

**BIENESTAR LABORAL Y CALIDAD DEL SERVICIO  
AL CLIENTE EN EL SECTOR SALUD RENAL: CASO DE  
ESTUDIO FRESENIUS MEDICAL CARE RIOMAR**

Nombre de los estudiantes

**July Catherine Portillo Rojas  
Mariana Mesa Velásquez**

Trabajo de Investigación o Tesis Doctoral como requisito para optar el título  
de

**Magíster en Administración de Empresas e Innovación**

Tutores  
**Dirigido por:**

GISELLA RODRÍGUEZ CALDERÓN

**Co-director:**

GISELLA QUIJADA OQUENDO

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como principal objetivo, diseñar un sistema de servicios que permita incrementar la calidad del servicio percibida por los pacientes renales, al mismo tiempo que se fortalece el bienestar de los colaboradores de la empresa Fresenius Medical Care, la cual es una organización multinacional encargada de brindar servicios y productos dialíticos para pacientes con falla renal.

La principal justificación para realizar esta investigación radica en la preocupación actual de la organización y sus directivos sobre el incremento de bienestar y calidad de vida de sus principales stakeholders, como lo son, los colaboradores y pacientes. Debido a que el impacto del bienestar laboral podría estar afectando significativamente en la percepción de satisfacción del servicio de los pacientes, por tanto, esta investigación propone elementos claves para el modelo de servicios, con el fin, que la organización enfoque sus esfuerzos en la mejora de la percepción de calidad.

Para lo anterior, se ha tomado este estudio de caso aplicado a la unidad renal Riomar, ubicada en la ciudad de Barranquilla, la cual hace parte de las 40 clínicas que la empresa Fresenius Medical Care cuenta a nivel nacional, se usó una metodología cualitativa donde se hizo uso de tres instrumentos principales, entrevista informales no estructuradas, ejercicios de observación y encuesta propia de medición del clima laboral, apoyadas de otras herramientas como buyer persona y blueprint.

En el capítulo 1 se aborda el planteamiento del problema, donde se describe la preocupación por la satisfacción de los usuarios y colaboradores, se ahonda en las justificaciones y razones por las cuales se decide realizar esta investigación, además de proporcionar los objetivos y preguntas principales, los cuales son la columna vertebral de la presente investigación.

En el capítulo 2 se plantea la teoría que sustenta la investigación, iniciando con la primera variable a evaluar, bienestar laboral, donde se hace referencia a los antecedentes y referentes teóricos, encontrando que el concepto de bienestar no es un concepto nuevo y que desde la teoría se ha abordado desde dos perspectivas diferentes, en cuanto a los factores motivacionales que inspiran la satisfacción laboral. De igual forma, se expone la variable sobre la calidad del servicio, donde múltiples autores han resaltado la importancia en las organizaciones de la satisfacción en los usuarios como un factor imperante de competitividad.

Adicionalmente se abordan las principales escuelas de medición de calidad del servicio y recientes aproximaciones sobre modelos de servicios transformativos.

En el capítulo 3 se presenta el diseño metodológico de la investigación, donde se hace claridad sobre los instrumentos, herramientas y fuentes utilizadas, por su parte en el capítulo 4 se detalla cada uno de los resultados encontrados luego del análisis y evaluación de los instrumentos aplicados a la población seleccionada, por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones sobre los elementos del diseño de servicios para la unidad renal Riomar de la organización Fresenius Medical Care.

**Palabras clave:** Bienestar laboral, servicios transformativos, calidad del servicio, mercado de servicios, mercadeo, sistemas de gestión de calidad.

#### ABSTRACT

The main objective of this research is to design a service system to increase the quality of service perceived by renal patients, while strengthening the welfare of employees of Fresenius Medical Care, a multinational organization responsible for providing dialysis services and products for patients with renal failure.

The main justification for conducting this research lies in the current concern of the organization and its managers about increasing the well-being and quality of life of its main stakeholders, such as employees and patients. Since the impact of labor welfare could be significantly affecting the patients' perception of service satisfaction, this research proposes key elements for the service model, so that the organization can focus its efforts on improving the perception of quality.

For the above, this case study has been applied to the Riomar renal unit, located in the city of Barranquilla, which is part of the 40 clinics that the company Fresenius Medical Care has nationwide, a qualitative methodology was used where three main instruments were used, informal unstructured interviews, observation exercises and

own survey to measure the work environment, supported by other tools such as buyer persona and blueprint.

Chapter 1 addresses the problem statement, describing the concern for the satisfaction of users and collaborators, delves into the justifications and reasons why it was decided to carry out this research, in addition to providing the objectives and main questions, which are the backbone of this research

Chapter 2 presents the theory that supports the research, starting with the first variable to be evaluated, labor welfare, where reference is made to the background and theoretical references, finding that the concept of welfare is not a new concept and that from the theory it has been approached from two different perspectives, in terms of the motivational factors that inspire job satisfaction. Likewise, the variable on the quality of service is presented, where multiple authors have highlighted the importance of user satisfaction in organizations as a prevailing factor of competitiveness. Additionally, the main schools of service quality measurement and recent approaches to transformative service models are discussed.

Chapter 3 presents the methodological design of the research, where clarity is provided on the instruments, tools and sources used, while Chapter 4 details each of the results found after the analysis and evaluation of the instruments applied to the selected population, and finally, the conclusions and recommendations on the elements of service design for the Riomar renal unit of the Fresenius Medical Care organization are presented.

**Key words:** labor welfare, transformative services, service quality, service market, marketing, quality management systems.

## REFERENCIAS

Abreu, J. L. (2014). *El Método de la Investigación*. Daena: International Journal of Good Conscience.

Albrecht, K. (1988). *AMERICA'S SERVICE. How Corporation can revolutionize The way The Treat Their Customers*. Fondo Editorial Legis.

Álvarez Nobell, A., & Muñiz Velásquez, J. (2013). Felicidad y desarrollo de la cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, Vol. 12, pp 7-27.

Arboleda Posada, G., & Sanín Posada, A. (2017). Gestión de la felicidad corporativa realizada por nueve empresas de la ciudad de Medellín. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Vol. 36, (Núm 2).

Barley, S. R., Kunda, G., 1992. "Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial", en: *Tecnología Administrativa*, Vol. 9, (Núm.20), pp 135-192.

Barrera Gutiérrez, J., Díaz Ayala, D., Sánchez Sosa, J., & Moreno Coutiño, A. (2019). Adaptación y validación de la estructura factorial de las escalas de felicidad subjetiva fluctuante y de felicidad subjetiva duradera. *Psicología y Salud*, Vol. 29 (Núm.2), pp 195-205.

Beltrán Mora, M., PARRALES Carvajal, V., & Ledesma Álvarez, G. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*, Vol. 3 (Núm. 3).

Bernal González, I., Pedraza Melo, N., & Sánchez Limón, M. (2015). González, I.B., Melo, N.A., & Limón, M.L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, Vol. 31, pp 8-19.

Biernacki, P. y Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling, *Sociological methods, and research*, Vol. 10 (Núm2), pp 141-163.

Cabrera Pivaral, C., Franco Chavez, S., Gonzalez Perez, G., Vega López, G., Parra Estrada, J., & Iñiguez Nuñez, J. (2004). Satisfacción laboral de profesionales de la salud en el IMSS, Jalisco 1999-2002. *Revista Médica IMSS*, pp 193-198.

Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S., & Torres Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, Vol. 16 (Núm. 25), pp 109-137.

Cantos, C. P. (2004). Justicia organizacional, bienestar del empleado y calidad del servicio en organizaciones turísticas: una aproximación psicosocial. *Universitat de Valencia*.

Carlosama, Diana Milena, & Villota, Nixon Giovanni, & Benavides, Vanessa

Katherine, & Villalobos, Fredy Hernán, & Hernández, Edith de Lourdes, &

Matabanchoy, Sonia Maritza (2019). Humanización de los servicios de salud en

Iberoamérica: una revisión sistemática de la literatura. *Persona y Bioética*, Vol. 23

(Núm 2), pp 245-262. ISSN: 0123-3122. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83263857006>

Contreras Torres, F., Espinal, L., Pachón, A., & González, J. (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, Vol. 9 (Núm 1), pp 65-80.

Crespo, Ricardo F. (2000). "The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method," en Second ISBEE World Congress "The Ethical Challenges of Globalization", Proceedings Latin America, Vol. 210 (Núm 8).

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Los Ángeles, CA: Sage.

Del Giudice, O., & Giraldo, M. (2014). Análisis descriptivo de la dinámica del surf como práctica social. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*.

Del Giudice, O., Giraldo, M., & González, R. (2020). Prácticas deportivas y estilos de vida saludables como generadores de bienestar en practicantes de endurance training. Una perspectiva latinoamericana. En *Consumo, prácticas y mercados*

*emergentes. Reflexiones del consumidor latinoamericano*, pp. 61-92. Bogotá D.C:

Usta.

Diener, E. (2000). Subjective well-being - the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, Vol. 55 (Núm 1), pp 34-43.

Donabedian, A. (1988), The quality of care: How can it be assessed? *JAMA*; Vol. 260, pp 1743–1748.

Duque Oliva, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol. 15 (Núm. 25), pp. 64-80.

Echeverría, G. (2005). Metodología de la investigación. Análisis cualitativo por categorías. *Academia. Accelerating the world's research*. Santiago de Chile.

Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (Núm 4), pp 532–550.

Fisk, R. P., Dean, A. M., Alkire (née Nasr), L., Joubert, A., Previte, J., Robertson, N. y Rosenbaum, M. S. (2018). Design for service inclusion: creating inclusive service systems by 2050. *Journal of Service Management*, jOSM-05-2018-0121. <https://doi.org/10.1108/jOSM-05-2018-0121>

Fondo Colombiano de Enfermedades de Alto Costo (2021). *Situación de la enfermedad renal crónica, la hipertensión arterial y la diabetes mellitus en Colombia 2020*. Bogotá, Colombia: Cuenta de Alto Costo.



Gobierno de Colombia. (mayo de 2021). *MinCiencias*. Obtenido de MinCiencias:

<https://minciencias.gov.co/mision-sabios/ciencias-la-vida-y-la-salud>

Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPSI*.

Grönos, C. (1988). New competition of the service economy. *International Journal of Operations Product Management*, Vol. 8, pp 8-19

Hernández Meca, M., Ochando García, A., Lorenzo Martínez, S., Orbes Cervantes, P., & López Revuelta, K. (2007). Factores determinantes de la satisfacción del paciente en tratamiento renal sustitutivo. *Revista de la Sociedad Española de Enfermería Nefrológica*, Vol. 10 (Núm. 1), pp 6-13.

Herrera, B. C. (2016). La Humanización En El Servicio, Como Determinante En La Cultura Organizacional Del Sector Salud. Recuperado de:

<http://hdl.handle.net/10654/15199>.

Ibarra, L., & Espinoza, B. (2014). Servqual, una propuesta metodológica para evaluar la percepción de la calidad. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, Vol. 1(Núm 4), pp 107-120.

Kerguelén, C. A. (2008). Calidad en salud en Colombia. *Ministerio de la Protección Social*. Bogotá, Colombia.

Mañas Rodríguez, M., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, Vol. 19 (Núm 3), pp 395-400.

Marin Samanez, H., & Placencia Medina, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horiz. Med.* Vol. 17 (Núm.4), pp 42-52. doi: <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>

Meliá, J., & Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. *Universidad de Valencia*, pp 59-74.

Miguel Montoya, M., Valdés Arias, C., Rábano Colino, M., Artos Montes, Y., Cabello Valle, P., De Castro Prieto, N., . . . Ortega Suárez, F. (2009). Variables asociadas a la satisfacción del paciente en una unidad de hemodiálisis. *Revista de la Sociedad Española de Enfermería Nefrológica*, Vol. 12 (Núm 1), pp 19-25.

Milina-Garduza, L., & Rivera Barragán, M. (2012). Percepción del cliente interno y externo sobre la calidad de los servicios en el Hospital General de Cárdenas. *Salud en Tabasco*, Vol. 18 (Núm 2), pp 56-63.

Ministerio de Salud y Protección Social (2016). Manual Metodológico para la elaboración e implementación de las RIAS.

Montes, F. J. (1995). Un análisis de la importancia relativa que tienen las dimensiones de la calidad de servicio en la percepción del cliente. *Cuadernos* Vol. 29, pp 35-45.

Naciones Unidas. (2021). *Naciones Unidas*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo

Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>

Numpaque-Pacabaque, A., & Rocha-Buelvas, A. (2016). Modelos SERVQUAL y SERVQHOS para la evaluación de calidad de los servicios de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, Vol. 64 (Núm 4), 715-720. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v64n4.54839>

Paladines Soto, J., & Cuadrado González, S. (2017). Una aproximación del concepto de empleado feliz desde la psicología positiva. *PODIUM*, pp 42-53.

Parra Diaz, M. C., & Duque Oliva, E. J. (2015). Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad. *Revista Perspectiva Empresarial*, Vol. 2 (Núm 2). <https://doi.org/10.16967/rpe.v2n2a4>

Peiró, José Maria, & Ayala, Yarid, & Tordera, Núria, & Lorente, Laura, & Rodríguez, Isabel (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 35 (Núm 1), pp 5-14.

Pérez Domínguez, T., Rodríguez Pérez, A., Suárez Álamo, J., Rodríguez Castellano, L., García Bello, M., & Rodríguez Pérez, J. (2012). Satisfacción del paciente en una Unidad de Diálisis. ¿Qué factores modulan la satisfacción del paciente en diálisis? *Enfermería Nefrológica*, Vol. 15 (Núm 2), 101-107. doi: <https://dx.doi.org/10.4321/S2254-28842012000200004>.

Rahmani, K., Gnoth, J. y Mather, D. (2018). Hedonic and eudaimonic well-being: A psycholinguistic view. *Tourism Management*, Vol. 69, pp 155-166.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.008>.

Redondo Piteres, R., Cabarcas Velázquez, M., & Gaspar Hernández, H. (2018). El recurso humano, factor de competitividad en el sector salud. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, Vol. 6 (Num. 1), pp 93-101.

Rodríguez Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. (2013). La felicidad y el bienestar en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 29 (Núm 3).

Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it – explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57 (Núm 6), 1069-1081.

Seger-Guttmann, T., & Medler-Liraz, H. (2018). Hospitality service employees' flirting displays: Emotional labor or commercial friendship? *International Journal of Hospitality Management*.

Seligman, M. E. (2017). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B, S.A.

Serrano Bedia, A., & López Fernández, M. (2007). *Modelos de gestión de la calidad del servicio: Revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial*. Cantabria: Universidad de Cantabria.

Sharma, G., & Tolani, B. (2015). Subjective well-being for employees in an organization. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, pp 529-533.

Sidney Anderson, Linda Nasr & Steven W. Rayburn (2018) Transformative service research and service design: synergistic effects in healthcare, *The Service Industries Journal*, 38:1-2, 99-113, DOI: [10.1080/02642069.2017.1404579](https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1404579)

Spradley, J. P. (2016). *The ethnographic interview*. Waveland Press

Stickdorn, M. et al (2018). *This is service design doing: Using research and customer journey maps to create successful services*. O'Reilly Media, Incorporated.

Torres Samuel, M., & Vásquez Stanescu, C. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: Caracterización y Análisis. *Compendium*, Vol. 35, pp 57-76.

Urquiza, R. (2012). SATISFACCIÓN LABORAL, Y CALIDAD DEL SERVICIO DE SALUD. *Rev. Méd. La Paz*, Vol. 18 (Núm. 2), pp 65-69. Doi:<[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-89582012000200012&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582012000200012&lng=es&nrm=iso)>. accedido en 18 oct. 2020.

Yacuzzi, Enrique (2005): *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*, Serie Documentos de Trabajo, No. 296, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires.

Zambrano, M. L. (2016). La humanización de la atención en los servicios de salud: un asunto de cuidado. *Revista Cuidarte*, Vol. 7 (Núm 1), pp 1227 – 1231.