eliminar distorsiones en la comunicación y por consiguiente en la relación con los clientes; la asertividad, menciona, es un elemento que proporciona una buena comunicación con el cliente, ya que nuestros puntos de vista, opiniones y consejos deben estar bien fundamentados ante las reticencias o el desacuerdo inicial.

Cuando existe una comunicación eficiente entre el cliente y la organización, el autor recalca tres posturas que los mismos desechan, al momento en que dan a conocer su malestar:

- ✓ Pensar que no va a servir de nada: es común que los clientes piensen y se comporten así, pues suele pasar en muchas empresas el que una queja o sugerencia de parte del cliente se deje en recibido, sin accionar sobre ésta; es decir, no actuando en función de la información recibida, sino solamente en el instante, como una respuesta inmediatista que no genera soluciones ni consecuencias positivas en el largo plazo y por tanto, no permite prevenir el problema para que no se presente posteriormente. Es por ello que,

además de dejar abiertos todos los canales para una posible queja o sugerencia del cliente, se debe actuar efectiva y oportunamente sobre ella, pero no sólo de manera correctiva sino preventiva.

- ✓ Sentir que es una situación desagradable y prefiere evitarla: algunos clientes, más en algunas regiones que en otras, temen a la confrontación personal con el empleado al plantear su queja, sintiendo que la situación generará altercado y que no será fácil hacer comprender al empleado que no se está recibiendo lo que necesita. Rehuir el conflicto se torna entonces en una práctica orientada a la conformidad, conducta que se contagia de los individuos a los grupos y que pasa a formar parte del comportamiento grupal en una empresa, lo cual según Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge (2010) es negativo porque promueve una cultura de comodidad con la "zona de confort", bloqueando la búsqueda de una mejora continua.

Según Mondy et al. (2010) conformidad es el ajuste del comportamiento propio para seguir las normas del grupo, y este deseo de aceptación hace que el individuo sea susceptible a conformarse con las normas de un grupo al que estos autores llaman de referencia, es decir dos o mas personas a los que reconocen importantes y con los que pertenecen o esperan pertenecer, para lo cual es muy probable que se adapten a sus normas

- ✓ Sentir que la organización no se preocupa por ellos: esta premisa supone que el cliente no intentará emitir una opinión, sugerencia o queja ante una institución que nunca le ha preguntado si está satisfecho o no con el producto o servicio recibido, pues percibe que su bienestar no es algo que le interese a la empresa. Una empresa debe transmitir su preocupación por la satisfacción y el bienestar de sus clientes y al no hacerlo, fomenta una cultura de conformidad y tributo a la "zona de confort", en la que la costumbre de "siempre se ha hecho así" impacta negativamente hasta a los clientes, llevándolos al silencio.

1.2.6 Cliente Interno

Sánchez (2012) brinda una definición interesante de lo que es el cliente interno, comentando que es el departamento o persona de la propia organización que recibe parte del trabajo de otro departamento, o de otro compañero de trabajo; los clientes internos por tanto, forman parte de la organización empresarial.

De esta manera, según el mismo autor, la calidad del producto o servicio que se da al mercado (a los clientes externos) dependerá en alto grado de la manera en que se producen los intercambios de información dentro de la organización; si dentro de la organización existe un mal servicio hacia el cliente interno, el cliente externo notará los efectos en un producto o servicio deficiente.

Coincidiendo con la definición que sitúa al cliente interno como un colaborador Chiavenato (2014) lo define como un socio que provee conocimientos, habilidades, capacidades e inteligencia a la organización, que facilita la toma de decisión para el logro de los objetivos generales; en consecuencia, las personas, los colaboradores constituyen el capital intelectual de la organización.

Por su parte Escandón (2003) explica que el cliente interno está constituido por las personas al interior de la empresa que requieren ser atendidos y satisfacer sus necesidades; también indica que se debe considerar a los departamentos como clientes internos y cumplir con sus requerimientos y especificaciones para disminuir los problemas, quejas y devoluciones de los clientes externos.

1.2.7 Satisfacción del Cliente Interno

Escandón hace referencia al mismo tiempo que la satisfacción del cliente interno se ve reflejada en la manera en que los altos directivos se comunican con los clientes internos, lo que a su vez tendrá consecuencias en cómo ellos se comunican con los externos; si la forma de trabajar es autocrática, amenazadora o

grosera, simplemente no se puede pedir al cliente interno que brinde una sonrisa y atiendan a los consumidores con buena actitud.

Según este autor, otro elemento importante para la satisfacción del cliente interno son los procedimientos claros y bien establecidos, de tal manera que permitan definir cuando una etapa del proceso es responsabilidad de un departamento y cuando pasa a ser de otro, lo que ayuda al cliente interno a atender correctamente lo que debe realizar.

Así, es vital atender al grupo de colaboradores con el mismo profesionalismo y lealtad con que se espera que éstos atiendan a los clientes externos.

Para Vega, Martín y Núñez (2010) la satisfacción del cliente interno se entiende como el conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo. La satisfacción del cliente interno hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo, por ende, hablar de esta satisfacción implica hablar de actitudes.

Por otro parte, para Locke (como se citó en Vega et al., 2010) la satisfacción del cliente interno es un estado positivo que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales de la persona. Esta satisfacción se puede encontrar reflejada en diferentes dimensiones como la satisfacción del trabajo en sí, los compañeros de trabajo, el salario, oportunidades de promoción, ambiente de trabajo y otro.

En el mismo sentido para Thompson (2015) la satisfacción del cliente interno se centra en cumplir las expectativas del empleado, las cuales pueden incluir: el pago de los salarios, una formación adecuada, condiciones de trabajo seguras, explicación completa de todas las políticas de la empresa y especialmente de sus responsabilidades en el puesto de trabajo y una retroalimentación constructiva por parte de su supervisor.

1.2.8 Compromiso hacia la Organización

Robbins (2004) define el compromiso hacia la organización como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso con el puesto de trabajo significa identificarse con el trabajo específico mientras que un alto compromiso hacia la organización implica identificarse, ser leal y querer permanecer en la organización.

Por otro lado para Arias (2001) el compromiso hacia la organización es uno de los mejores indicadores de permanencia en el empleo; de la misma manera, resulta interesante que en las organizaciones se considere no solamente determinar el tipo, sino el grado de compromiso que manifiestan los empleados, lo que daría la pauta para establecer cuál es el compromiso que se desea cimentar.

1.2.8.1 Nivel de identificación

Para Chávez (2008) es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia, indicando que gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitarían el logro de objetivos; además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo serán efectivos y generarán poca resistencia.

Chávez presenta recomendaciones generales aclarando que no son las únicas, pero son consideradas como básicas para iniciar el involucramiento e identificación de los miembros de una organización y alcanzar resultados favorables en el medio empresarial:

- ✓ Establecer inducciones constantes a la filosofía de la empresa, no importa si los empleados pertenecen a la organización hace varios años; todos

absolutamente (nuevos y viejos empleados) deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera, la constante interrelación ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla, porque se identificarán con ella y podrán empatizar con las intenciones estratégicas de la empresa.

- ✓ Establecer un sistema de motivación e incentivos que cubra las expectativas reales de los miembros de la empresa. Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se identifiquen y comprometan con la organización, tomando en cuenta que aunque no tenga recursos monetarios o materiales suficientes, deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral.

- ✓ Hacer del lugar de trabajo, un lugar como en casa; físicamente hablando; uno de los estímulos necesarios para que un empleado se sienta seguro, tranquilo y augusto en su lugar de trabajo, puede lograrse al ofrecer un lugar cómodo, con la libertad de decorar (hasta los límites establecidos por la empresa) su área de trabajo con distintivos personales o que le remontan a tener presente a uno de sus seres queridos. Laboralmente hablando, el crear un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad inducirá al empleado a sentirse placenteramente más centrado en involucrarse en los trabajos de su puesto.

- ✓ Pactar los objetivos de común acuerdo con los subordinados ha permitido trabajar con base en resultados, lo que se ha convertido en una fórmula infalible para que los empleados se sientan comprometidos en sus responsabilidades formales del puesto; y más cuando el objetivo negociado ha sido coherente y cuantitativamente formulado según las expectativas y capacidades de la empresa. Al fijar conjuntamente los objetivos tendrán el compromiso moral de alcanzarlos, porque ellos mismos han establecido

tiempo y forma en los que darán resultados para el beneficio de la organización y de ellos mismos.

- ✓ Aplicar el empowerment (empoderamiento), al dar a los empleados la capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, esto les hará sentir con una mayor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo; si a esto se le agrega la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones.
- ✓ Enriquecer las responsabilidades de los empleados con funciones realmente significantes, ya que una persona que asuma responsabilidades importantes, (con la ayuda de las anteriores recomendaciones) tendrá la capacidad de asumirlas con gusto.
- ✓ Implementar coaching o acompañamiento que permita orientar al colaborador para que enfrente sus tareas como un reto que podrá asumir como compromisos para obtener mejores beneficios, ayudando así a que se obtenga una mayor identificación con la organización.

1.2.8.2 Pertenencia hacia la organización

Para Socorro (2010) el sentido de pertenencia sugiere, en casi todas sus definiciones, que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios. Esto se hace por una razón: si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella.

Por otro lado, Fernández (2013) indica que pertenencia hacia la organización es cuando un empleado siente amor hacia la misma, esto no sólo provocará que el empleado trabaje con más dedicación y pasión, sino que será el mejor representante ante el público externo.

Fernández (2013) detalló que una de las estrategias para generar un mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados, es premiar sus esfuerzos al cumplir con los objetivos. Este reconocimiento se puede realizar a través de incentivos y beneficios personales, ascensos, aumentos, bonificaciones o bien de manera simbólica por medio de una mención especial frente al resto del equipo de trabajo. Otra de las estrategias que pueden contribuir a crear un mayor sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa es fomentar un buen ambiente laboral en el que las personas puedan convivir y trabajar en armonía.

1.2.9 Optimización de recursos

Optimizar recursos para Ramón (2002) consiste en conseguir los máximos objetivos con el mínimo esfuerzo.

1.2.9.1 Administración efectiva del tiempo

Para Fernández (2014) gestionar eficazmente el tiempo supone adquirir las capacidades y habilidades necesarias para planificar adecuadamente el tiempo, con el fin de mejorar la eficiencia personal en diferentes ámbitos de la vida, como puede serlo el ámbito laboral. Para ello, Fernández (2014) propone que la persona consiga diferentes sub-metas que le conducirán a alcanzar los objetivos que tenga planteados.

Cleaver (2013) indica que en la gestión del tiempo lo que se hace es planificar las tareas, priorizando unas sobre otras, hacer primero lo urgente y después lo importante. También se incluye el análisis y la definición de objetivos que deben alcanzarse en un tiempo determinado.

Por otro lado Flores (2000) menciona que identificar prioridades, constituye el primer paso para un eficaz manejo del tiempo; luego se establecen los objetivos

para apoyar dichas prioridades.

Una propuesta que presenta Flores, es la utilización de una escala de prioridades:

- ✓ Importante y urgente
- ✓ Importante, pero no urgente
- ✓ Urgente, pero no importante
- ✓ Rutina

1.2.10 Actitud

Summer (como se citó en Mula y Navas, 2011) considera que "la actitud se entiende como predisposición a responder frente a un objeto, es persistente pero susceptible de modificación, teniendo una cualidad direccional, lo que implica no sólo consistencia en la conducta, sino una cualidad motivacional.

Mientras que Velásquez (como se citó en Delgado y Tercedor, 2002) menciona que toda actitud implica una motivación que orienta la acción, un proceso de conocimiento y valoración, y una forma de conducta hacia algo o alguien.

1.2.10.1 Iniciativa y Participación

La iniciativa, para Fernández (2014) consiste básicamente en dar el primer paso, comenzar una acción sin ninguna influencia, ni control externo. Existen empleados que han observado que algo estaba mal y han tenido ocasión de tomar la iniciativa para resolverlo, pero no lo han hecho esperando pedir permiso, por falta de confianza, por pereza o incluso simplemente porque les da igual. Muchas personas esperan a que les digan lo que tienen que hacer, y lamentablemente, si no es así, no hacen absolutamente nada.

Fernández (2014) indica que cuando se tiene iniciativa, se demuestra que se puede confiar en la persona, que pueden delegar en ella, porque además de un empleado, se convierte en un solucionador de problemas. Para desarrollar la iniciativa, se debe aprender más sobre el empleo, adquirir mayor conocimiento, intentar implicar a los compañeros, y sobre todo, aprender de los errores para que cada iniciativa mejore.

Por otro lado Cortés (2007) indica que la participación de los empleados es importante debido a que son ellos los que se encuentran en el centro de una operación, tienen conocimiento tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente, la forma correcta de participación produce motivación para el empleado y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

Cortés (2007) también menciona que se debe alentar la participación de los empleados, ya que si ellos tienen conocimientos de los problemas y de las posibles soluciones de los mismos, quien mejor que el empleado para dar su opinión para ayudar en la toma de decisiones.

1.2.11 Comunicación Efectiva

Valda (2011) opina que una comunicación efectiva puede aumentar los ánimos y mejorar la productividad, esto quiere decir que, los empleados que comprendan su papel en la organización y entiendan como su trabajo contribuye al éxito global de la empresa estarán más satisfechos que los empleados que no perciban un enlace entre su trabajo y el que realiza la organización.

Mientras que Buol (2009) indica que si la comunicación es eficaz, es más probable que se logre la calidad y productividad, ya que una buena comunicación tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.

1.2.11.1 Comunicación interna en la organización

Martínez (2012) menciona que las organizaciones emplean cambios para mejorar la experiencia que tienen los clientes; sin embargo, muchas veces las organizaciones se olvidan que quienes serán los encargados de poner en práctica estos cambios, serán los trabajadores; ellos deben de ser los primeros en entender y aceptar las nuevas políticas de la organización.

Algunas recomendaciones que brinda Martínez (2012) para hacer efectiva la comunicación hacia los colaboradores, son las siguientes:

- ✓ La organización debe proporcionar al cliente interno la suficiente información para que entienda las acciones y deberes de su puesto de trabajo.
- ✓ El cliente interno debe poder acceder a la información necesaria para evitar la inseguridad y angustia que produce una situación de cambio y transformar ésta en algo positivo y enriquecedor para evitar el rechazo natural que genera cualquier salida de la zona de confort.
- ✓ El cliente interno debe tener conocimiento del funcionamiento de todos los procedimientos de su departamento, y sobre la función principal de todos los departamentos de la organización para comprenderla como un sistema.
- ✓ La organización debe dar al cliente interno la seguridad de que éste puede comunicar y dar a conocer cuando un procedimiento no es claro para dar una solución, y dar también la seguridad para que el cliente interno de a conocer posibilidades de mejora en su departamento o en el flujo del trabajo entre departamentos o unidades funcionales.

1.2.12 Medición de satisfacción por medio de una Escala de Likert

Según Malhotra, Dávila y Treviño (2004) una de las escalas de comportamiento posterior de los clientes, más utilizada es la escala de Likert con la cual se

requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones objeto de estudio. Por lo general, cada reactivo de la escala tiene cinco categorías de respuesta, las cuales pueden ir desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo, presentando en el centro del continuo una opción que implica "zona neutra" o "indecisión".

Según los autores, entre las ventajas de esta escala, se encuentra el que es fácil de construir y de aplicar; su principal desventaja el que toma más tiempo para responderla o completarla, que otras escalas de medición, debido a que los encuestados tienen que leer cada enunciado.

De acuerdo a Malhotra et al. (2004) la escala de Likert es de calificación balanceada con un número impar de categorías y a la posición de la mitad de la escala, por lo general se designa como neutral o imparcial.

Por otra parte Llauradó (2014) menciona que la escala de Likert tiende a ser uno de los ítems más populares utilizados en las encuestas, debido a que a diferencia de las preguntas dicotómicas con respuesta si/no, esta escala permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga. Entre las diferentes actitudes que se pueden medir con la escala de Likert se encuentran, según este autor, las siguientes: el nivel de acuerdo con una afirmación, la frecuencia con la que se realiza cierta actividad, la valoración de un servicio, la probabilidad de realizar una acción futura, entre otras.

Este autor indica que cada ítem de la escala, puede ser analizado separadamente o bien, en determinados casos, las respuestas de un conjunto de ítems pueden sumarse y obtener un valor total.

1.2.13 Impacto en el servicio al cliente al implantar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Solís (2014) define que la certificación es un documento que demuestra que un proceso o servicio cumple con requisitos, normas o reglamentos; la implementación de una norma permite ordenar la casa al realizar evaluaciones constantes. Cuando las instituciones se certifican en sistemas de gestión, los resultados se inician a observar cuando se miden las mejoras, como el aumento en la satisfacción del cliente y del personal

Al implantar un sistema de gestión de calidad dentro de una institución, para ordenar y establecer cuáles serán los distintos procesos y procedimientos, esta estandarización debe impactar de manera positiva a la satisfacción de sus clientes; así, la organización debe ser capaz de medir si el cliente ha notado un cambio favorable en cuanto al servicio o producto que recibe, como resultado de la mejora general en calidad en el trabajo.

1.2.13.1 Sistema de Gestión de Calidad

López (2005) indica que un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Indica también que esto se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio posventa.

Según López, la implantación de sistemas de calidad ha adquirido gran importancia, hasta el punto de que la implantación y certificación de un sistema de calidad se ha convertido en sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas con la empresa.

Tanto los productos comercializados, como los servicios prestados por una empresa, han de cumplir con los requisitos exigidos por los clientes. Esto supone

que los encargados de llevarlos a cabo, sean capaces de identificar las necesidades de sus clientes, traducirlas a su forma de producción o de prestación de servicio, y finalmente ejecutarlas, medirlas y mejorarlas continuamente.

López (2005) indica que algunos de los objetivos clave que debe perseguir todo sistema de calidad son los siguientes:

- Obtener, mantener y buscar una mejora continua de los productos o servicios en relación con los requisitos de la calidad.
- Mejorar la calidad de sus propias operaciones, para satisfacer de forma continua todas las necesidades de los clientes y también de otros agentes interesados.
- Dar confianza a la dirección y a los empleados en que los requisitos de la calidad se están cumpliendo y manteniendo, y que esto repercute en una mejora de la calidad.
- Dar confianza a los clientes y otros agentes interesados en que los requisitos para la calidad están siendo alcanzados en el producto o servicio entregado.

Afín a estas ideas, Gallardo y Suárez (2005) brindan un concepto de calidad, indicando que es el grado en que los productos o servicios cumplen con las exigencias de la gente que los utiliza. Basándose en lo anterior, la calidad dentro de las organizaciones de servicios, tiene un doble significado que por un lado, tiene como objetivo mejorar los procedimientos y actividades de cada área de la organización y por otro lado tiene como objetivo mejorar la prestación de los servicios y actividades que ofrecen a sus agentes implicados.

Senlle (como se citó en Gallardo y Suárez, 2005) indica que en la mayoría de las organizaciones, especialmente estatales, durante muchos años no se le ha dado la consideración al usuario del servicio, y es en las últimas décadas donde los

ciudadanos han exigido más sus derechos a ser atendidos como clientes y tratados como tales.

Considerando lo anterior, Gallardo y Suárez (2005) mencionan que un sistema de gestión orientado hacia la calidad conlleva varios aspectos de impacto directo en la satisfacción del cliente externo e interno, tales como:

- Que el valor de la organización esté centrado en el usuario y en los clientes internos.
- Búsqueda de las mejoras en los procesos de gestión que se producen para la presentación de la oferta al cliente.
- Optimización de la gestión de los recursos disponibles, prestando mayor atención al desarrollo del capital humano de la organización, debido a que este potencial es la base del funcionamiento de cualquier organización.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Soto (2014) comentó que el más reciente Comité Ejecutivo del Comité Olímpico Guatemalteco (COG), tomó legalmente posesión el 21 de Enero del 2014. Como en toda institución, se presentaron áreas de oportunidad y amenazas; uno de los retos que encontró dicho comité fue que existía desorden en distintas áreas funcionales, evidenciándose, entre otras cosas, en insatisfacción del cliente externo, misma que determinaron por el número creciente de quejas, así como por el atraso en procesos, falta de cumplimiento de tiempos y de solución de requerimientos y/o problemas presentados por los clientes; por otra parte, se evidenció descortesía y falta de prontitud en respuestas.

Adicionalmente, se consideró que existía insatisfacción en el cliente interno, pues se habían hecho frecuentes las quejas entre el personal de distintos departamentos o unidades y se daba falta de seguimiento a procedimientos y falta de cumplimiento de funciones u obligaciones de los diferentes puestos, contribuyendo así a la mala comunicación entre áreas funcionales.

Derivado de lo anterior, el nuevo comité ejecutivo se planteó a finales de julio de 2014, lograr una certificación en calidad ISO 9001, la cual conseguirá entre los meses de julio y agosto de 2015, buscando, entre otras cosas, solucionar los problemas de insatisfacción del cliente (interno y externo) mediante la revisión, el análisis, reordenamiento, estandarización, creación de manuales de procesos y priorización de actividades y procedimientos, enfocadas a resultados, impactando positivamente la efectividad de la Institución.

La implantación de este sistema de gestión de calidad, se llevó a cabo específicamente en 4 procesos del Comité Olímpico Guatemalteco, los cuales son:

Dos procesos sustantivos:

- Administración de programas técnicos y de evaluación a Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN) de alto rendimiento, área técnica.
- Evaluación de salud integral del deportista, área médica.

Dos procesos de apoyo:

- Gestión de adquisiciones, área de compras.
- Gestión de pago, área financiera.

En todo proceso de mejora organizacional es necesario evaluar el impacto de los cambios que se llevaron a cabo. Por ello, es preciso medir la satisfacción del cliente externo, con el fin de conocer cómo perciben los servicios del Comité Olímpico Guatemalteco los atletas de alto rendimiento y entrenadores de las FADN.

También se hace necesaria la medición del nivel de satisfacción del cliente interno en aspectos que pudieron haberse visto afectados positivamente por el enfoque de mejoramiento de la calidad, como lo son la comunicación, el compromiso hacia la organización y la colaboración entre áreas funcionales.

Habiendo realizado este planteamiento, se llegó a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es el nivel de satisfacción del cliente interno y externo del Comité Olímpico Guatemalteco?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Determinar cómo es el nivel de satisfacción del cliente interno y externo del Comité Olímpico Guatemalteco.

2.1.2 Objetivos Específicos

1. Conocer cuál es la percepción del servicio, del COG, por parte de los clientes externos.
2. Identificar en qué medida se alcanzan o superan las expectativas del cliente externo en cuanto a los servicios que le presta la institución.
3. Identificar de qué manera se atienden las quejas y se resuelven los problemas y requerimientos planteados por el cliente externo.
4. Determinar el nivel de cortesía con que se atiende al cliente externo.
5. Determinar el grado de compromiso hacia la organización, que muestra el trabajador del COG.
6. Conocer cuál es la actitud que muestra el empleado del COG, en su puesto de trabajo, específicamente en su relación con clientes internos.
7. Determinar de qué manera se optimizan el tiempo e información entre clientes internos.
8. Conocer la efectividad en la comunicación de los clientes internos en el COG.

2.2 Variables

2.2.1 Satisfacción del cliente externo

Conceptual

Pamies (2004) define la **satisfacción del cliente** como la base para que una organización pueda medir y al mismo tiempo conocer el nivel de calidad de los servicios que presta.

Sánchez (2012) indica que la **satisfacción del cliente** se refiere a un momento determinado, ya que las necesidades de los clientes cambian. Agrega que la satisfacción del cliente es un requisito imprescindible de funcionamiento, pero esto no garantiza el éxito de la empresa. Es necesario permanecer alerta para ofrecer al cliente lo que necesita, y en eso consiste la calidad.

Lamb (2002) define la **satisfacción del cliente** como el sentimiento de que un producto cumplió o excedió sus expectativas. El mismo autor destaca que la empresa no debe esperar que los clientes le hagan saber sus sentimientos, por lo que es indispensable salir a medir los niveles de satisfacción del cliente.

Operacional

La satisfacción del cliente externo, para esta investigación, se comprendió como la base para medir y conocer si un servicio alcanzó o superó las expectativas que el cliente tenía sobre el servicio recibido por parte del Comité Olímpico Guatemalteco. En esta investigación es el resultado, cuantitativo, de la aplicación del cuestionario que buscó dar respuesta a los indicadores siguientes:

Indicadores

Indicadores	Sub Indicadores
Atención del cliente	Prontitud, cortesía, disposición
Cumplimiento de expectativas	Comportamiento posterior mejor a lo esperado, justo lo esperado, inferior a lo esperado.
Comunicación	Solución de problemas, calidad de información, comunicación eficiente

El nivel de satisfacción se midió atendiendo a la escala Likert, de la manera siguiente:

- Extremos de incomodidad o desacuerdo en la escala equivalen a nivel bajo de satisfacción.
- Extremos de comodidad o acuerdo en la escala equivalen a alto nivel de satisfacción.
- Posición central o neutra de la escala equivale a nivel medio de satisfacción.

Cada sub-indicador fue ponderado en el nivel de satisfacción atendiendo al anterior criterio. Para determinar el nivel de satisfacción total del cliente, es decir, para todos los indicadores en conjunto se tomó la moda, o el resultado que se repitió con mayor frecuencia.

2.2.2 Satisfacción del cliente interno

Conceptual

Chiavenato (2014) define el cliente interno como un socio que provee conocimientos, habilidades, capacidades e inteligencia a la organización, que facilita la toma de decisión para el logro de los objetivos generales, en consecuencia, el capital intelectual de la organización.

Vega, Martín y Núñez (2010) definen la **satisfacción del cliente interno** como el sentimiento de agrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, en relación con otros dentro de la organización.

Operacional

La satisfacción del cliente interno para esta investigación, se comprendió como el grado o nivel de conformidad o inconformidad que el trabajador del Comité Olímpico Guatemalteco presentó, derivado de su interacción con clientes internos, específicamente en lo relacionado con los indicadores siguientes:

Indicadores

Indicadores	Sub Indicadores
Compromiso hacia la organización	Nivel de identificación y pertenencia hacia la organización
Optimización de los recursos	Administración efectiva del tiempo y la información
Actitud	Iniciativa, participación (opinión para mejorar el trabajo y solucionar problemas)
Comunicación efectiva	Comunicación interna en la organización

El nivel de conformidad o inconformidad de los clientes internos y por tanto, su nivel de satisfacción se determinó con base en la escala Likert, atendiendo al criterio siguiente:

- Extremos de incomodidad o desacuerdo en la escala equivalen a nivel bajo de satisfacción.

- Extremos de comodidad o acuerdo en la escala equivalen a alto nivel de satisfacción.
- Posición central o neutra de la escala equivale a nivel medio de satisfacción.

Cada sub-indicador fue ponderado en el nivel de satisfacción atendiendo al anterior criterio. Para determinar el nivel de satisfacción total del cliente interno, es decir, para todos los indicadores en conjunto se tomó la moda, o el resultado que se repitió con mayor frecuencia.

2.3 Alcances y Limitaciones

Este trabajo de investigación permitió diagnosticar el nivel de satisfacción del cliente externo del Comité Olímpico Guatemalteco, específicamente en las áreas o procesos siguientes:

- Administración de programas técnicos y de evaluación a Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN) de alto rendimiento, área técnica.
- Evaluación de salud integral del deportista, área médica.
- Gestión de adquisiciones, área de compras.
- Gestión de pago, área financiera

Así mismo, permitió evaluar el nivel de satisfacción del cliente interno a nivel de toda la organización, ya que aunque la implantación del sistema de gestión de calidad por el momento sólo contempla determinados procesos, los otros procesos del COG que no se encuentran entre el alcance del sistema de gestión de calidad, se relacionan con los procesos mejorados y de alguna manera, se ven afectados por éstos.

Los resultados son aplicables solamente a esta institución y a este momento de la vida organizacional; sin embargo, los instrumentos desarrollados para evaluar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo pueden ser adaptados para otras organizaciones.

La principal limitación para la realización de dicho estudio fue la inexistencia de un diagnóstico formal de satisfacción del cliente externo e interno, previo a la implementación de las mejoras propias de la certificación ISO, lo que impidió comparar las mediciones antes y después para evaluar con mayor precisión el impacto del mejoramiento de la calidad en el nivel de satisfacción del cliente.

2.4 Aportes

Este estudio determinó la satisfacción del cliente interno y externo del Comité Olímpico Guatemalteco, posteriormente a la implantación de un sistema de gestión de calidad, aportando al Comité Olímpico Guatemalteco un diagnóstico de cómo perciben sus clientes externos los servicios que reciben, y por parte de los clientes internos, la disposición que estos presentan ante la institución. Esto representa un punto de partida y un indicador de gestión que permitirá conocer el impacto que la implantación del sistema de calidad tiene y tendrá en la satisfacción del cliente, constituyendo una herramienta importante para la mejora continua de los servicios que presta la institución.

Al medio empresarial y a los administradores aportó una herramienta para medir el nivel de satisfacción del cliente (interno y externo); y para la Universidad Rafael Landívar es un estudio académico que puede servir de base para otras investigaciones.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La población de la presente investigación son hombres y mujeres que se encuentran comprendidos en un rango de edad de 15 a 60 años, de acuerdo a información brindada por la dirección de talento humano y la subgerencia técnica del COG. Dichos sujetos poseen las características siguientes:

3.1.1 Sujeto 1

Trabajadores del COG: es el personal que labora dentro de las instalaciones del Comité Olímpico Guatemalteco en todas sus áreas funcionales o departamentos. Los trabajadores de puestos operativos cuentan con un nivel de escolaridad de diversificado y básicos, mientras que los jefes y subjefes de cada área, cuentan con un grado académico universitario aunque no es un requisito indispensable para ocupar dichos puestos.

Forman parte de esta investigación debido que los trabajadores comprenden el grupo de clientes internos del COG, además son quienes mantienen contacto directo con los clientes externos.

3.1.2 Sujeto 2

Atletas: son los atletas de alto rendimiento, a quienes debido a los resultados obtenidos en diversos eventos del ciclo olímpico, se les brinda remuneración mensual. Estos atletas pertenecen a las 37 Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN). Todos son residentes en la ciudad de Guatemala aunque no necesariamente originarios de la misma, esto debido a que tanto las instalaciones de entrenamiento como recuperación, se encuentran centralizados en la ciudad capital; se les considera como los principales clientes externos del COG.

3.1.3 Sujeto 3

Entrenadores: son los entrenadores de las diversas Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales, quienes tienen a su cargo el entrenamiento de los atletas de alto rendimiento. Los entrenadores no necesitan un título de licenciatura en deportes, basta con tener experiencia en el deporte que dirigen para ser entrenador. Por su trabajo reciben una remuneración económica mensual, son residentes de la ciudad de Guatemala y también son considerados como clientes externos del COG.

3.2 Población y Muestra

La presente investigación contó con tres poblaciones: La primera, estuvo conformada por los trabajadores del Comité Olímpico Guatemalteco (sujeto 1), de acuerdo con información brindada por esta institución cuenta actualmente con un total de 75 trabajadores, en este caso se trabajó un censo.

La segunda población estuvo conformada por treinta y siete (37) entrenadores de las diversas FADN (sujeto 3); por ser un grupo relativamente pequeño, también se abordó como un censo; la información de base para tomar esta decisión fue proporcionada por la Sub Gerencia de Normatividad para el Liderazgo Deportivo del COG.

La tercera población estuvo conformada por doscientos cincuenta y ocho (258) atletas de alto rendimiento de las diversas FADN (sujeto 2); dicha información fue proporcionada por la Sub Gerencia de Normatividad para el Liderazgo Deportivo del COG.

Para determinar el tamaño de la muestra de atletas de alto rendimiento de las FADN, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas propuesta por Zikmund (2006):

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

Donde se consideraron los siguientes datos:

Z = 1.96 para un nivel de confianza 95%.

N = 258 población.

p = 50% probabilidad a favor.

q = 50% probabilidad en contra.

n = tamaño de la muestra.

e = 5% de error de estimación.

Por lo tanto:

$$n = \frac{1.96^2 (258) (0.5) (0.5)}{0.05^2 (258-1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (258) (0.25)}{0.0025 (257) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{3.8416 (64.5)}{0.6425 + 0.9604}$$

$$n = \frac{247.7832}{1.6029}$$

$$n = 154.58 \text{ personas (atletas)}$$

Lo que dio como resultado 155 atletas como muestra. Para seleccionar a los sujetos se utilizó la técnica de muestreo aleatoria simple. Es una técnica probabilística en la cual todos los sujetos que forman parte de la población tienen

la misma oportunidad de ser seleccionados (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

3.3 Instrumento

La técnica para la recolección de los datos que se utilizó fue la encuesta por medio de dos cuestionarios estructurados elaborados por el investigador y validados por medio de criterio de expertos y prueba piloto. El fin de los cuestionarios fue determinar el nivel de satisfacción del cliente tanto interno como externo, del Comité Olímpico Guatemalteco.

El cuestionario para los trabajadores del COG, se dirigió, como se hace mención, a los trabajadores que se encuentran en todas las unidades del COG, esto con el fin de conocer la satisfacción del cliente interno. Dicho cuestionario incluyó 13 preguntas cerradas, basándose en los siguientes indicadores y sub indicadores (ver ficha técnica del instrumento en anexo 1):

Indicadores	Sub Indicadores
Compromiso hacia la organización	Nivel de identificación y pertenencia hacia la organización
Optimización de los recursos	Administración efectiva del tiempo y la información
Actitud	Iniciativa, participación (opinión para mejorar el trabajo y solucionar problemas)
Comunicación Efectiva	Comunicación interna en la organización

La interpretación de los resultados para asignar nivel de satisfacción se basó en la escala Likert y respondió al criterio siguiente:

Respuestas	Nivel de Satisfacción
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Siempre ✓ Casi siempre ✓ Totalmente de acuerdo ✓ De acuerdo 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Casi nunca ✓ Ni acuerdo ni en desacuerdo 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nunca ✓ Totalmente en desacuerdo ✓ En desacuerdo 	Bajo

Mientras que el cuestionario para los atletas de alto rendimiento y entrenadores de las diversas FADN, tuvo como finalidad conocer el nivel de satisfacción del cliente externo del COG. Dicho cuestionario incluyó 13 preguntas cerradas, basándose en los siguientes indicadores y sub indicadores (ver ficha técnica del instrumento en anexo 2):

Indicadores	Sub Indicadores
Atención del cliente	Prontitud, cortesía, disposición para solucionar problemas, calidad de información brindada
Cumplimiento de expectativas	Comportamiento posterior mejor a lo esperado, justo lo esperado, inferior a lo esperado.
Comunicación	Solución de problemas, calidad de información, comunicación eficiente

La interpretación del nivel de satisfacción se basó en la escala Likert y respondió al criterio siguiente:

Respuestas	Nivel de Satisfacción
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Siempre ✓ Casi siempre ✓ Totalmente de acuerdo ✓ De acuerdo ✓ Excelente ✓ Muy bueno ✓ Lo ha sorprendido gratamente ✓ Mejor a lo esperado 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Casi nunca ✓ Ni acuerdo ni en desacuerdo ✓ Bueno ✓ Aceptable ✓ Justo a lo esperado 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nunca ✓ Totalmente en desacuerdo ✓ En desacuerdo ✓ Deficiente ✓ Inferior a lo esperado 	Bajo

3.4 Procedimiento

1. Se realizó una investigación preliminar del tema de estudio.
2. Se investigó sobre el tema seleccionado para recopilar la información necesaria y conformar el fundamento teórico de la investigación, la cual se definió como descriptiva-cuantitativa.
3. Se seleccionaron las fuentes bibliográficas, para conformar la base teórica de la investigación.
4. Se seleccionó al Comité Olímpico Guatemalteco para llevar a cabo la investigación.
5. Se investigó todo lo relacionado a la institución seleccionada, y temas que tienen relación con la misma.
6. Se elaboró el planteamiento del problema en cual se formuló la pregunta de investigación y objetivos.
7. Se planteó el método a seguir en la investigación, determinando los sujetos de estudio.
8. Se identificaron las distintas poblaciones y se calculó la muestra.

9. Se elaboraron los instrumentos correspondientes para recopilar la información.
10. Se validaron los instrumentos por medio del criterio de 3 expertos (un experto en metodología de investigación para Ciencias Económicas, un experto en Gestión de Recursos Humanos y un experto en Servicio al cliente en Entidades de apoyo a atletas en Guatemala).
11. Se realizaron los cambios y mejoras a cada instrumento, según las sugerencias brindadas por los expertos.
12. Se aplicó un estudio piloto al 10% de la población, para determinar si los instrumentos eran comprensibles al aplicarlos; para ello se empleó tanto en personal administrativo como atletas que atiende la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG); el estudio piloto mostró que los instrumentos estaban listos para ser aplicados a los sujetos de investigación, pues resultados totalmente comprensibles para las personas que participaron en el piloto.
13. Se llevó a cabo el trabajo de campo mediante la aplicación de los instrumentos de la manera siguiente: se aplicó el cuestionario a los trabajadores del COG, esto se realizó en los meses de abril y mayo del 2015, llevando alrededor de 2 semanas; para los atletas de alto rendimiento y entrenadores de las diversas FADNS que llevan a cabo algún trámite de gestiones administrativas en el COG, se les aplicó el cuestionario correspondiente también en los meses de abril y mayo del 2015, llevando alrededor de un mes.
14. Se tabularon los resultados y se estableció el nivel de satisfacción e insatisfacción para cada sub-indicador de cada variable, atendiendo a la escala Likert y con base en el criterio que para ello propuso la investigación.
15. Los resultados se presentaron a través de gráficas y se analizaron los datos obtenidos con los instrumentos, por medio de la teoría de semáforos y de la escala de Likert.
16. Se discutieron los resultados que se obtuvieron de los diversos cuestionarios, contraponiéndolos contra la teoría recolectada en el marco referencial
17. Se elaboraron conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

18. Se presentó el informe final al Departamento de Investigación y Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación, corrección e interpretación de los dos cuestionarios que se emplearon para evaluar el nivel de satisfacción del cliente externo y la satisfacción del cliente interno (tanto atletas como entrenadores) en el Comité Olímpico guatemalteco (COG).

Los resultados se presentan y analizan a continuación, atendiendo a la secuencia siguiente:

4.1 Presentación de resultados comparativos de satisfacción de clientes externos, es decir, atletas de alto rendimiento y entrenadores, estableciendo cuáles indicadores representan, para la organización, un problema potencial, es decir, aquellos que no son ni una fortaleza, ni una limitante en este momento, por lo que se les considera "neutros", pero que fácilmente podrían, a futuro, tornarse o un área fuerte o una problemática, por lo que debe prestárseles la atención adecuada. Así mismo, se destacan aquellos indicadores que para la Institución representan, en este momento, un problema evidente o profundo; finalmente, se hace mención de los indicadores que se han considerado, dado el resultado obtenido, una fortaleza actual de la organización.

Al finalizar con la presentación de resultados de esta variable se enlistan los sub indicadores que, dada la interpretación de resultados en la escala Likert, bajo el criterio explicado en el capítulo anterior, representan en este momento elementos de alta, media y baja satisfacción del cliente externo.

4.2 Presentación de resultados de satisfacción del cliente interno, destacando los problemas potenciales o neutros, los evidentes y las fortalezas actuales, en función de los indicadores evaluados.

De igual manera que en el segmento anterior, al finalizar la presentación de resultados de cada indicador en esta variable, se enlistan los sub-indicadores que, según la interpretación de la escala Likert, corresponden a niveles altos, medios y bajos de satisfacción del cliente interno.

Es importante destacar que tanto para la presentación de resultados de satisfacción del cliente externo, como interno, se incluyen gráficas para facilitar la comprensión de la información, la cual se presenta porcentualmente para los 3 sujetos de investigación.

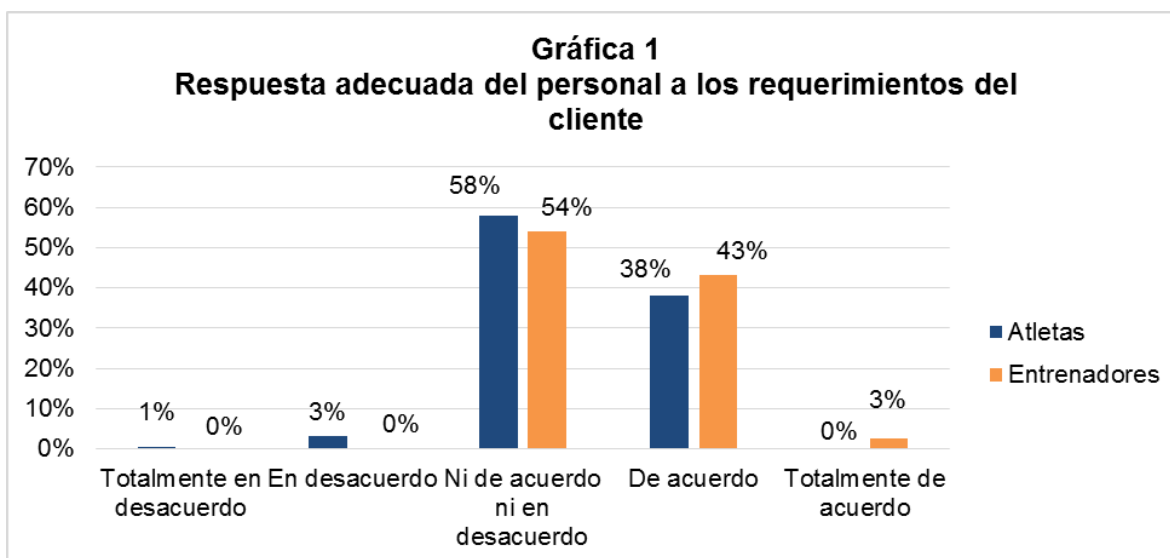
Para facilitar la comprensión de los resultados y su impacto en la organización se empleó, para presentarlos, la teoría de semáforo que reconoce problemas profundos y evidentes (en un símil al rojo del semáforo que para o paraliza en esta caso a la organización); problemas potenciales y oportunidades de mejora inmediata (el amarillo del semáforo que implica precaución, es decir para la organización un elemento que puede volverse fácilmente fortaleza o debilidad) y por ultimo fortalezas (el color verde del semáforo, que implica seguir haciendo con lo que se está realizando).

Los instrumentos no incluyeron preguntas abiertas, por lo que no se presenta información cualitativa (matrices de sentido).

4.1 Presentación comparativa de resultados de satisfacción del cliente externo por indicador

Indicador: Comunicación

Sub indicador: Calidad de información



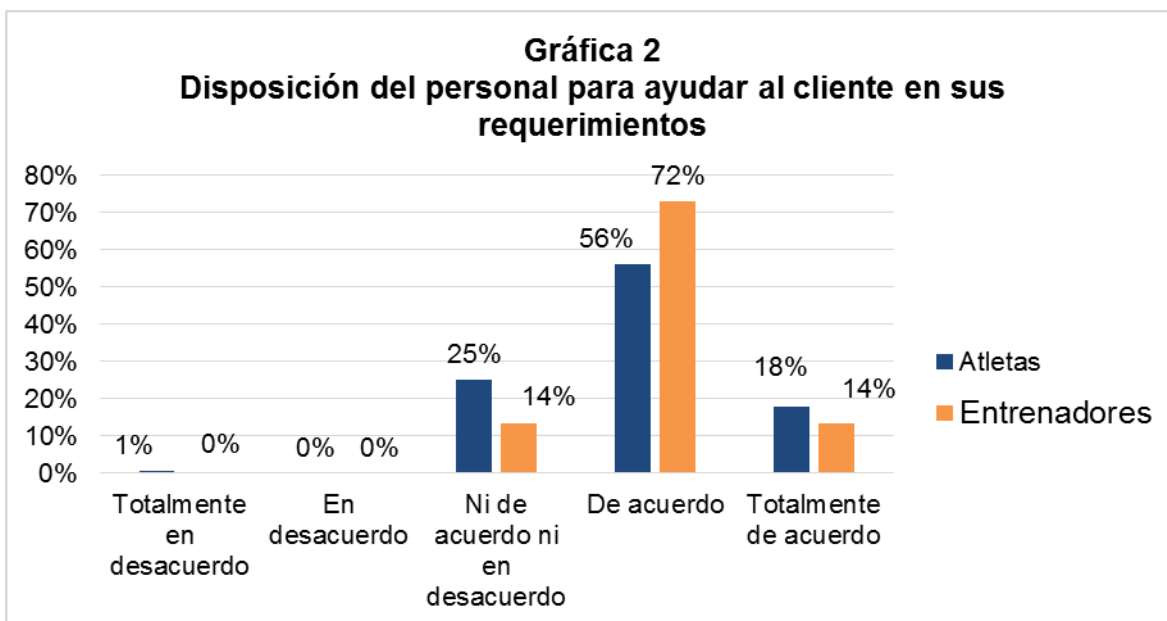
Base: Atletas: 155
Entrenadores: 37

(Fuente: Elaboración propia 2015)

Se puede observar que, la mayoría de atletas y entrenadores, con un porcentaje del 58% y del 54% respectivamente, consideran que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la respuesta que reciben del COG con respecto a sus requerimientos; esto se considera un problema potencial para la organización, es decir, se interpreta como un semáforo amarillo.

Indicador: Atención al cliente

Sub indicador: Disposición



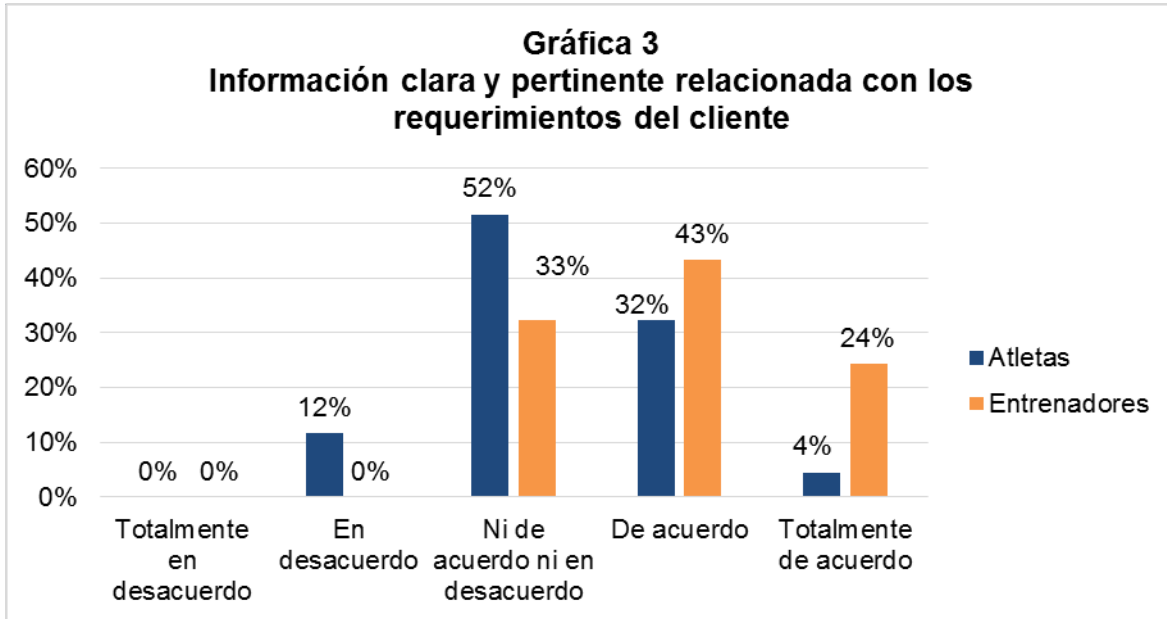
Base: Atletas: 155 (Fuente: Elaboración propia 2015)
Entrenadores: 37

Es interesante notar que tanto atletas como entrenadores poseen una opinión favorable sobre este aspecto, reconociendo en el personal del COG la disposición para ayudarles en sus distintos requerimientos. Este elemento claramente constituye una fortaleza organizacional que vale la pena conservar y desarrollar, pues permite proyectar compromiso laboral y podría ser el punto de partida para reflejar una marca de talento humano que proyecte los valores de la Institución.

Sin embargo, no se le debe restar importancia al hecho que 25% de atletas y 14% de entrenadores, se encuentran en una posición neutra, lo que implica un área de mejora.

Indicador: Comunicación

Sub indicador: Calidad de información



Base: Atletas: 155 (Fuente: Elaboración propia 2015)
Entrenadores: 37

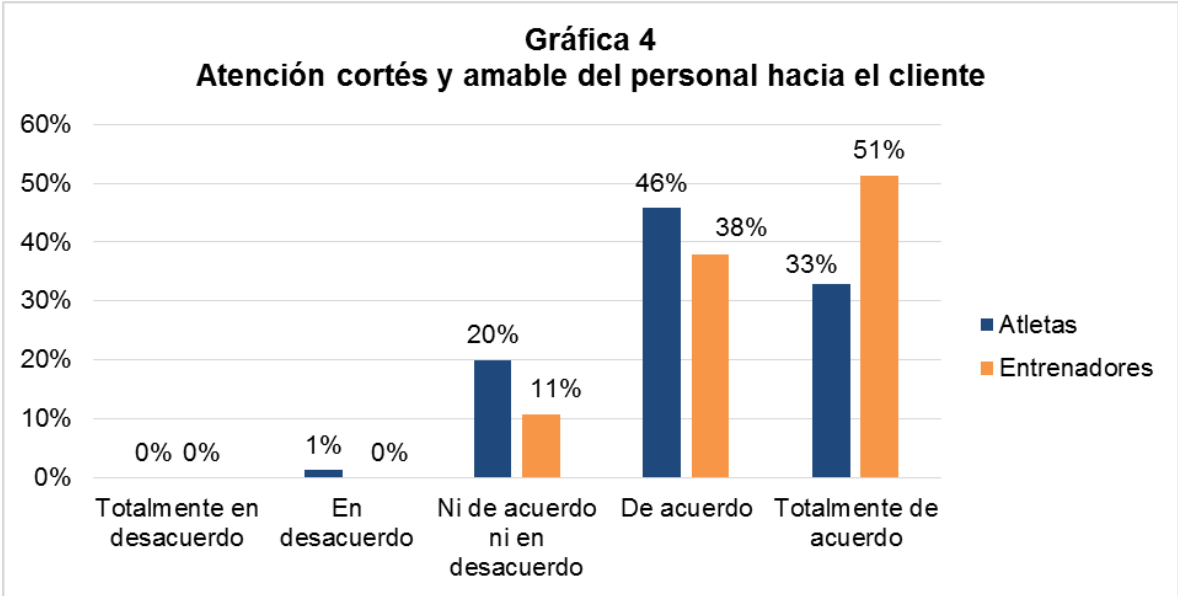
En función del hecho de que la organización posea información clara y pertinente para atender a los requerimientos de los clientes externos, existe discrepancia entre los sujetos cuestionados, ya que mientras la mayoría de los entrenadores, con un acumulado del 67%, reconocen que la institución posee la información necesaria para dar respuesta a sus requerimientos, un acumulado del 64% de los atletas opinan distinto, manifestando en su mayoría una respuesta neutra o tendiendo al extremo negativo o de insatisfacción; solamente un 36% de atletas están de acuerdo con el nivel de satisfacción mostrado por los entrenadores en este aspecto, lo que implica que para la mayoría de atletas el COG no posee información clara y pertinente que le permita atender efectivamente sus requerimientos.

Este dato representa, para la organización, un elemento que debe indagarse con mayor profundidad para determinar en qué se está fallando al atender las

necesidades de los atletas y si estas fallas provienen, efectivamente, de la falta de información clara y pertinente; esto representa, de cualquier manera, un área de mejora inmediata, pues existe insatisfacción en el grupo que se considera como el cliente más importante de la Institución (los atletas de alto rendimiento).

Indicador: Atención al cliente

Sub indicador: Cortesía



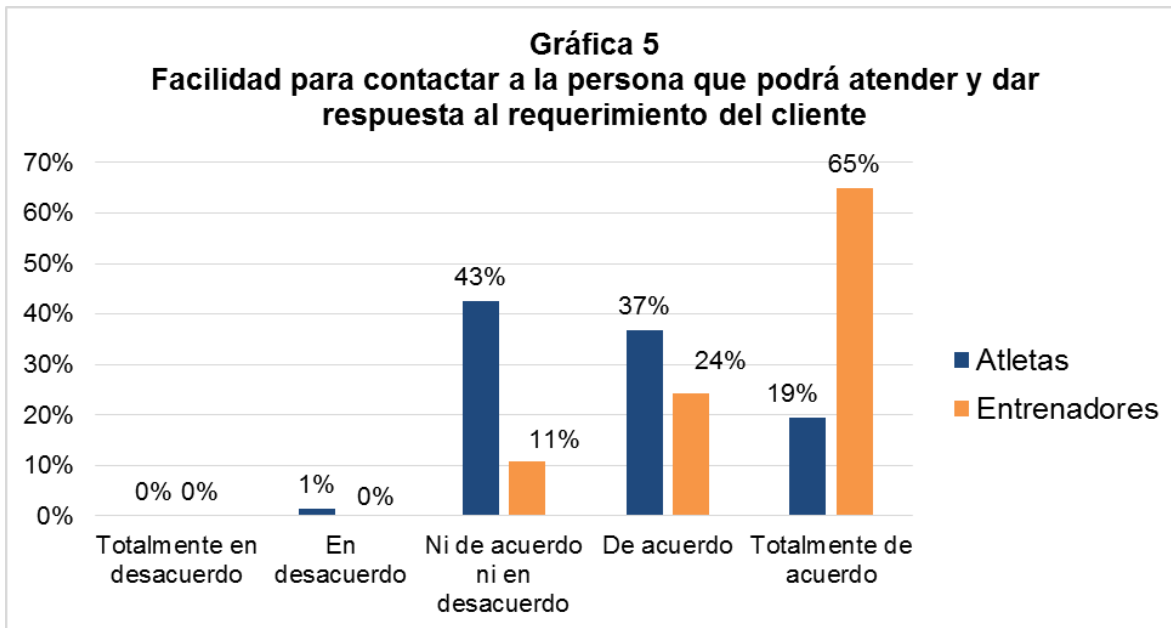
Base: Atletas: 155 (Fuente: Elaboración propia 2015)
Entrenadores: 37

Es interesante notar que nuevamente en este indicador, relacionado con la actitud del personal, ambos sujetos (atletas y entrenadores), coinciden en mostrar satisfacción con respecto al trato que reciben del personal del COG, reconociéndolo como cortés y amable, lo que refleja claramente otra fortaleza de la organización, derivada de la actitud de sus colaboradores.

Es muy importante mantener y cultivar este tipo de actitud en el personal, pues constituye uno de los elementos más importantes en la construcción de una marca de talento humano.

Indicador: Comunicación

Sub indicador: Solución de problemas



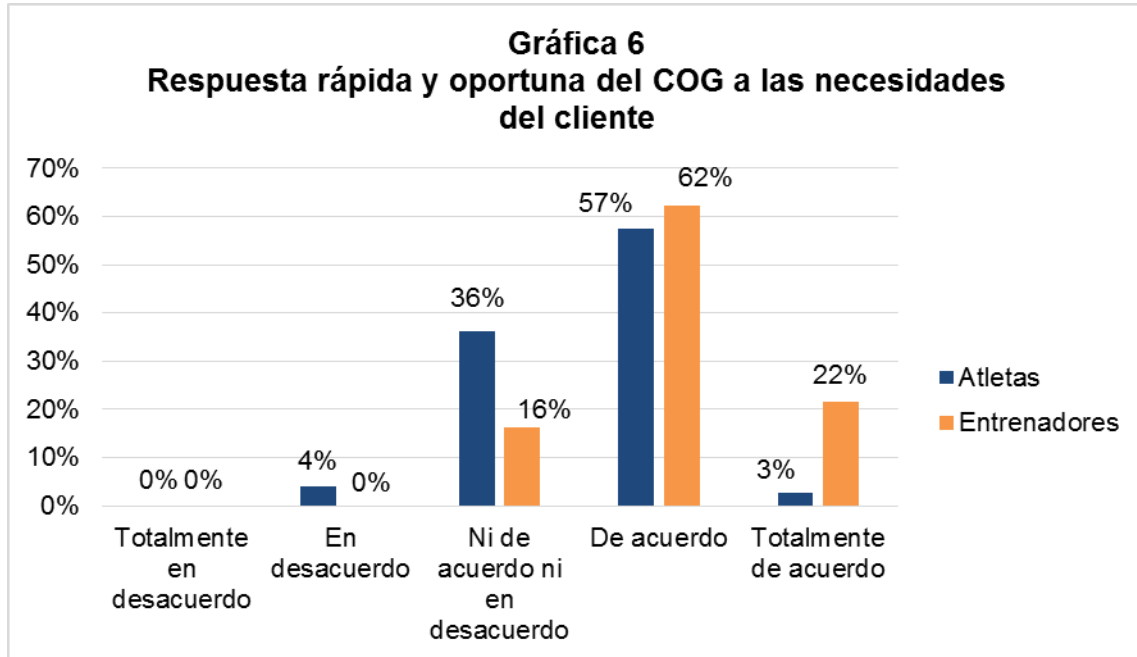
Base: Atletas: 155 (Fuente: Elaboración propia 2015)
Entrenadores: 37

Como se puede observar existe mayor satisfacción en los entrenadores con respecto a la facilidad con que pueden ubicar a la persona que puede dar atención y respuesta a sus requerimientos, pues un acumulado del 89% manifestó una respuesta positiva con respecto a este aspecto.

Por el contrario, en el caso de los atletas, un 43% mostró nuevamente una respuesta neutra, al estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la afirmación que propone que pueden ubicar fácilmente a la persona que podrá dar respuesta adecuada a sus requerimientos. Nuevamente esto representa para la Institución un área de mejora inmediata, pues fácilmente podría tornarse en un problema de mayor profundidad que tenga un impacto negativo en la satisfacción de los atletas.

Indicador: Atención al cliente

Sub indicador: Prontitud



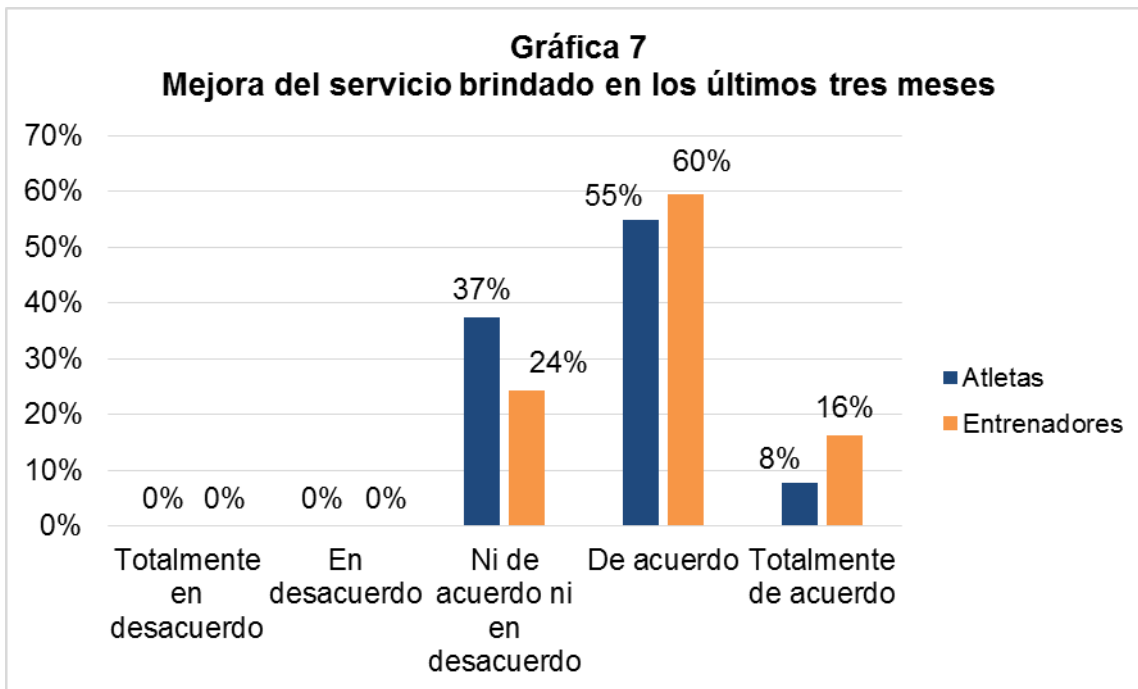
Base: Atletas: 155
Entrenadores: 37

(Fuente: Elaboración propia 2015)

Como lo demuestra el gráfico, tanto atletas como entrenadores, marcan una tendencia favorable en cuanto a la rapidez con que el COG brinda respuesta a sus necesidades y problemas. Esto proyecta un elemento que es más positivo para entrenadores con un porcentaje acumulado de 84% en comparación con el acumulado de los atletas del 60%. Nuevamente existe oportunidad de mejora para un porcentaje significativo (36%) de atletas que mostraron una opinión neutra con respecto al elemento evaluado.

Indicador: Cumplimiento de expectativas

Sub indicador: Comportamiento posterior



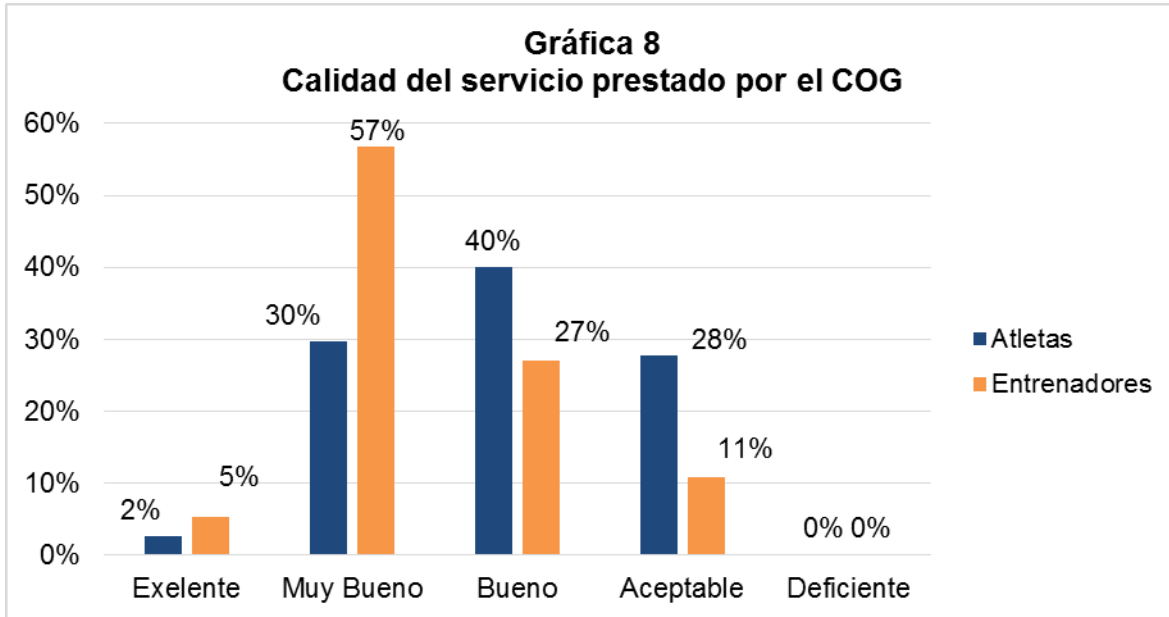
Base: Atletas: 155 (Fuente: Elaboración propia 2015)
Entrenadores: 37

Más del 60% acumulado de atletas y de entrenadores se encuentran de acuerdo, en que el servicio que brindan las unidades del COG, ha mejorado en los últimos tres meses en comparación al servicio brindado con anterioridad, lo que representa una fortaleza para la Institución y que puede darle una pauta para conservar e incrementar las estrategias y tácticas que hayan implementado a lo largo de los últimos tres meses para mejorar el servicio al cliente, pues claramente está dando resultado.

Sin embargo, no se debe olvidar que aún es un elemento sensible de cambio hacia el extremo de la insatisfacción, ya que un 37% de atletas y un 24% de entrenadores ubicaron su opinión en el punto medio o neutral del continuo, manifestando que el servicio que se recibe en el último trimestre no ha sido del todo bueno o malo.

Indicador: Comunicación

Sub indicador: Calidad de información



Base: Atletas: 155
Entrenadores: 37

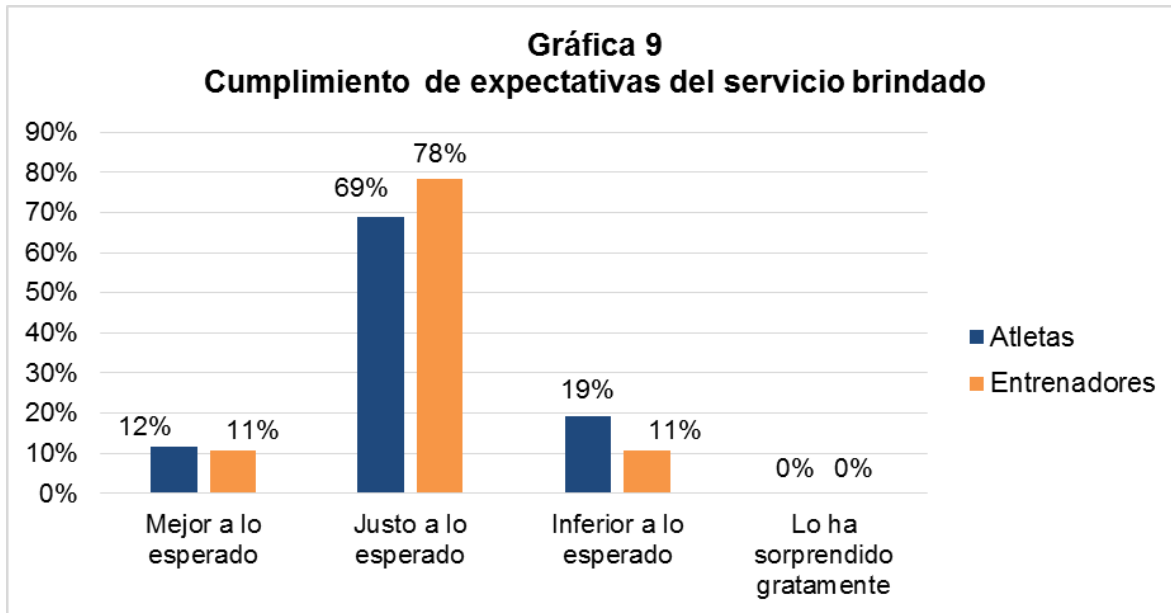
(Fuente: Elaboración propia 2015)

En cuanto a la calidad del servicio que presta el COG, es importante destacar que un acumulado de más del 60% en el caso de los entrenadores indicaron que el servicio brindado por el COG es excelente o muy bueno, lo cual representa una fortaleza que la organización debiera mantener, preservar e incrementar hasta alcanzar el 100% de satisfacción en sus clientes externos.

Pero un 40% de los atletas indicaron que el servicio brindado es solamente bueno, representando una oportunidad de mejora para el COG; por lo que éstos últimos siguen siendo un cliente sensible de cambio, y por tanto, debe ser una prioridad en la mejora continua del servicio que presta la institución.

Indicador: Cumplimiento de expectativas

Sub indicador: Comportamiento posterior



Base: Atletas: 155
Entrenadores: 37

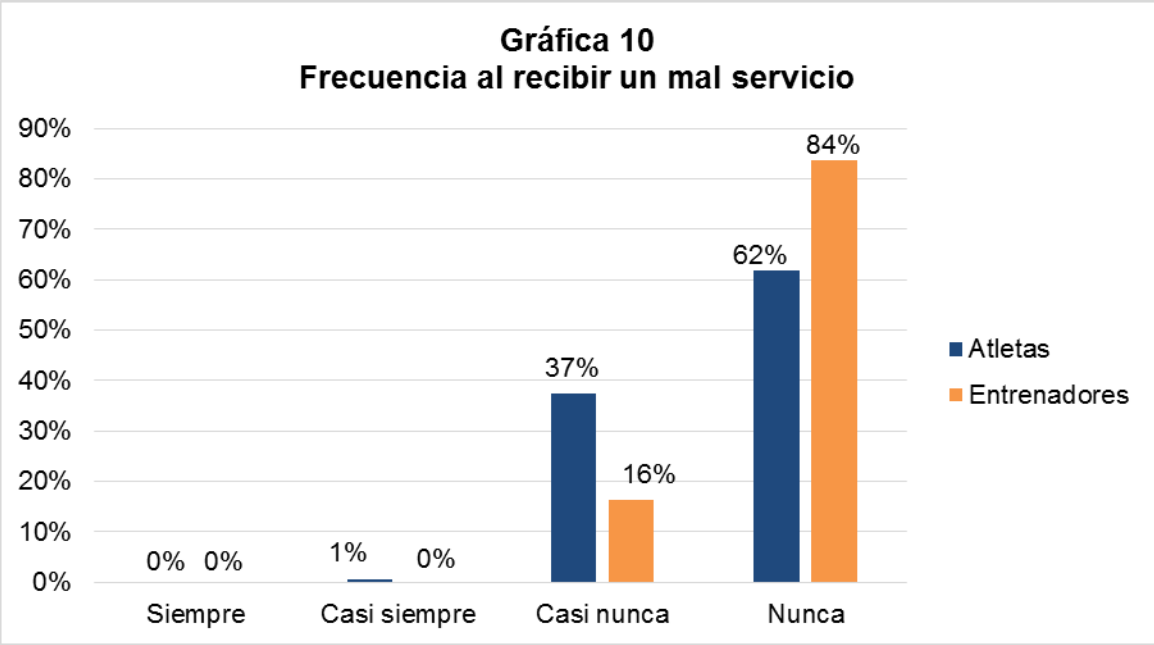
(Fuente: Elaboración propia 2015)

Como se puede apreciar en la gráfica, más del 65% de atletas y entrenadores, han visto cumplidas sus expectativas con respecto al servicio brindado por el COG, únicamente en el nivel que han calificado como “justo a lo esperado”; mientras que, porcentajes inferiores, pero no por eso menos importantes, (atletas en un 19% y entrenadores en un 10%) lo han descrito como “inferior a lo esperado”, lo que refleja claramente un problema para la institución, pues solamente en un promedio del 10% de atletas y entrenadores coincidieron en que sus expectativas con respecto al servicio se han cumplido en un nivel “mejor a lo esperado”.

De no atenderse este elemento, es muy probable que la cantidad de clientes externos para quienes no se superan sus expectativas siga creciendo hasta convertirse en un nivel alto de insatisfacción en cuanto al servicio que les brinda el COG.

Indicador: Cumplimiento de expectativas

Sub indicador: Comportamiento posterior

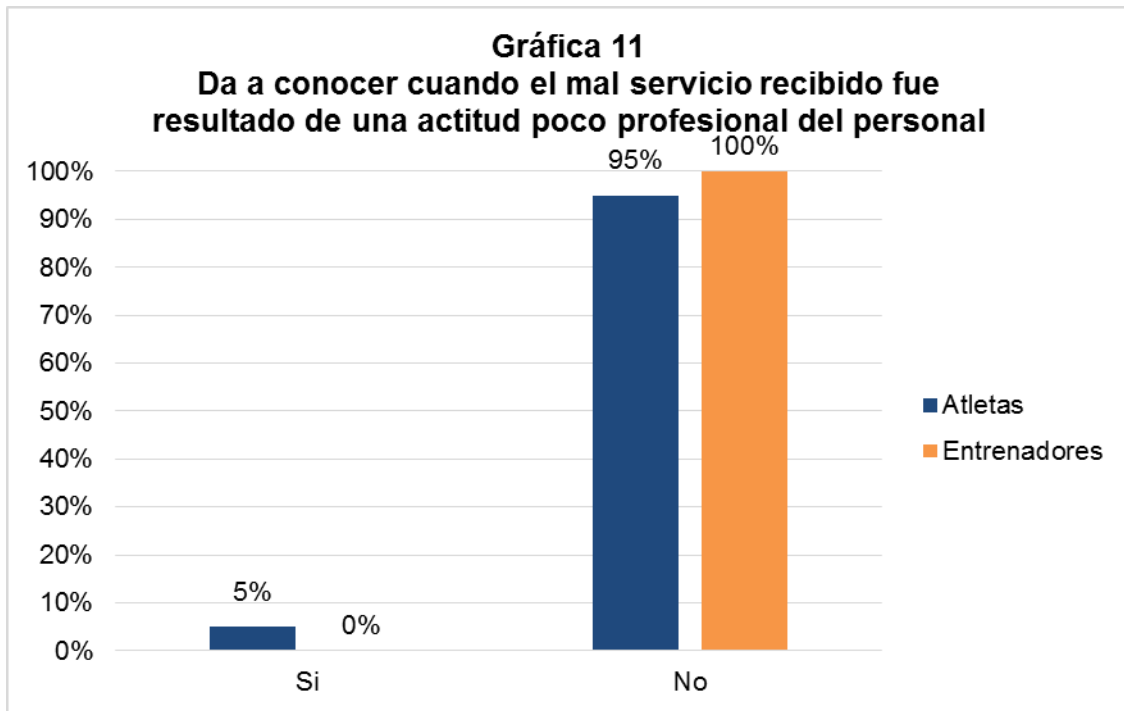


Base: Atletas: 155 (Fuente: Elaboración propia 2015)
Entrenadores: 37

Como se puede observar en la gráfica, la frecuencia con la que recibe un mal servicio, un atleta o entrenador, es una fortaleza para la institución; ya que más del 60% de atletas y más del 80% de entrenadores indicaron que nunca han recibido un mal servicio.

Indicador: Comunicación

Sub indicador: Comunicación Eficiente

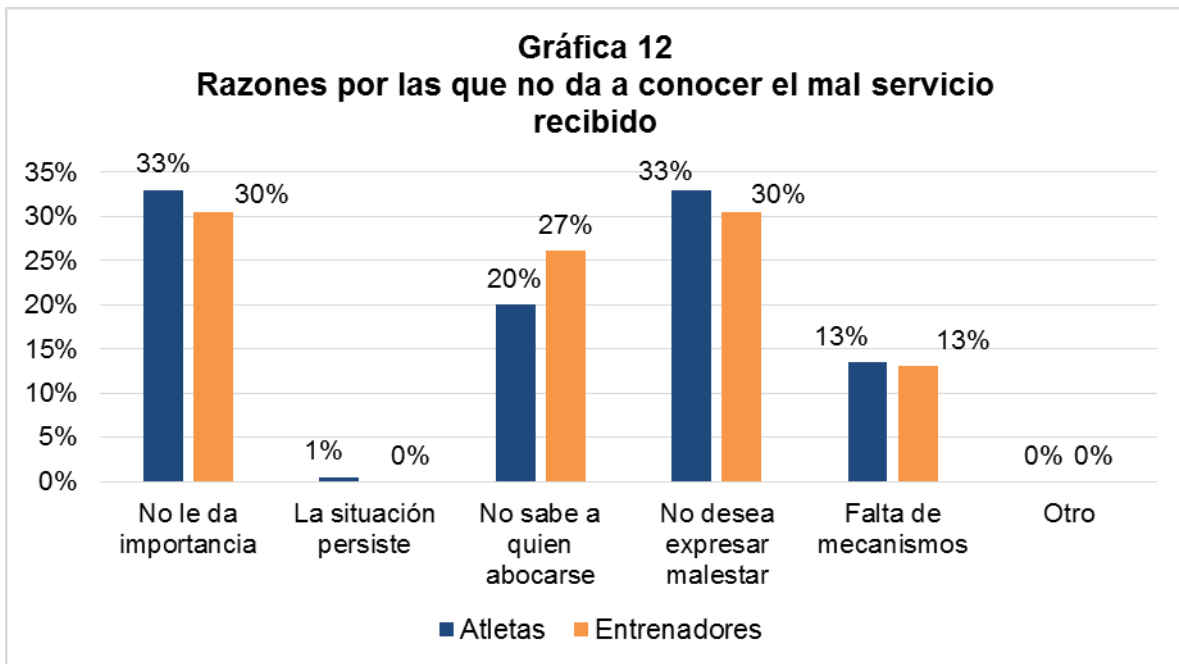


Base: Atletas: 155 (Fuente: Elaboración propia 2015)
Entrenadores: 37

Al observar la gráfica, se puede notar que más del 90% de atletas y entrenadores coinciden en no dar a conocer al COG el hecho de haber recibido un mal servicio, cuando éste fue producto de una actitud poco profesional del personal que le atendió el requerimiento. Para cualquier organización esto representa un importante problema, pues les imposibilita comunicarse abiertamente con sus clientes, obtener retroalimentación, y por tanto, mejorar continuamente, lo que podría llevar tanto a la organización como a sus clientes a preservar un “status quo” o “zona de confort” que no los impulsará a la excelencia.

Indicador: Comunicación

Sub indicador: Comunicación Eficiente



Base: 147 Atletas, 200 respuestas
37 Entrenadores, 46 respuestas

(Fuente: Elaboración propia 2015)

De acuerdo a los datos de la gráfica expuesta, es interesante notar que para un porcentaje acumulado del 66% en atletas y un 60% en entrenadores, la principal razón por la cual no dan a conocer al COG cuando el servicio brindado no les ha satisfecho o no han sido atendidos con profesionalismo es el “no desear expresar su malestar” o “no darle importancia”.

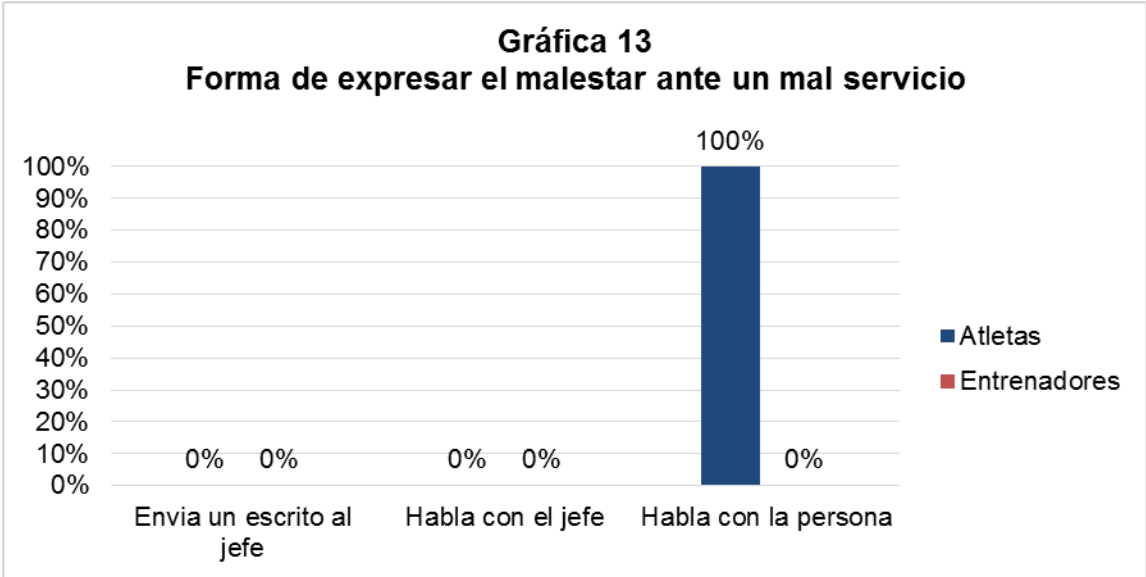
Ambos elementos denotan apatía en el cliente y por tanto, el estar sumidos en una “zona de confort” no les permite buscar, ni mucho menos exigir excelencia.

Un escaso 13% de ambos sujetos coinciden en que no lo hacen porque no existe en el COG un mecanismo que favorezca esa comunicación, mientras un 20% de atletas y un 26% de entrenadores no saben a quién abocarse para expresar su malestar.

Todo esto refleja que en la organización existe una ausencia de adecuados canales de comunicación y retroalimentación con y hacia el cliente, lo que les deja a ciegas en la toma de decisiones de mejora; ello pudiera llevarles a perpetuar la “zona de confort” que pareciera haber permeado aún a los clientes.

Indicador: Comunicación

Sub indicador: Comunicación Eficiente



Base: Atletas: 8 (Fuente: Elaboración propia 2015)
Entrenadores: 0

Al observar la gráfica, se puede notar que del total de atletas que sí expresa su malestar ante un mal servicio recibido por parte del COG, el 100% lo habla directamente con la persona que brindó dicho servicio. Esto representa para la institución un problema potencial, pues la manifestación de malestar de parte del cliente podría quedarse en la expresión verbal de una queja, misma que al ser presentada ante la misma persona que brindó el mal servicio, no permite a la organización retroalimentarse y mucho menos corregir la falla, lo que nuevamente anula la comunicación entre clientes y empresa, manteniéndolos en una realidad de aparente tranquilidad y satisfacción, misma que pudiera no ser necesariamente así.

4.1.1 Niveles de satisfacción del cliente externo

Indicadores	Sub Indicadores	Niveles de Satisfacción
Atención al cliente	Prontitud	Entrenadores: Alto Atletas: Alto
	Cortesía	Entrenadores: Alto Atletas: Alto
	Disposición para solucionar problemas	Entrenadores: Alto Atletas: Alto
Cumplimiento de expectativas	Comportamiento posterior	Entrenadores: Alto Atletas: Alto
Comunicación	Solución de problemas	Entrenadores: Alto Atletas: Alto
	Calidad de información	Entrenadores: Alto Atletas: Medio
	Comunicación eficiente	Entrenadores: Bajo Atletas: Bajo

El indicador atención al cliente obtuvo un nivel alto de satisfacción y por tanto, proyecta para la organización una fortaleza actual. Sin embargo, se encontró oportunidad de mejora en la prontitud de la atención de los requerimientos de los atletas, ya que en comparación a los entrenadores, su nivel de satisfacción fue menor y manifestaron mayor cantidad de opiniones neutras.

El indicador cumplimiento de expectativas también obtuvo alto nivel de satisfacción ya que la mayoría de atletas y de entrenadores están de acuerdo en

que el servicio que brindan las unidades del COG, ha mejorado en los últimos tres meses en comparación al brindado con anterioridad.

Sin embargo, es importante destacar que para este sub indicador, cumplimiento de expectativas, más del 65% de atletas y entrenadores en su comportamiento posterior, han visto cumplidas sus expectativas con respecto al servicio brindado por COG, solamente en un nivel que han calificado como "justo lo esperado".

En cuanto al indicador de comunicación, la solución de problemas es una fortaleza para el caso de los entrenadores (nivel alto de satisfacción) y una oportunidad de mejora para la atención de los atletas (nivel medio de satisfacción). El mismo resultado de satisfacción se obtuvo para la calidad de la información, pues mientras para los entrenadores fue alto y éstos reconocen que la institución posee la información necesaria para dar respuesta a sus requerimientos, para los atletas fue medio, representando nuevamente una oportunidad de mejora organizacional.

El problema más evidente para la Institución pertenece al indicador comunicación efectiva, ya que más del 90% de atletas y entrenadores coinciden en no dar a conocer al COG el hecho de haber recibido un mal servicio, lo que sitúa a este elemento en un nivel bajo de satisfacción y representa para la empresa un problema profundo, pues les imposibilita comunicarse abiertamente con sus clientes, obtener retroalimentación y por tanto, mejorar continuamente.

4.2 Presentación de resultados de satisfacción del cliente interno por indicador

Indicador: Optimización de los recursos

Sub indicador: Administración efectiva del tiempo y la información



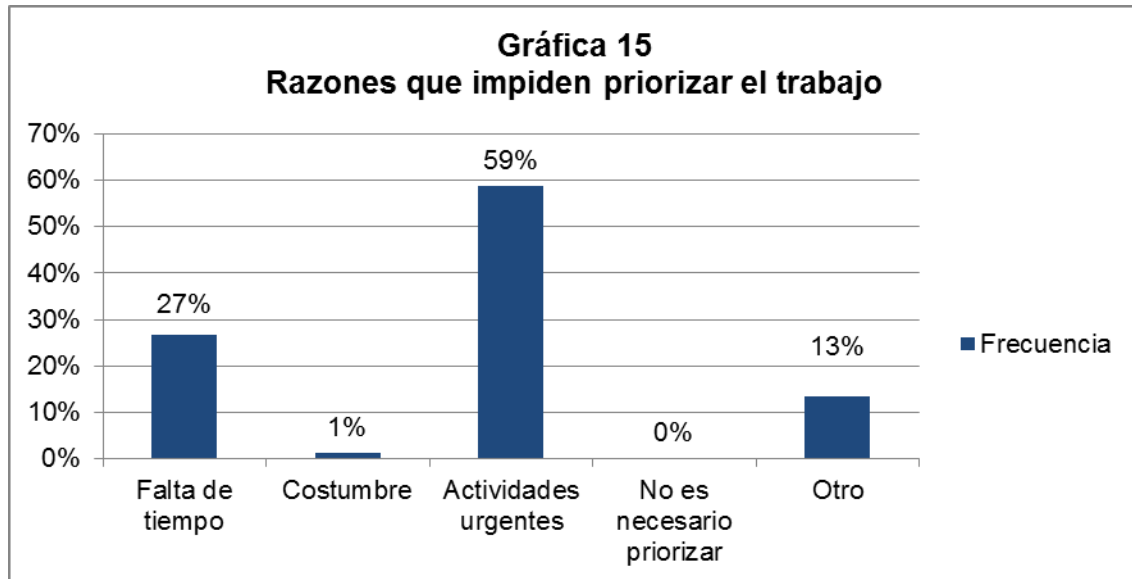
Base: Trabajadores: 75

(Fuente: Elaboración propia 2015)

Se puede observar que más del 90% de los trabajadores, priorizan sus actividades en su puesto de trabajo siempre o casi siempre, lo que debiera incidir positivamente en la efectividad en sus labores. Por otra parte, puede ser un signo que denota una cultura organizacional orientada al orden y a la previsión.

Indicador: Optimización de los recursos

Sub indicador: Administración efectiva del tiempo y la información



Base: Trabajadores: 75

(Fuente: Elaboración propia 2015)

Es interesante notar que a pesar que el resultado anterior mostraba a los colaboradores priorizando “siempre” o “casi siempre”, lo que pudiera haber reflejado una tendencia organizacional al orden y la planificación, este resultado, por el contrario, muestra una tendencia a la urgencia, falta de tiempo y al surgimiento de actividades no planificadas; las cuales son razones que les impiden priorizar el trabajo.

Lo anterior, representa para la institución un elemento importante para estudiar y atender de manera inmediata, para que no se convierta en una práctica común y pase a formar parte de la cultura de la empresa favoreciendo la “zona de confort” y lo que se conoce comúnmente como un “apagar fuegos”.

Indicador: Optimización de los recursos

Sub indicador: Administración efectiva del tiempo y la información



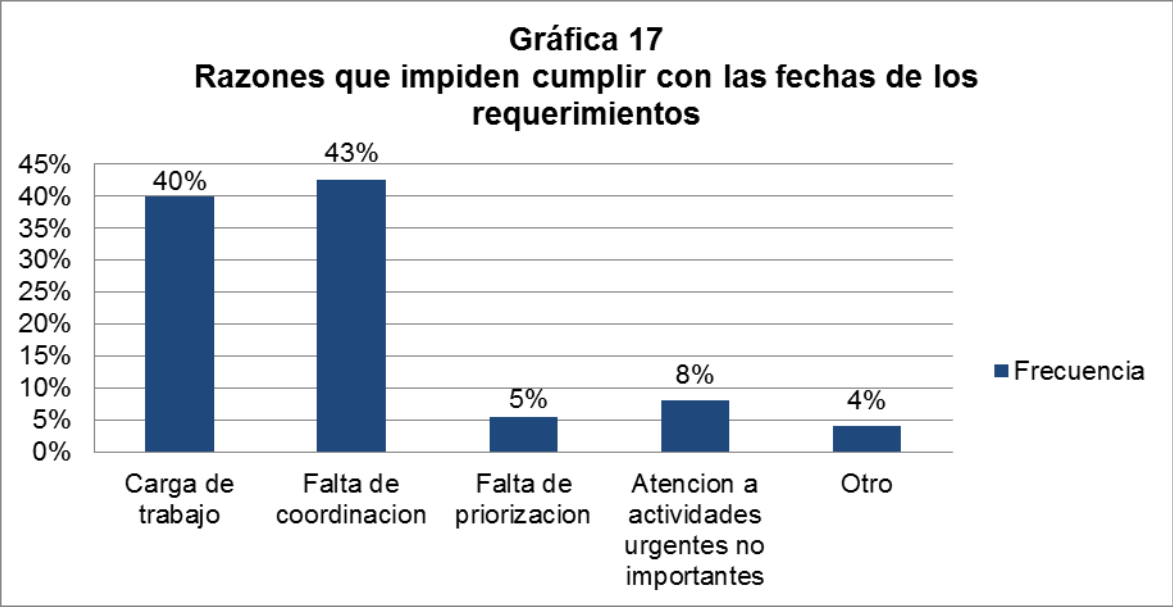
Base: Trabajadores: 75

(Fuente: Elaboración propia 2015)

Como se puede observar en la gráfica, más del 95% de los trabajadores, consideran que cumplen, siempre o casi siempre con las fechas de entrega de los requerimientos que les hacen otros puestos o unidades. Este es un dato interesante, pues además de proyectar una fortaleza de la organización, podría convertirse en un elemento importante de una cultura de servicio al cliente interno y de efectividad.

Indicador: Optimización de los recursos

Sub indicador: Administración efectiva del tiempo y la información



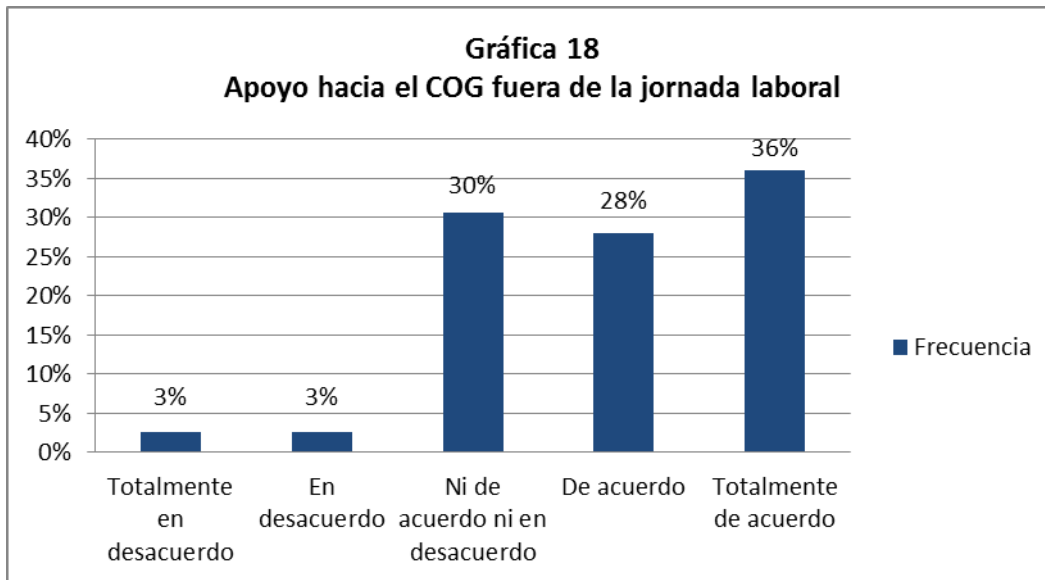
Base: Trabajadores: 75

(Fuente: Elaboración propia 2015)

Las dos principales razones por las cuales los trabajadores no cumplen con más frecuencia con las fechas de entrega de requerimientos en su departamento o hacia otros departamentos, como se ve en la gráfica, son la carga de trabajo y la falta de coordinación de actividades entre unidades.

Indicador: Actitud

Sub indicador: Iniciativa



Base: Trabajadores: 75

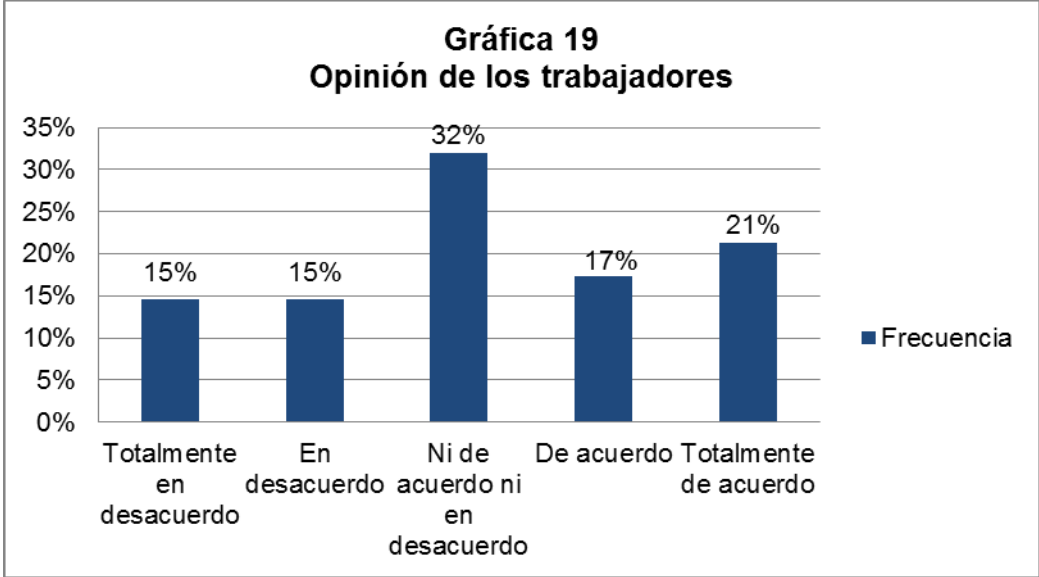
(Fuente: Elaboración propia 2015)

Se puede observar que más del 60% de los colaboradores se encuentran “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” en dar su apoyo al COG fuera de la jornada laboral, lo cual nos puede dar un indicio que el personal demuestra una buena actitud e iniciativa y por eso dan esa “milla extra” en las actividades de la institución.

De cualquier manera, no debe dejarse de lado que el 30% de los colaboradores se encuentra en un estado neutro sobre este elemento, a lo cual se le debe de prestar atención y analizar el por qué muestran una actitud indecisa ante este aspecto, para que esto no se convierta en una amenaza para la institución.

Indicador: Actitud

Sub indicador: Participación



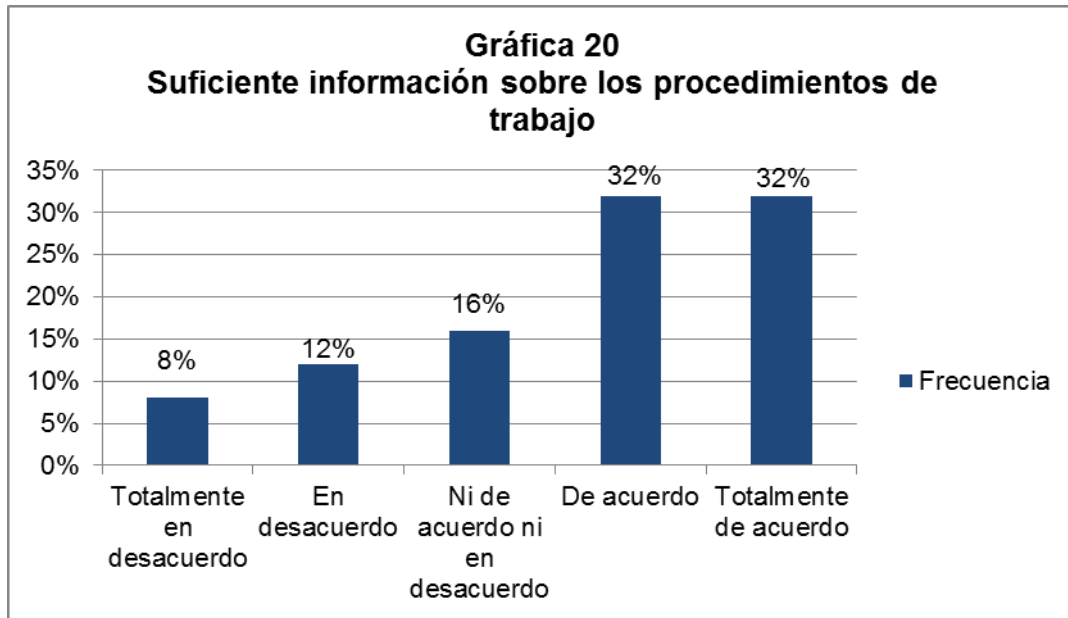
Base: Trabajadores: 75

(Fuente: Elaboración propia 2015)

Se puede observar que en un porcentaje acumulado del 38%, los trabajadores consideran si se toma en cuenta su opinión para mejorar el trabajo que realizan en su puesto de trabajo o en la unidad a la que pertenecen. Sin embargo, un 32% centró su opinión en una posición neutra, mientras un 30% acumulado indica que no se toma en cuenta su opinión para mejorar su trabajo, lo que representa una importante oportunidad de mejora para la empresa, pues impacta directamente la colaboración, la comunicación y la toma de decisiones en los puestos de trabajo, en y entre departamentos.

Indicador: Comunicación efectiva

Sub indicador: Comunicación interna en la organización



Base: Trabajadores: 75

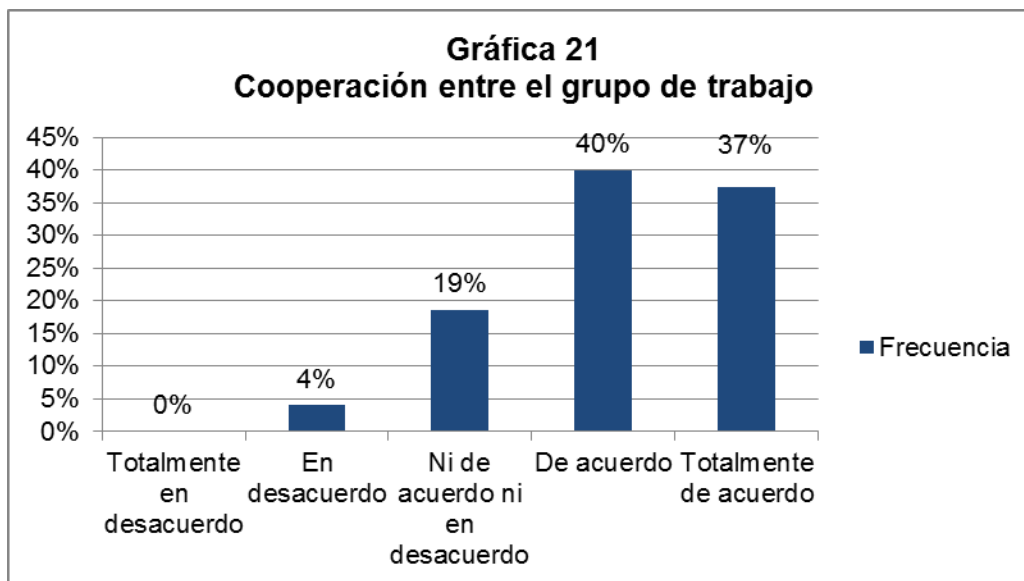
(Fuente: Elaboración propia 2015)

Se observa que en un porcentaje acumulado del 64% los trabajadores consideran que cuentan con la información suficiente sobre los procedimientos de trabajo en los que se ven involucrados. Esto es una fortaleza para la institución.

Sin embargo, es importante resaltar que un 20% de los colaboradores no se encuentran satisfechos de la información que reciben sobre los procedimientos que deben realizar en su trabajo. Ante este aspecto, se debe prestar atención para analizar cuáles son los motivos de esta diferencia, que aunque no es una cantidad alta si es importante, pues constituyen una oportunidad de mejora para la Institución al hacer lo necesario para llevarlos al extremo positivo del continuo de satisfacción.

Indicador: Actitud

Sub indicador: Participación



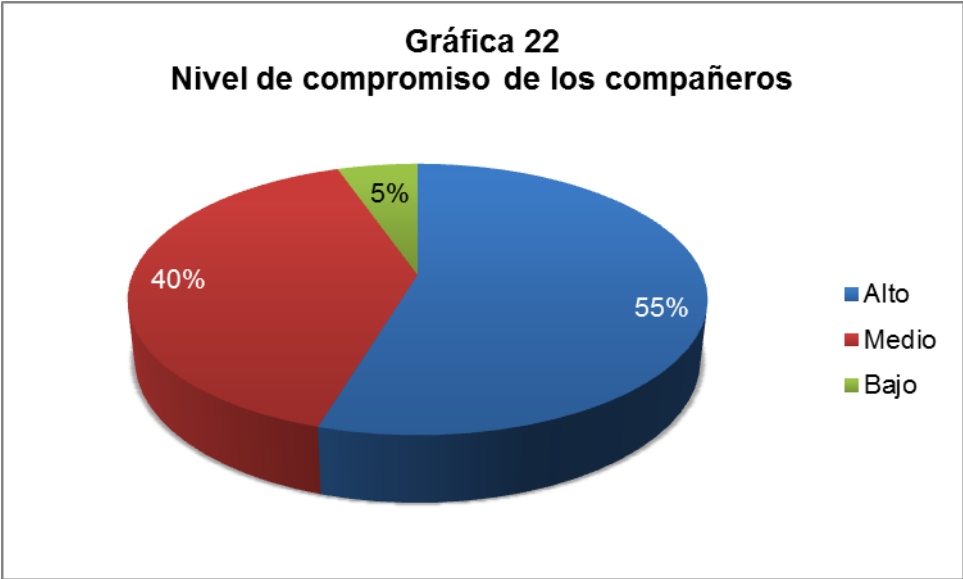
Base: Trabajadores: 75

(Fuente: Elaboración propia 2015)

Se puede observar que más del 75% de los trabajadores consideran que existe cooperación, participación, y comunicación en su grupo de trabajo, lo cual refleja otra fortaleza de la institución.

Indicador: Compromiso hacia la organización

Sub indicador: Nivel de identificación y pertenencia hacia la organización



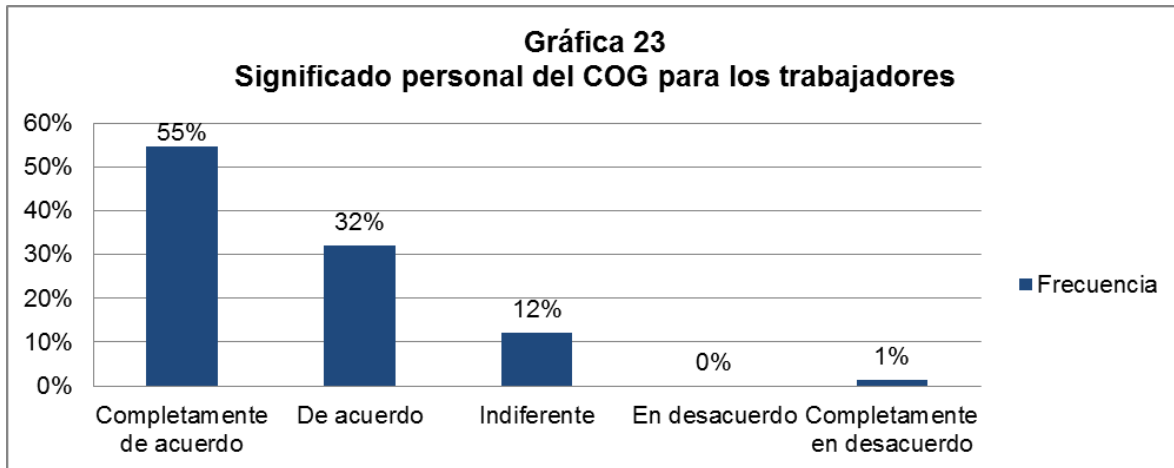
Base: Trabajadores: 75

(Fuente: Elaboración propia 2015)

Como se puede apreciar en la gráfica, más del 50% de los trabajadores califica el nivel de compromiso de sus compañeros de unidad hacia la institución, como un compromiso alto. No obstante se debe resaltar que un 40% que su compañeros poseen un nivel medio de compromiso hacia la organización, lo que refleja una oportunidad de mejora para la organización.

Indicador: Compromiso hacia la organización

Sub indicador: Nivel de identificación y pertenencia hacia la organización



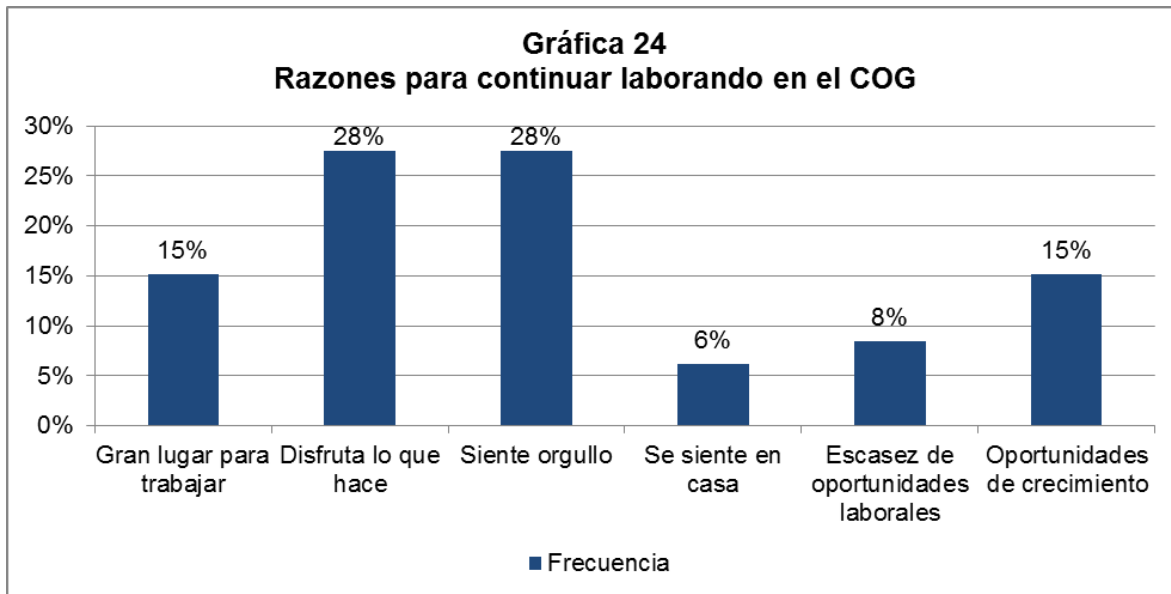
Base: Trabajadores: 75

(Fuente: Elaboración propia 2015)

Como se puede observar en la gráfica, más del 80% acumulado de los trabajadores indicó que están de acuerdo o completamente de acuerdo, en que el COG tiene un gran significado personal para ellos, lo que implica alto grado de pertenencia hacia la organización y sus fines. Esto refuerza la fortaleza representada por el resultado anterior (percepción del nivel de compromiso hacia la organización, por parte de los compañeros de trabajo); sin embargo, también muestra un dato interesante, pues pareciera que los trabajadores perciben mayor compromiso en sí mismos que en sus compañeros.

Indicador: Compromiso hacia la organización

Sub indicador: Nivel de identificación y pertenencia hacia la organización



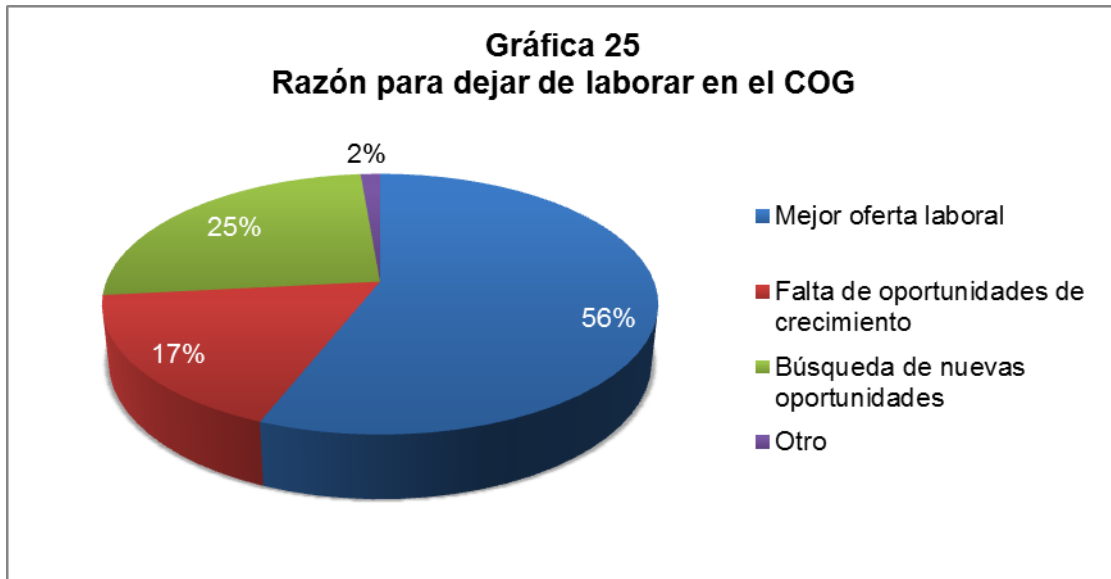
Base: 75 trabajadores, 178 respuestas

(Fuente: Elaboración propia 2015)

Resulta interesante observar que con más del 56% acumulado, las dos razones que predominaron para seguir laborando en el COG fueron “disfrutar lo que hacen en su puesto de trabajo” y “sentir orgullo por laborar para una institución como esta”; no obstante, la organización debe de determinar los motivos por los que solamente un 15% estuvo de acuerdo en que éste es un gran lugar para trabajar, y solo un 6% señaló que se siente “como en casa” al estar laborando en el COG, elementos que presentan oportunidades de mejora en la gestión del compromiso laboral; al determinar estas razones se tendría una mejor retroalimentación para corregir los aspectos que sean necesarios y así lograr que, si no en su totalidad, al menos una mayoría considere a la organización como un buen lugar para trabajar, fortaleciendo simultáneamente el compromiso hacia la institución por parte de los trabajadores.

Indicador: Compromiso hacia la organización

Sub indicador: Nivel de identificación y pertenencia hacia la organización



Base: Trabajadores: 75

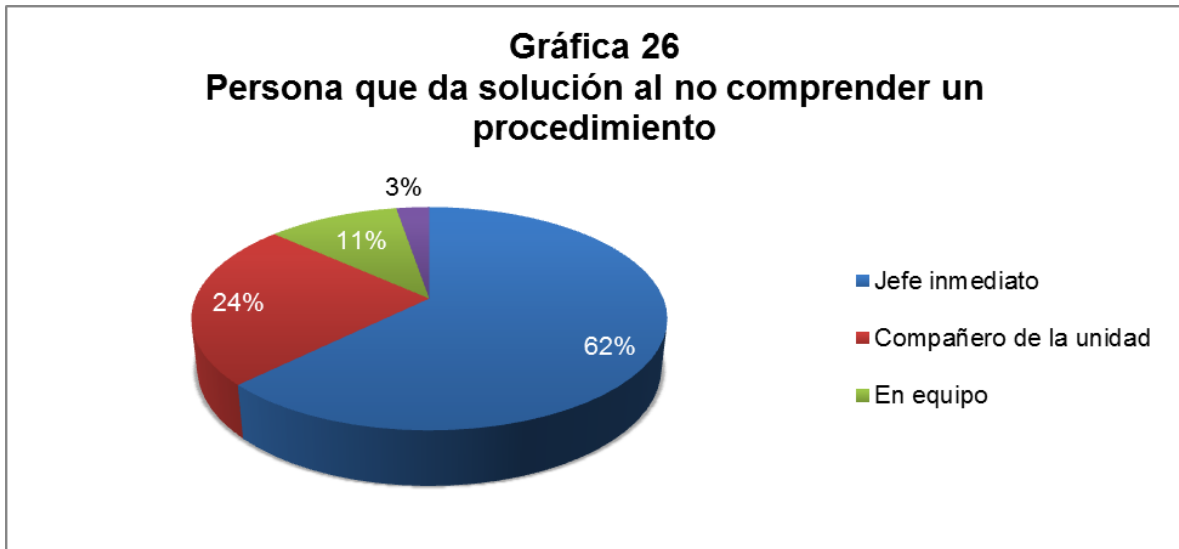
(Fuente: Elaboración propia 2015)

Como lo demuestra la gráfica, un 25% de los trabajadores dejarían de laborar en la institución para buscar nuevos retos, y con un 17% determinan que sería por falta de oportunidades de crecimiento. Un dato muy interesante es que para un 56%, la principal razón del por la cual dejarían de laborar en el COG, es que se les presente una mejor oferta salarial o de trabajo.

Al combinar estos dos últimos porcentajes, se obtiene un 73% de los colaboradores que dejarían la institución, posiblemente, por la falta de un plan de retención de talento humano, lo que pone en riesgo el compromiso laboral.

Indicador: Comunicación efectiva

Sub indicador: Comunicación interna en la organización



Base: Trabajadores: 75

(Fuente: Elaboración propia 2015)

Se puede observar que en un porcentaje acumulado del 86%, la mayoría de los colaboradores, al no comprender algún procedimiento o tarea específica en su puesto de trabajo, encuentra solución con su jefe inmediato (62%), seguido de la consulta entre compañeros de la unidad (24%). Esto refleja una fortaleza en integración y trabajo en equipo, así como en comunicación interna efectiva.

4.2.1 Niveles de satisfacción del cliente interno

Indicadores	Sub Indicadores	Niveles de Satisfacción
Compromiso hacia la organización	Nivel de identificación Pertenencia hacia la organización	Alto
Optimización de los recursos	Administración efectiva del tiempo y la información	Alto
Actitud	Iniciativa	Alto
	Participación	Medio
Comunicación Efectiva	Comunicación interna en la organización	Alto

A nivel del cliente interno, los indicadores de compromiso hacia la organización, optimización de los recursos y comunicación efectiva; representan fortalezas para la institución ya que alcanzaron un nivel alto de satisfacción.

Sin embargo en el indicador actitud, se muestra una oportunidad de mejora en el sub indicador disposición para dedicar más tiempo a la empresa cuando esto es necesario, y en la participación, lo que permitiría que más colaboradores expresen su opinión para mejorar el trabajo que realizan en su puesto o en la unidad a la que pertenecen.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se confrontan (comparan y contrastan) los principales resultados de la investigación contra el marco referencial.

A nivel de servicio al cliente externo, uno de los indicadores de estudio en esta investigación fue la atención al cliente, integrada por los elementos prontitud, cortesía y disposición para atender los requerimientos de atletas y entrenadores; pues tal y como Paz (2005) lo menciona, la atención al cliente son todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes.

Según los resultados del estudio, en lo relacionado con la prontitud, tanto atletas como entrenadores, marcan una tendencia satisfactoria en cuanto al servicio que brinda el COG respecto a la prontitud; lo que coincide con lo expresado por Ovando (2005) quien indica que la prontitud se encuentra en una de las cinco dimensiones que utilizan los clientes como criterios para juzgar la calidad en el servicio, debido a que la prontitud es la velocidad de respuesta, traducida en la voluntad de ayudar a los clientes y prestarle un servicio oportuno.

Es interesante notar que la mayoría de ambos sujetos manifestaron una opinión favorable o alto nivel de satisfacción en cuanto a la disposición del personal para atender sus requerimientos, esto coincide con lo expuesto por Kossen (1992) quien argumentó que la buena disposición que se tenga con el cliente incidirá directamente en la actitud del cliente hacia la institución. El mantener una buena disposición requiere una preocupación deliberada, consciente y sincera acerca de los intereses y necesidades del cliente durante un largo período de tiempo.

En lo referente a la cortesía, atletas y entrenadores, mostraron alta satisfacción con el trato que reciben de parte del personal del COG, reconociéndolo como cortés y amable; la cortesía es un elemento muy importante, ya que como expone

Vartuli (2006), ésta tiene que ver con seguir las reglas de convivencia y cierto protocolo para cada ocasión.

Otro indicador importante de este estudio y que obtuvo un nivel medio de satisfacción fue el cumplimiento de expectativas y la mayoría de clientes externos han visto cumplidas sus expectativas con respecto al servicio brindado por COG, solamente en un nivel que han calificado como justo lo esperado; lo cual representa un problema potencial para el COG ya que como lo señalan Kotler y Armstrong (2001), cuanto mayor sea la brecha entre las expectativas y el desempeño, mayor será la insatisfacción del consumidor, quienes basan sus expectativas en información que reciben de los vendedores, amigos y otras fuentes.

Por otra parte, tanto atletas como entrenadores se encuentran de acuerdo en que el servicio que brindan las unidades del COG ha mejorado notablemente en los últimos tres meses, esto hace referencia a un alto nivel de satisfacción con este sub indicador, debido a que como lo menciona Fernández (2014), la expectativa del cliente es lo que este espera recibir, y sólo teniendo la certeza de cuáles son las expectativas de los clientes se pueden definir los estándares del servicio que se brindará.

Los esfuerzos hechos por el COG en la implementación del sistema de gestión de calidad parecieran estar dando frutos, pues uno de sus objetivos era mejorar la satisfacción del cliente, coincidiendo con lo expuesto por López (2005) quien menciona que dentro de los objetivos que persigue todo sistema de gestión de calidad, se encuentra el mejorar la calidad de sus propias operaciones, para satisfacer de forma continua todas las necesidades de los clientes.

Otro factor clave en el comportamiento posterior de los clientes, es la frecuencia con la que reciben un mal servicio, lo que constituye una fortaleza para el COG; esto concuerda con lo que indican Kotler y Armstrong (2001), quienes argumentan

que el consumidor, luego de adquirir un producto/servicio, quedará satisfecho o insatisfecho y tendrá un comportamiento posterior consecuente con ello.

En cuanto al indicador de comunicación, la solución de problemas es una fortaleza en parte para la institución, debido a que existe un alto nivel de satisfacción en los entrenadores con respecto a la facilidad con que pueden ubicar a la persona que puede dar atención y respuesta a sus requerimientos y un nivel medio de satisfacción en los atletas; vale la pena destacar que este aspecto es un problema potencial, atenderlo como tal correspondería a las sugerencias de Paz (2005) que indica que se debe solucionar el problema profesionalmente, ya que los clientes con problemas no resueltos son clientes insatisfechos.

En cuanto a calidad de información la mayoría de atletas y entrenadores coinciden en proyectar un nivel alto de satisfacción, pues indican que el servicio brindado por el COG es excelente, muy bueno o bueno.

Por otro lado, con la comunicación efectiva, la gran mayoría de atletas y la totalidad de entrenadores coinciden en no dar a conocer al COG el hecho de haber recibido un mal servicio; esto representa un elemento con baja satisfacción del cliente, pues les imposibilita obtener retroalimentación y por tanto, mejorar continuamente. Siendo las principales razones, el no desear expresar su malestar y no darle importancia, esto coincide con lo indicado por Viñals (2013), quien indica que cuando no existe una buena comunicación, el cliente evita retroalimentar a la empresa por evitarse una situación desagradable de confrontación o por pensar que no servirá de nada y que la organización seguirá sin preocuparse por ellos.

Debido a estos resultados, la comunicación, presenta importantes oportunidades de mejora para la organización en la calidad de información proporcionada a atletas y entrenadores; y en la comunicación efectiva que tiene la institución con ambos sujetos.

Por otra parte, a nivel del cliente interno, el compromiso hacia la organización, integrado por los elementos de nivel de identificación y pertenencia hacia la organización por parte de los colaboradores; pues tal y como Robbins (2004) lo menciona, el compromiso laboral organizacional es un estado en el cual el empleado se identifica con una organización en particular, manteniendo la pertenencia a la organización. De acuerdo al estudio, el nivel de identificación y pertenencia hacia la organización por parte de los trabajadores, refleja una fortaleza de la institución debido a que la gran mayoría de los colaboradores indicó en que el COG tiene un gran significado personal.

Así mismo, más de la mitad de los trabajadores califica el nivel de compromiso de sus compañeros hacia la institución, como un compromiso alto, coincidiendo con lo que señala Robbins (2004), en que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Las razones por las cuales los colaboradores dejarían la institución son una mejor oferta laboral y la falta de oportunidad de crecer en el COG; elementos que concuerdan con Arias (2001) al indicar que el compromiso laboral es considerado como uno de los mejores indicadores de permanencia en el empleo. Fernández (2013), por su parte detalló que una de las estrategias para generar un mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados, es premiar sus esfuerzos al cumplir con los objetivos. Esto podría ser de ayuda al COG en las oportunidades de mejora que presenta en cuanto al compromiso organizacional de los colaboradores.

Otro indicador importante es la optimización de los recursos, en dicho elemento, la principal causa que impide que el colaborador priorice su trabajo con mayor frecuencia, es la atención enfocada a atender actividades urgentes; mientras que la carga de trabajo y la falta de coordinación de actividades entre unidades, son

las dos principales razones por las cuales los trabajadores no cumplen con las fechas de entrega fijadas por otros departamentos.

Este indicador, es una clara oportunidad de mejora para la institución, para lo cual podría aplicarse lo recomendado por Flores (2000), al utilizar una escala de prioridades como la siguiente: 1) importante y urgente; 2) importante, pero no urgente; 3) urgente, pero no importante; 4) Rutina.

Los resultados obtenidos en cuanto al indicador de la actitud de los colaboradores reflejan alto nivel de satisfacción, aún para los casos en los cuales los trabajadores deben brindar apoyo fuera de su jornada laboral y fuera de su rutina diaria; lo que coincide con lo que indica Fernández (2014), en que la iniciativa consiste en dar el primer paso, comenzar una acción sin ninguna influencia, ni control externo.

Resulta importante enfatizar que se obtuvo un nivel medio de satisfacción con respecto a la oportunidad que tienen los colaboradores de opinar para proponer mejoras en el trabajo que realizan en su puesto de trabajo o en la unidad a la que pertenece; lo cual, puede representar un problema potencial para la institución, pues tal y como expone Cortés (2007) se debe alentar la participación de los empleados, ya que si ellos tienen conocimientos de los problemas y de las posibles soluciones de los mismos, quién mejor que el empleado para dar su opinión para ayudar en la toma de decisiones.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el indicador de comunicación eficiente, es una fortaleza para el COG porque en parte el cliente interno proyecta alta satisfacción con la comunicación interna que existe en la organización, lo que coincide con lo recomendado por Buol (2009), quien indica que con la comunicación es eficaz es más probable que se logre calidad y productividad, ya que una buena comunicación tiende a la satisfacción de los trabajadores.

VI. CONCLUSIONES

1. Actualmente existe alto nivel de satisfacción del cliente externo en el COG excepto para el indicador de comunicación eficiente cuyo nivel es bajo; por otra parte el nivel de satisfacción del cliente interno en el COG es actualmente alto excepto para el sub indicador participación cuyo nivel es medio.
2. El servicio brindado actualmente por el COG es percibido por sus clientes externo (atletas de alto rendimiento y entrenadores) como bueno; reconociendo además que éste ha mejorado considerablemente durante los últimos 3 meses, lo que refleja alto nivel de satisfacción con el servicio.
3. Actualmente las expectativas del cliente externo, con respecto al servicio brindado por el COG, se cumplen únicamente en un nivel “justo a lo esperado”, constituyéndose en una importante área de mejora para la institución.
4. El COG no cuenta actualmente con canales formales de comunicación que permitan al cliente externo presente efectiva y oportunamente sus quejas y problemas sobre el servicio recibido, siendo las principales razones de no da a conocer al COG cuando reciben un mal servicio: el no desear expresar su malestar y el no darle importancia, lo que refuerza una cultura de orientada a la conformidad que sobrevalora la zona de confort.
5. Los clientes externos perciben actualmente un alto nivel de disposición, cortesía y amabilidad en el personal del COG que atienden sus requerimientos, así como prontitud para dar respuesta oportuna a los mismos.

6. Los colaboradores presentan actualmente un alto nivel de compromiso hacia la institución; para quienes el COG, tiene un gran significado personal.
7. Actualmente el empleado del COG proyecta como cliente interno una actitud que refleja iniciativa y cooperación. Sin embargo el colaborador del COG proyecta también un nivel medio de satisfacción con respecto a la participación, específicamente en la posibilidad de opinar con respecto a su trabajo y las mejoras que puede hacerle al mismo.
8. El nivel de efectividad con que actualmente los clientes internos optimizan el tiempo y la información entre unidades, es adecuado aun cuando las principales barreras para cumplir con fechas de entrega y para priorizar el trabajo con mayor frecuencia son: la carga de trabajo, la falta de coordinación de actividades y la atención enfocada en actividades urgentes.
9. Existe alto nivel de satisfacción con respecto a la efectividad en la comunicación interna, ya que los mismos consideran poseer suficiente información sobre los procedimientos de trabajo en los que se ven involucrados.
10. Las principales razones por las que los colaboradores dejarían de laborar para el COG son la aceptación de una mejor oferta salarial y una mejor oportunidad para hacer carrera, lo que refleja debilidad o riesgo en las practicas actuales de retención de talento humano.

VII. RECOMENDACIONES

1. Llevar a cabo, evaluaciones periódicas y formales sobre el nivel de satisfacción del cliente interno y externo del COG, con la finalidad de generar mejora continua tomando como punto de partida el diagnóstico que esta investigación presenta.
2. Se sugiere al Comité Ejecutivo continuar con el proceso de implantación del sistema de gestión de calidad y lograr la certificación ISO 9001 debido a que el cliente externo ha percibido mejoras en los últimos 3 meses, en relación al servicio recibido.
3. Se recomienda al Comité Ejecutivo indagar las expectativas de sus clientes externos y sobre esta base, revisar y reformular sus estándares de servicio al cliente externo, de tal manera que se generen estrategias y tácticas institucionales para atender, con excelencia, las expectativas de los clientes, no conformándose con la percepción actual de justo a lo esperado.
4. Se sugiere a la gerencia crear medios de comunicación con el cliente externo (como por ejemplo a través de la página web del COG o la creación de un correo institucional) para que exista una comunicación directa entre el cliente y la institución, haciendo que la misma obtenga la retroalimentación necesaria y por tanto, pueda mejorar continuamente.
5. Se exhorta al departamento de recursos humanos capacitar al personal en cuanto al trato que se debe brindar al cliente, aprovechando el alto nivel de satisfacción que existe con respecto al trato cortés y amable que percibe el cliente por parte de los colaboradores.
6. Se recomienda al comité ejecutivo y la gerencia, orientar su planeación estratégica de recursos humanos hacia el mantenimiento de un alto nivel de

compromiso laboral, mediante estrategias y tácticas de retención de talento, aprovechando que actualmente los colaboradores muestran compromiso e identificación hacia la organización.

7. Se recomienda al departamento de recursos humanos llevar a cabo reuniones con los diversos departamentos del COG para promover la participación, específicamente en la opinión que cada colaborador puede brindar respecto a su trabajo y las mejoras que puede hacerle al mismo.
8. Se sugiere al departamento de recursos humanos inculcar, en los colaboradores, el hábito de priorización de actividades, diferenciando entre lo que es importante y lo urgente; impactando así de manera positiva el desempeño laboral individual y de cada departamento; a la vez se recomienda al departamento de recursos humanos, revisar las descripciones y especificaciones de puesto así como los flujos y procesos de trabajo para asegurarse de que no existe sobrecarga laboral o desorden que dificulte la comunicación y cooperación entre clientes internos.
9. Se recomienda al departamento de recursos humanos reforzar la información que se traslada a los colaboradores a través de una inducción y orientación que aclare y simplifique los procedimientos y procesos de trabajo.
10. Se exhorta al departamento de recursos humanos, llevar a cabo la creación de un plan de retención de talento para la institución, para que el colaborador tenga los incentivos necesarios para desear continuar laborando en la institución.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Arias, G. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Revista Contaduría y Administración. 5.
- Buol, P. (2009). *Comunicación efectiva*. Recuperado de: <http://www.pablobuol.com/capacitacion/comunicacion.htm>
- Caro, L. (2010). Análisis de las necesidades del cliente. Revista *Cuadernos de Gestión*, 10, 9-16.
- Chávez, N. (2008). *Involucrar y comprometer al empleado: clave del éxito de una organización*. Recuperado de: http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión de Personas*. (Versión Electrónica). Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=3ORxBAAAQBAJ&dq=chiavenato+gestion+de+recursos+humanos&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma. ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Cleaver, A. (2013). *¿Qué es la gestión del tiempo?*. Recuperado de: <http://www.actibva.com/magazine/mas-que-economia/que-es-la-gestion-del-tiempo>
- COG (2012). *Historia del Comité Olímpico Guatemalteco*. Recuperado de: <http://www.cog.org.gt/quienes-somos/historia-y-presidentes/historia-cog.aspx>

- Cornella, A. (2000). *Infonomía: la empresa es Información*. España: Deusto.
- Cortés, M. (2007). *La participación de los trabajadores en la empresa*. Recuperado de: <http://www.arearh.com/rrhh/participaciontrab.htm>
- Delgado, M. y Tercedor, P. (2002). *Estrategias de intervención en educación para la salud desde la educación física*. España: INDE.
- Diccionario ALEGSA. (2010). (Versión Electrónica). Recuperado de: <http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/prontitud.php>
- Domínguez, H. (2006). *El servicio invisible*. Colombia: Ecoe.
- Escandón, A. (2003). Clientes internos y externos. Recuperado de: http://www.degerencia.com/articulo/clientes_internos_y_externos
- Fernández, D. (2013). *ABC para generar compromiso en los empleados*. Recuperado de: <http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/abc-para-generar-compromiso-en-los-empleados>
- Fernández, F. (2014). *La iniciativa, un valor añadido del empleado*. Recuperado de: <http://blog.clavei.es/2014/la-iniciativa-un-valor-anadido-del-empleado/>
- Fernández, R. (2014). *Conocer las Expectativas del Cliente y Definición de Estándares, Etapa Clave antes de Diseñar la Experiencia del Cliente*. Recuperado de: <http://www.gestion.com.do/index.php/colaboradores-enero-2014/362-conocer-las-expectativas-del-cliente-y-definicion-de-estandares-etapa-clave-antes-de-disenar-la-experiencia-del-cliente>

Fernández, V. (2014). *Cómo organizar tu tiempo*. Recuperado de:
<http://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/emociones-y-autoayuda/como-organizar-tu-tiempo-3078>

Flores, L. (2000). *Gestión del Tiempo*. Recuperado de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03_n6/gestion.htm

Fonseca, M. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México: Pearson Educación.

Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango)* Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Gallardo, L. y Suárez, A. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. (Versión Electrónica). Recuperado de:
<http://books.google.es/books?id=t9YbynN8npnC&printsec=frontcover&dq=sistema+de+gestion+de+calidad&hl=es&sa=X&ei=pZVJVMHhDJHOggTNkIHQDQ&ved=0CDgQ6>

Gallardón, A. (2012). *Las Olimpiadas Modernas*. España: Pearson

Garza, I. (2012). Mejorando la satisfacción del cliente. *Revista Daena*, 8, 15-34.

González, G. (2013). Consejos útiles para lograr una excelente atención y clientes asiduos a su negocio. Recuperado de:
<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-comercio-detallista-consejos-atencion-a-clientes.html>

Gosso, F. (2010). *Hiper Satisfacción del Cliente*. (Versión Electrónica). Recuperado de: <http://books.google.es/books?id=f0th8fk8lgsC&pg=PA77&dq=satisfaccion+d el+cliente&hl=es&sa=X&ei=tp1JVL7gG47pggTxjoGQBA&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=satisfaccion%20del%20cliente&f=false>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. (Versión Electrónica). Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=4_-kPwAACAAJ&dq=metodologia+dela+investigacion+Hern%C3%A1ndez,+Fe rn%C3%A1ndez+y+Baptista,+2006&hl=es&sa=X&ei=zTJNVeihMpDIsASojo HQCA&ved=0CBsQ6AEwAA

Jiménez, D. (2011). *Cómo utilizar la cortesía en el servicio al cliente en PYMES*. Recuperado de: <http://www.pymesycalidad20.com/como-utilizar-la-cortesia-en-el-servicio-al-cliente-en-pymes.html>

Kossen, S. (1992). *La venta creativa*. (Versión Electrónica). Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=3qPlpko1hQQC&pg=PA392&dq=disposicion+con+el+cliente&hl=es&sa=X&ei=jt_dVPX8G5L5ggTg04DYBg&ved=0CEcQ6AEwCA#v=onepage&q=disposicion%20con%20el%20cliente&f=false

Kotler, P. y Amstrong, G. (2001). *Marketing: Edición para Latinoamérica*. (Versión Electrónica). Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=J0zqsnlGXqEC&dq=kotler+expectativas&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Lamb, C. (2002). *Marketing* (6ª. ed.). México D.F.: Thomson.

Llauradó, O. (2014). *La escala de Likert: Qué es y cómo utilizarla*. Recuperado de: <http://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla/>

López, S. (2005). *Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. (Versión Electrónica). Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=qdv2lr9yr3wC&dq=sistema+de+gestion+de+calidad+lopez+rey&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Malhotra, N., Dávila, J. y Treviño, M. (2004). *Investigación de mercados*. (Versión Electrónica). Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=SLmEblVK2OQC&dq=escala+de+likert&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Martínez, C. (2012). *10 claves para mejorar la experiencia del cliente interno*. Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/13/11871/claves-para-mejorar-experiencia-cliente-interno.html>

Martínez, C. (2013). *Cómo mejorar la gestión de la atención al cliente*. Recuperado de: <http://celestinomartinez.com/2013/01/08/como-mejorar-la-gestion-de-la-atencion-al-cliente/>

Mesa, A. (2014). *Comité Olímpico Internacional*. Recuperado de: http://deportes.about.com/od/Historia_del_deporte/a/Comite-Olimpico-Internacional.htm

Mondy, R., Noe, R., Dessler, G., Robbins, S., Judge, T. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Montero, M. (2013). El cliente asesor. *Revista Mercado & tendencias*, 79, 17.

- Mula, A. y Navas L. (2011). *Las Actitudes ante la inmigración en los adolescentes y en los jóvenes*. España: Editorial Club Universitario ECU.
- O'Connell, J. (2014). *Evaluación de la satisfacción de los clientes (estudio realizado en la empresa Soluciones Analíticas, en los servicios agrícolas sistematización de práctica profesional)*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Ovando, B. (2005). *Un marco para el servicio Extraordinario*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/mkt/serbasta.htm>
- Pamies, D. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. (Versión electrónica). Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=9Nk8sWMjoBcC&dq=satisfaccion+de+l+cliente&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Paniagua, L. (2015), Servicio al cliente: arma poderosa. Revista: *El Economista*, 18-19.
- Papalia, D. y Wendkos (2002). *Psicología del Desarrollo de la Infancia a la Adolecencia* (6ª. ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. (Versión electrónica). Recuperado de: <http://books.google.com.gt/books?id=3hovRPM1Di0C&printsec=frontcover&dq=La+comunicaci%C3%B3n+y+la+calidad+del+servicio+en+la+atenci%C3%B3n+al+cliente&hl=es&sa=X&ei=ZSAyU52vKoLekQe85IGwBg&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=la65s%20actividades%20que%20ligan%20a%20la%20empresa%20con%20sus%20clientes&f=false>

Pérez, C. (2010). *Gestión empresarial: Atención al cliente*. (Versión electrónica). Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=jL5Ftk4jiMMC&dq=disposicion+con+los+clientes&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Pérez, V. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. España: Ideas Propias Editorial.

Ramón, L. (2002). *Cómo y dónde optimizar los costes logísticos: en el sistema integral de operaciones y en las diferentes áreas de actividad logística*. (Versión Electrónica). Recuperado de: <https://books.google.com.gt/books?id=bjTAvUkxozQC&printsec=frontcover&dq=optimizar&hl=es419&sa=X&ei=7J3VVLTFMYKfgwTTwoPoDA&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=optimizar&f=false>

Recinos, S. (2005). *Gestión de calidad y su relación en el servicio al cliente (Estudio realizado en la empresa Mizpa, S.A.)*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Regalado, G. (2005). *Comunicación efectiva como factor para la satisfacción del cliente interno en la industria panificadora de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Ríos, F. (2014). *Satisfacción Laboral y su influencia en el clima organizacional, del personal del área administrativa de empresa eléctrica municipal, ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Versión Electrónica). Recuperado de:

https://books.google.com.gt/books?id=OWBokj2RqBYC&dq=robbins+compromiso+organizacional&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8va. ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, J. y Jiménez, J. (2008). *Servicio al Cliente*. (Versión Electrónica). Recuperado de: <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm>

Ruiz, E. (comunicación personal, 3 de febrero de 2015)

Sánchez, P. (2012). *Comunicación y Atención al Cliente*. (Versión Electrónica). Recuperado de: <http://books.google.es/books?id=0R-tAwAAQBAJ&pg=PA363&dq=cliente+interno&hl=es&sa=X&ei=fZlgVOKbPPL8sATe4GACw&ved=0CE4Q6AEwCDgK#v=onepage&q=cliente%20interno&f=false>

Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor* (8ª. ed.). México: Pearson Prentice Hill.

Serna, H. (2006). *Conceptos básicos en Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Socorro, F. (2010). *Sentido de pertenencia y valores organizacionales*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>

Solares, A. (2012). *Evaluación del nivel de satisfacción de los pacientes atendidos en la clínica de consulta externa de nutrición en el Hospital Regional de Cuilapa, Santa Rosa*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Solís, L. (2014). Los mejores se certifican. *Revista Summa*, 445, 36-40.

Solís, L. (2015). Los sellos más importantes. *Revista Summa*, 252, 94-98.

Soto, A. (comunicación personal, 11 de septiembre de 2014)

Thompson, I. (2009). *Definición de Cliente*. Recuperado de:
<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Thompson, S. (2015). *Las expectativas de los empleadores y de los empleados en un trabajo nuevo*. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/las-expectativas-de-los-empleadores-y-de-los-empleados-en-un-trabajo-nuevo-13438.html>

Torres, M. (2004). *Diseño de un plan para mejorar la calidad de la información en un instituto de previsión social*. Tesis inédita, Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, Venezuela.

Valda, J. (2011). *Claves para una comunicación efectiva con sus empleados*. Recuperado de: <https://jcvalda.wordpress.com/2011/11/02/claves-para-una-comunicacion-efectiva-con-sus-empleados/>

Vartuli, A. (2006). *Reglas y recursos de atención al cliente*. Recuperado de:
<http://www.serviciosyclientes.com.ar/notas/articulo.php?art=10>

Vega, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. (Versión Electrónica). Recuperado de:
http://books.google.com.gt/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=satisfaccion+laboral&hl=es&sa=X&ei=XK5JVLKiAdDwgwSmioKIBQ&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=satisfaccion%20laboral&f=false

Viñals, C. (2013). *Como lograr una comunicación efectiva con tus clientes*. Recuperado de: <http://customerintegralsolutions.com/comunicacion-efectiva-clientes/>

Wever, C. (2005). *Diseño para la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9000:2000 en una empresa distribuidora de lubricantes en Guatemala*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Zanassi, J. (2012). *Crónica del Deporte en Guatemala* (Tomos 1 y 2). Guatemala: Quality Group.

Zeithaml, V. (2001) *Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2ª. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Zikmun, W. (2006). *Exploring Marketing Research* (Exploración de Investigación de Mercados). (Versión Electrónica). Recuperado de: <http://books.google.com.gt/books?id=IXsFAAAAQBAJ&pg=PA457&dq=formula+de+zikmund&hl=en&sa=X&ei=mbITVJjeAYGmNtL8gPgl&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=formula%20de%20zikmund&f=false>

ANEXOS

- I. Ficha técnica I e instrumento I
- II. Ficha técnica II e instrumento II
- III. Organigrama del Comité Olímpico Guatemalteco

ANEXO I

Ficha técnica I

Título del instrumento:

Cuestionario para trabajadores del Comité Olímpico Guatemalteco

A quién va dirigido:

Al personal que labora dentro de las instalaciones del Comité Olímpico Guatemalteco en todas sus áreas funcionales o departamentos.

Objetivo:

Determinar la satisfacción del cliente interno del Comité Olímpico Guatemalteco.

Autor: Iván Isiah García González

Fecha de elaboración: Marzo de 2015

Qué mide:

Indicadores	Sub Indicadores
Compromiso hacia la organización	Nivel de identificación y pertenencia hacia la organización: pregunta 9,10,11,12
Optimización de los recursos	Administración efectiva del tiempo y la información: preguntas 1,2,3,4
Actitud	Iniciativa: pregunta 5 Participación (opinión para mejorar el trabajo y solucionar problemas): pregunta 6,8
Comunicación Efectiva	Comunicación interna en la organización: pregunta 7,13

Forma de aplicación:

Individual / colectiva

El instrumento se validó por medio de:

- ✓ Prueba piloto
- ✓ Prueba de expertos

Los resultados obtenidos por este instrumento se presentaron por medio de estadística descriptiva y análisis para dar a conocer los resultados derivados de tabulación de las preguntas. La interpretación de los resultados se dio de la manera siguiente:

Respuestas	Nivel de Satisfacción
<ul style="list-style-type: none">✓ Siempre✓ Casi siempre✓ Totalmente de acuerdo✓ De acuerdo	Alto
<ul style="list-style-type: none">✓ Casi nunca✓ Ni acuerdo ni en desacuerdo	Medio
<ul style="list-style-type: none">✓ Nunca✓ Totalmente en desacuerdo✓ En desacuerdo	Bajo



Instrumento I

Universidad Rafael Landívar

Curso: Tesis II

Investigación: Satisfacción del cliente (interno y externo) del COG

Cuestionario para trabajadores del Comité Olímpico Guatemalteco

Este cuestionario forma parte de un trabajo académico para la licenciatura en administración de empresas de la Universidad Rafael Landívar, a través del cual se busca recopilar información sobre la satisfacción del cliente interno del COG. La información se manejará de forma confidencial y servirá exclusivamente para fines académicos. Se agradece su colaboración.

Sexo: Femenino Masculino

Nivel académico: Título a Nivel Diversificado Estudios Universitarios Título Universitario

Otro (especifique): _____

Unidad a la que pertenece: _____

1.- ¿Con qué frecuencia prioriza sus actividades en su puesto de trabajo?

- | | | |
|---------------------------------------|---|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre | } | Nivel alto de satisfacción |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | | |
| <input type="checkbox"/> Casi nunca | | Nivel medio de satisfacción |
| <input type="checkbox"/> Nunca | | Nivel bajo de satisfacción |

Otro (especifique): _____

2.- ¿Cuál de las siguientes razones le impiden priorizar su trabajo con mayor frecuencia? (Por favor marque solamente una opción)

- Falta de tiempo
- Costumbre de trabajar de la manera en que lo hace
- Atención enfocada a atender actividades urgentes
- No es necesario priorizar
- Otro (especifique) _____

3.- ¿Con qué frecuencia cumple con las fechas de entrega de los requerimientos que le hacen otros puestos o unidades?

- Siempre
 - Casi siempre
 - Casi nunca
 - Nunca
- Otro (especifique): _____

4.- ¿Por cuál de las siguientes razones no cumple con las fechas de entrega con mayor frecuencia? (Por favor elija solamente una opción)

- Carga de trabajo
 - Falta de coordinación de actividades entre unidades
 - Falta de priorización de actividades
 - Atención constantemente a actividades urgentes no importantes
- Otra (especifique) _____

En relación a la actitud que muestra con algunos elementos de su puesto de trabajo, por favor indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

5.- ¿Considera que el COG puede contar con su apoyo incluso fuera de su jornada laboral y fuera de su rutina diaria?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nivel bajo de satisfacción		Nivel medio de satisfacción	Nivel alto de satisfacción	

6.- ¿Se toma en cuenta su opinión para mejorar el trabajo que realiza en su puesto o en la unidad a la que pertenece?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nivel bajo de satisfacción		Nivel medio de satisfacción	Nivel alto de satisfacción	

7.- ¿Tiene suficiente información acerca de los procedimientos de trabajo en los que se ve involucrado al desempeñar sus actividades?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nivel bajo de satisfacción		Nivel medio de satisfacción	Nivel alto de satisfacción	

8.- ¿Existe la suficiente cooperación, participación y comunicación entre su grupo de trabajo?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nivel bajo de satisfacción		Nivel medio de satisfacción	Nivel alto de satisfacción	

9.- ¿Cómo calificaría el nivel de compromiso de sus compañeros de unidad hacia la institución?

- Alto
- Medio
- Bajo

10.- El COG tiene un gran significado personal para usted como trabajador

- | | | |
|--|---|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Completamente de acuerdo | } | Nivel alto de satisfacción |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | | |
| <input type="checkbox"/> Indiferente | | Nivel medio de satisfacción |
| <input type="checkbox"/> En desacuerdo | } | Nivel bajo de satisfacción |
| <input type="checkbox"/> Completamente en desacuerdo | | |

11.- Marque 3 razones (como máximo) por las cuales continuaría laborando para el COG

- Es un gran lugar para trabajar
- Disfruta mucho lo que hace en su puesto de trabajo
- Siente orgullo por laborar para una institución como el COG
- Se siente como en casa al laborar para el COG
- Escasez de oportunidades de trabajo en el mercado
- Oportunidades de crecer personal y profesionalmente

12.- ¿Por qué razón dejaría de laborar en el COG?

Una mejor oferta salarial o de trabajo

Falta de oportunidades de crecer personal y profesionalmente dentro del
COG

Búsqueda de nuevos retos, nuevas oportunidades

Otro (especifique) _____

13.- Al no comprender algún procedimiento o tarea específica de su puesto, usted:

Le encuentra solución con el jefe inmediato

Consulta con un compañero de la unidad

Lo expone en alguna reunión para solucionarlo en equipo

Otro (especifique) _____

ANEXO II

Ficha técnica II

Título del instrumento:

Cuestionario para los entrenadores y atletas de alto rendimiento de las FADN

A quién va dirigido:

A los atletas y entrenadores de alto rendimiento de las diversas Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales

Objetivo:

Determinar la satisfacción del cliente externo del Comité Olímpico Guatemalteco.

Autor: Iván Isiah García González

Fecha de elaboración: Marzo de 2015

Qué mide:

Indicadores	Sub Indicadores
Atención del cliente	Prontitud: pregunta 6 Cortesía: pregunta 4 Disposición: pregunta 2
Cumplimiento de expectativas	Comportamiento posterior (mejor a lo esperado, justo lo esperado, inferior a lo esperado): pregunta 7,9,10
Comunicación	Solución de problemas: pregunta 5 Calidad de información: pregunta 1,3,8 Comunicación Eficiente: pregunta 11,12,13

Forma de aplicación:

Individual / colectiva

El instrumento se validó por medio de:

- ✓ Prueba piloto
- ✓ Prueba de expertos

Los resultados obtenidos por este instrumento se presentaron por medio de estadística descriptiva y análisis para dar a conocer los resultados derivados de tabulación de las preguntas. La interpretación de los resultados se dio de la manera siguiente:

Respuestas	Nivel de Satisfacción
<ul style="list-style-type: none">✓ Siempre✓ Casi siempre✓ Totalmente de acuerdo✓ De acuerdo✓ Excelente✓ Muy bueno✓ Lo ha sorprendido gratamente✓ Mejor a lo esperado	Alto
<ul style="list-style-type: none">✓ Casi nunca✓ Ni acuerdo✓ En desacuerdo✓ Bueno✓ Justo a lo esperado	Medio
<ul style="list-style-type: none">✓ Nunca✓ Totalmente en desacuerdo✓ En desacuerdo✓ Aceptable✓ Deficiente✓ Inferior a lo esperado	Bajo



Instrumento II

Universidad Rafael Landívar

Curso: Tesis II

Investigación: Satisfacción del cliente (interno y externo) del COG

Cuestionario para entrenadores y deportistas de alto rendimiento de las FADN

Este cuestionario forma parte de un trabajo académico para la licenciatura en administración de empresas de la Universidad Rafael Landívar, a través del cual se busca recopilar información sobre la satisfacción del cliente externo del COG. La información se manejará de forma confidencial y con fines exclusivamente académicos. Se agradece su colaboración.

Sexo: Femenino Masculino

Edad: 15–24 años 25–34 años 35–44 años 45-mas

Actualmente usted es: Atleta Entrenador

Federación o Asociación a la que pertenece: _____

En relación a los servicios del COG, por favor indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones (1 totalmente en desacuerdo - 5 totalmente de acuerdo)

1.- ¿El personal del COG brinda respuesta adecuada a sus requerimientos?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nivel bajo de satisfacción		Nivel medio de satisfacción	Nivel alto de satisfacción	

2.- ¿El personal del COG se muestra dispuesto a ayudarle en sus requerimientos?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nivel bajo de satisfacción		Nivel medio de satisfacción	Nivel alto de satisfacción	

3.- ¿La información que el COG le brinda, relacionada con su requerimiento, es clara y pertinente?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nivel bajo de satisfacción		Nivel medio de satisfacción	Nivel alto de satisfacción	

4.- ¿La atención del personal del COG es cortés y amable?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nivel bajo de satisfacción		Nivel medio de satisfacción	Nivel alto de satisfacción	

5.- Cuando acude al COG, ¿ubica fácilmente a la persona responsable que está en capacidad de atender su requerimiento v de darle solución al mismo?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
} Nivel bajo de satisfacción		Nivel medio de satisfacción	} Nivel alto de satisfacción	

6.- ¿El servicio que le presta el COG, da respuesta oportuna y rápida a sus necesidades y problemas?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
} Nivel bajo de satisfacción		Nivel medio de satisfacción	} Nivel alto de satisfacción	

7.- ¿El servicio brindado por las unidades del COG, a las que usted ha acudido, en los últimos 3 meses ha mejorado en comparación al servicio que le brindaban con anterioridad?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
} Nivel bajo de satisfacción		Nivel medio de satisfacción	} Nivel alto de satisfacción	

8.- En general, la calidad del servicio que presta el COG es:

<input type="checkbox"/> Excelente	} Nivel alto de satisfacción
<input type="checkbox"/> Muy Bueno	
<input type="checkbox"/> Bueno	Nivel medio de satisfacción
<input type="checkbox"/> Aceptable	} Nivel bajo de satisfacción
<input type="checkbox"/> Deficiente	

9.- ¿De qué manera han sido cumplidas sus expectativas en el servicio que le brinda el COG?

- | | | |
|---|---|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lo ha sorprendido gratamente | } | Nivel alto de satisfacción |
| <input type="checkbox"/> Mejor a lo esperado | | |
| <input type="checkbox"/> Justo a lo esperado | | Nivel medio de satisfacción |
| <input type="checkbox"/> Inferior a lo esperado | | Nivel bajo de satisfacción |

10.- ¿Con qué frecuencia recibe un mal servicio del COG?

- | | | |
|---------------------------------------|---|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre | } | Nivel bajo de satisfacción |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | | |
| <input type="checkbox"/> Casi nunca | | Nivel medio de satisfacción |
| <input type="checkbox"/> Nunca | | Nivel alto de satisfacción |

11.- ¿Ha dado a conocer al COG cuando la persona que le atendió mostró una actitud poco profesional que le haya hecho sentir que su mensaje no fue comprendido?

Si su respuesta es si, pase a la pregunta No. 13

Si su respuesta es no, pase a la pregunta No. 12 y finalizo el cuestionario

- Si No

12.- ¿Por cuál de las siguientes razones no da a conocer el mal servicio que recibió: (marque las 2 opciones como máximo que le hayan empujado a no dar a conocer el mal servicio)

- No le da importancia
- Lo ha hecho pero la situación persiste
- No sabe a qué persona remitir su queja
- No desea expresar su malestar de manera verbal y personal
- Falta de mecanismos escritos y/o anónimos para manifestar el malestar o queja

Otro (especifique) _____

13.- ¿De qué forma expresa su malestar ante el mal servicio que recibió?

Envía un escrito al jefe de la unidad y/o al gerente

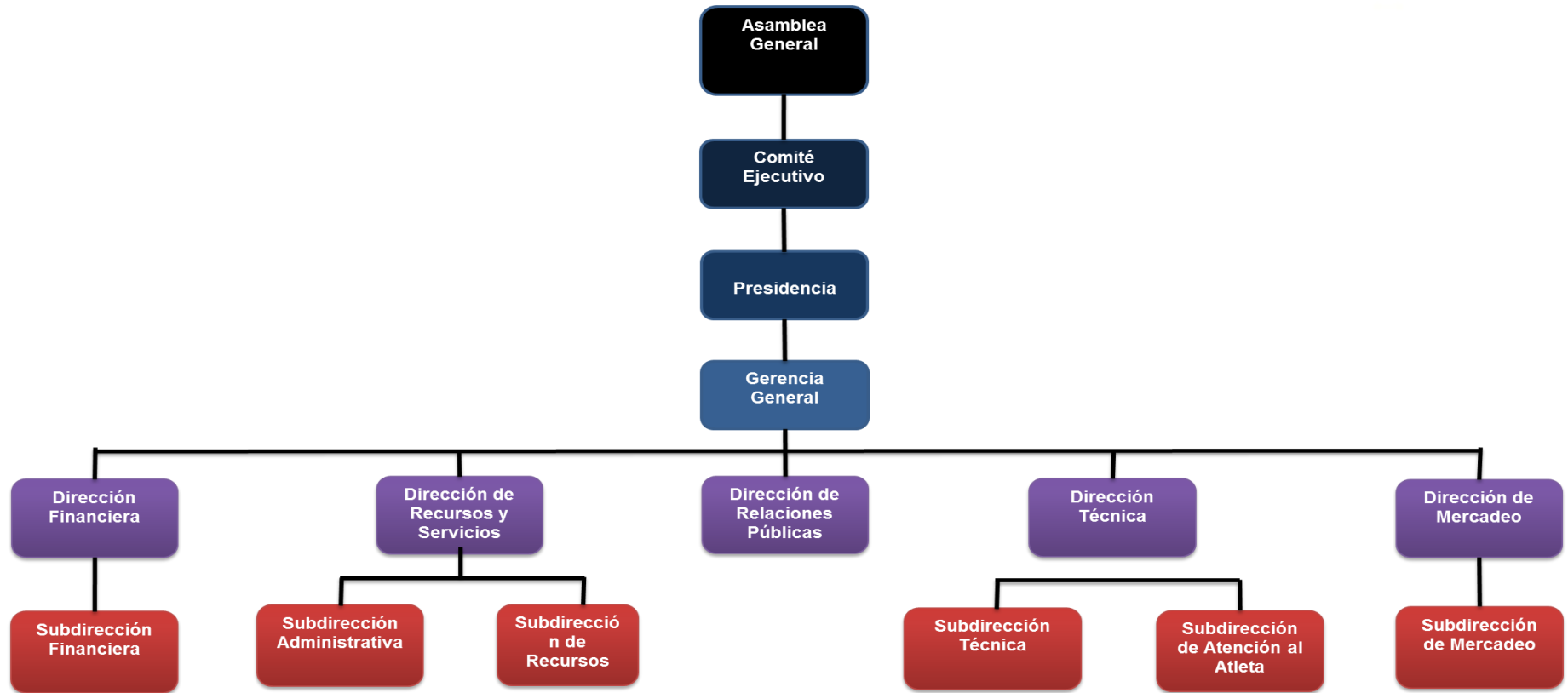
Solicita hablar personalmente con el jefe de la unidad

Habla directamente con la persona que brindó el mal servicio

Otro (especifique) _____



**ANEXO III
ORGANIGRAMA
(MANDOS ALTOS Y MEDIOS)**



Fuente: Dirección de Talento Humano COG (2015)