

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gestión Pública



**NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO Y SU INFLUENCIA EN EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PERSONAL ADMINISTRATIVO –
HOSPITAL III YANAHUARA – 2021.**

Tesis presentada por el Bachiller:

Zegarra Rimachi, Diego Alonso

Para Optar el Grado Académico de:

Maestro en Gestión Pública

Asesor:

Dr. Azalgara Lazo, Patricio

Arequipa - Perú

2023

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 17 de Julio del 2022

Dictamen: 004383-C-EPG-2022

Visto el borrador del expediente 004383, presentado por:

2020002361 - ZEGARRA RIMACHI DIEGO ALONSO

Titulado:

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL, PERSONAL ADMINISTRATIVO - HOSPITAL III YANAHUARA - 2021.**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**6096 - BEJAR ZEA EDWIN VICTOR
DICTAMINADOR**



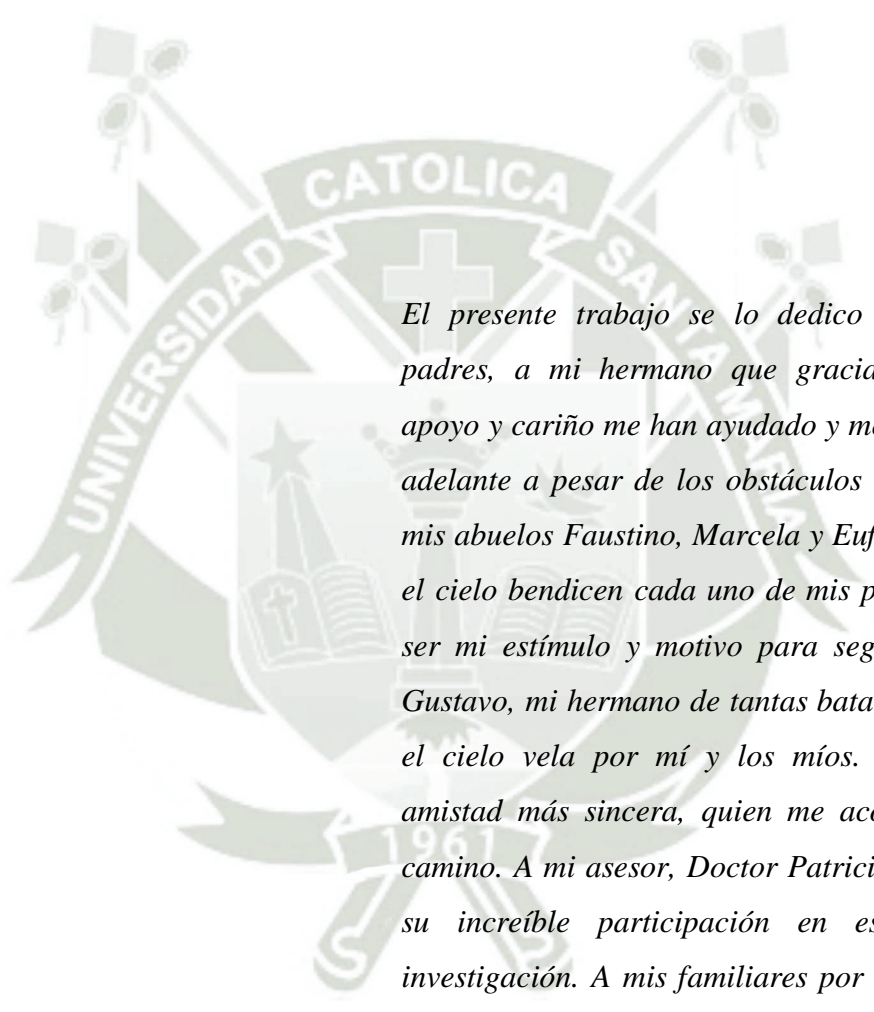
**6491 - ALMENARA SANDOVAL JORGE LUIS
DICTAMINADOR**



**6788 - SOLORIO OLIVERA LUIS ALBERTO
DICTAMINADOR**



Dedicatoria



El presente trabajo se lo dedico a Dios, a mis padres, a mi hermano que gracias a su infinito apoyo y cariño me han ayudado y motivado a seguir adelante a pesar de los obstáculos en el camino, a mis abuelos Faustino, Marcela y Eufemia, que desde el cielo bendicen cada uno de mis pasos además de ser mi estímulo y motivo para seguir adelante. A Gustavo, mi hermano de tantas batallas quien desde el cielo vela por mí y los míos. A Carolina, la amistad más sincera, quien me acompañó en este camino. A mi asesor, Doctor Patricio Azálgara, por su increíble participación en este trabajo de investigación. A mis familiares por sus palabras de aliento y confianza. A Sonia, por haber sido pieza fundamental en el desarrollo de este trabajo de investigación. A mis profesores, que, gracias a sus enseñanzas y experiencias, han ayudado a mi desarrollo como profesional y teniendo en cuenta siempre la vocación de servicio a la sociedad.

Agradecimiento



Agradezco a cada una de las personas que intervinieron en este proceso De investigación, a mis padres y hermano, a Sonia; del mismo modo a mi Asesor y mis dictaminadores por el gran trabajo plasmado en esta Investigación.



“El liderazgo efectivo es poner primero lo primero.

La gestión eficaz es la disciplina llevada a cabo”

-Stephen Covey

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de satisfacción del cliente interno y su relación en el desarrollo organizacional en el personal administrativo del Hospital III Yanahuara, 2021.

Las variables propuestas en la presente investigación son “satisfacción del cliente interno” y “desarrollo organizacional”, de diseño no experimental y transversal, tipo descriptiva, analítico correlacional con enfoque cuantitativo, con técnica cuantitativa descriptivo a través del cuestionario, siendo el periodo de aplicación de instrumentos entre setiembre y octubre del 2021. La muestra estuvo conformada por 44 trabajadores administrativos.

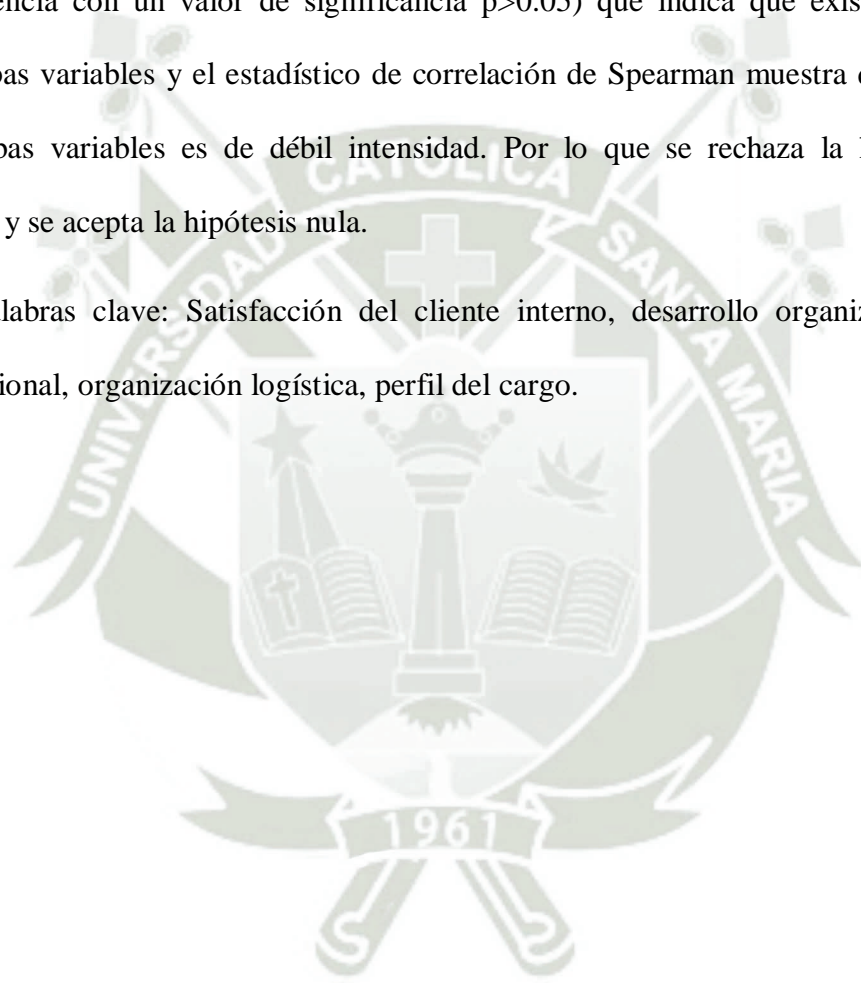
Se aplicaron 2 instrumentos validados para medir el nivel de satisfacción y el desarrollo organizacional, los que permitieron recopilar información sobre el Nivel de Satisfacción del Cliente Interno y Desarrollo Organizacional, así como la relación que existe entre ambas variables.

Los principales hallazgos son que, en los indicadores del nivel de satisfacción del cliente interno se observa que el nivel de tipo predominante es el medio (86,36%). Respecto al ítem relacionado a la Organización logística de la institución vemos que también es el nivel medio (50%) al igual que el perfil del cargo (86,36%) y los aspectos gerenciales (86,36%), del mismo modo la autonomía y estímulo económico predominan en el nivel medio (63,63%); mientras que en cuanto a la relación con el jefe inmediato el nivel predominante es el Alto (54,54%) y que no existe relación de las dimensiones mencionadas con el desarrollo organizacional, según estadístico de relación de chi cuadrado.

Del mismo modo otro de los resultados a los cuales pudimos llegar es que en cuanto al desarrollo organizacional se aprecia que los cinco factores tienen preponderancia de valores

adecuados, llegando hasta el 72,73% de las muestras en Cambio Organizacional y Aprendizaje Organizacional y en menor porcentaje el indicador de Trabajo en Equipo con un 47,73%; de lo que se deduce que el Desarrollo Organizacional en el personal administrativo del Hospital III Yanahuara es adecuado. Se concluye que no existe relación entre el nivel de satisfacción del cliente interno con el Desarrollo Organizacional (chi cuadrado de independencia con un valor de significancia $p > 0.05$) que indica que existe independencia entre ambas variables y el estadístico de correlación de Spearman muestra que la asociación entre ambas variables es de débil intensidad. Por lo que se rechaza la hipótesis general planteada y se acepta la hipótesis nula.

Palabras clave: Satisfacción del cliente interno, desarrollo organizacional, cambio organizacional, organización logística, perfil del cargo.



ABSTRACT

The objective of this research was to determine the level of internal customer satisfaction and its influence on organizational development in the administrative staff of Hospital III Yanahuara, 2021.

The variables proposed in this research are "internal customer satisfaction" and "organizational development", The present research work was of non-experimental and transversal design, descriptive, analytical correlational type with quantitative approach, with descriptive quantitative technique through the questionnaire, being the period of application of instruments between September and October 2021. The sample consisted of 44 administrative workers.

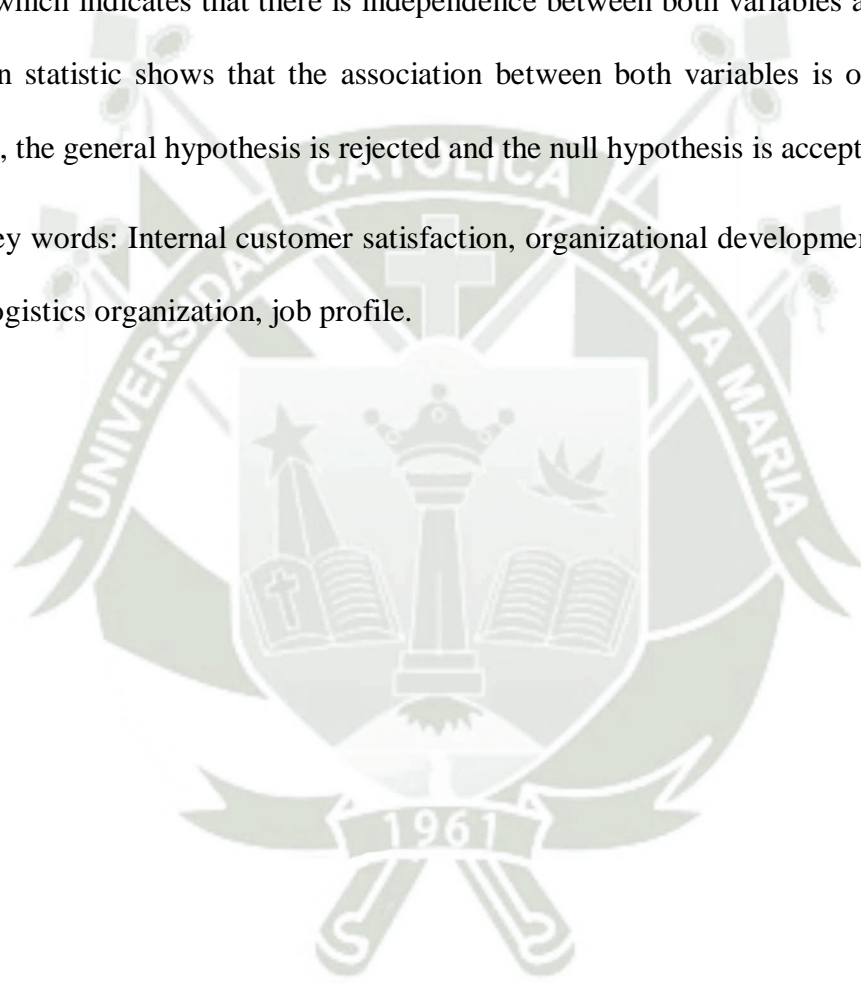
Two validated instruments were applied to measure the level of satisfaction and organizational development, which made it possible to gather information on the Level of Internal Customer Satisfaction and Organizational Development, as well as the relationship between the two variables.

The main findings are that, in the internal customer satisfaction level indicators, the predominant level is medium (86.36%). Regarding the item related to the logistic organization of the institution we see that it is also the medium level (50%) as well as the profile of the position (86.36%) and the managerial aspects (86.36%), in the same way the autonomy and economic stimulus predominate in the medium level (63.63%); while regarding the relationship with the immediate boss the predominant level is High (54.54%) and that there is no influence of the mentioned dimensions with the organizational development, according to the chi-square influence statistic.

Similarly, another of the results we were able to reach is that in terms of organizational development, it can be seen that the five factors have a preponderance of adequate values,

reaching 72.73% of the samples in Organizational Change and Organizational Learning and a lower percentage in the Teamwork indicator with 47.73%; from which it can be deduced that Organizational Development in the administrative staff of Hospital III Yanahuara is adequate. It is concluded that there is no relationship between the level of internal customer satisfaction and Organizational Development (chi-square of independence with a significance value $p > 0.05$), which indicates that there is independence between both variables and the Spearman correlation statistic shows that the association between both variables is of weak intensity. Therefore, the general hypothesis is rejected and the null hypothesis is accepted.

Key words: Internal customer satisfaction, organizational development, organizational change, logistics organization, job profile.



ÍNDICE

DICTAMEN APROBATORIO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

EPÍGRAFE

RESUMEN.....

ABSTRACT.....

INTRODUCCIÓN.....1

HIPÓTESIS.....17

OBJETIVOS.....19

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....20

1. Marco Teórico.....20

1.1 Satisfacción.....20

1.2 Desarrollo Organizacional.....30

2. Antecedentes Investigativos.....46

2.1 A nivel local.....46

2.2 A nivel nacional.....46

2.3 A nivel internacional.....50

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....53

1.1 Enfoque, Alcance y Diseño.....53

1.2 Técnicas e Instrumentos.....54

1.3 Campo de Verificación.....59

1.4 Unidad de estudio, Universo y Muestra.....60

1.5 Estrategia de Recolección de Datos.....62

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....66

1. Resultados.....66

2. Discusión.....	78
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES.....	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
ANEXOS	
Anexo 01: Cuestionario sobre la Satisfacción del Cliente Interno	
Anexo 02: Cuestionario sobre Desarrollo Organizacional	
Anexo 03: Documento de Consentimiento Informado	
Anexo 04: Base de Datos	
Anexo 05: Plan de Desarrollo Organizacional	



INDICE DE TABLAS

TABLA 1: FORMATO TÉCNICO DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE X: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	57
TABLA 2: FORMATO TÉCNICO DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE Y: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	58
TABLA 3: FRECUENCIA DE LAS CARÁCTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS, HOSPITAL III YANAHUARA – AREQUIPA 2021	67
TABLA 4: FRECUENCIA DE LAS DIMENSIONES DEL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, HOSPITAL III YANAHUARA – AREQUIPA 2021	69
TABLA 5: FRECUENCIA DE LAS DIMENSIONES DEL NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, HOSPITAL III YANAHUARA – AREQUIPA 2021	71
TABLA 6: FRECUENCIA DEL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, HOSPITAL III YANAHUARA – AREQUIPA 2021	73
TABLA 7: FRECUENCIA DE NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, HOSPITAL III YANAHUARA – AREQUIPA 2021	74
TABLA 8: TABLA DE CONTINGENCIA DE LAS DIMENSIONES DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO Y EL NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, HOSPITAL III YANAHUARA – AREQUIPA 2021.	76
TABLA 9: TABLA DE CONTINGENCIA DEL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO Y EL NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, HOSPITAL III YANAHUARA – AREQUIPA 2021	77

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: FRECUENCIA DE LAS CARÁCTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS, HOSPITAL III YANAHUARA – AREQUIPA 2021	68
FIGURA 2: FRECUENCIA DE LAS DIMENSIONES DEL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, HOSPITAL III YANAHUARA – AREQUIPA 2021	70
FIGURA 3: FRECUENCIA DE LAS DIMENSIONES DEL NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, HOSPITAL III YANAHUARA – AREQUIPA 2021	72
FIGURA 4: NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, HOSPITAL III YANAHUARA – AREQUIPA 2021	74
FIGURA 5: NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, HOSPITAL III YANAHUARA – AREQUIPA 2021	75

INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de investigar los diferentes procesos por los que deben atravesar las organizaciones de salud en aras de alcanzar un adecuado desarrollo organizativo teniendo como base una adecuada satisfacción en los empleados, y responder así a las demandas y sobre todo necesidades básicas del entorno, la presente investigación tiene como objetivo hacer una revisión de manera conceptual de los principales fundamentos que predominan en el desarrollo organizacional y sobre todo teniendo en cuenta de manera especial ya que se encuentra dentro de ellos, el factor satisfacción.

Es por ello que el tema a tratar en la presente investigación es “El nivel de satisfacción del cliente interno y su relación con el desarrollo organizacional en el personal administrativo del Hospital III Yanahuara.

Dicha investigación tiene como finalidad determinar cuál es el nivel de satisfacción del cliente interno en el personal administrativo y a partir de ahí poder relacionar dicho nivel de satisfacción laboral con un desarrollo organizacional que permita llegar a un nivel óptimo de satisfacción, todo ello en aras de tener una mayor productividad y sobre todo alcanzar un buen nivel de satisfacción.

La metodología empleada es aplicativa – descriptiva, correlacional con enfoque cuantitativo, siendo referido entre abril a setiembre del 2021, con un diseño no experimental y transversal y técnica cuantitativa descriptiva a través del cuestionario para ambas variables.

La presente investigación se desarrolla en tres capítulos determinados.

El capítulo I está referido a la satisfacción propiamente dicha, dándole un protagonismo importante como agente necesario para que se pueda llevar a cabo una adecuada producción laboral en diferentes aspectos del trabajador, como lo son el aspecto

profesional y el humano, avocándonos principalmente al por qué es necesario lograr un adecuado nivel de satisfacción laboral que permita al cliente interno; es decir, a los empleados de una determinada entidad desempeñarse acorde a las exigencias que el mundo laboral hoy demanda.

De igual forma, en este capítulo analizaremos el desarrollo organizacional y sus variantes, las mismas que nos darán un alcance de cómo llevar a cabo ciertas medidas dentro de nuestro ámbito laboral que nos permitan alcanzar un desarrollo organizacional óptimo y deseado.

El capítulo II está referido a la Metodología, ya que podremos observar cuales fueron las técnicas, instrumentos y materiales que se utilizaron en la presente investigación tanto para poder captar los resultados como para analizar los métodos investigativos de los cuales derivaron los mismos y así poder tomar conocimiento sobre cuál es el nivel de satisfacción del cliente interno y a partir de ello establecer una estrategia adecuada en su relación con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital III Yanahuara.

El capítulo III está referido a los resultados y su discusión ya que como se mencionó líneas arriba, la presente investigación fue desarrollada para determinar el nivel de satisfacción del cliente interno y su relación en el desarrollo organizacional y a efecto de poder realizar una buena investigación es que se recolectó información en el personal administrativo mediante cuestionarios que se validaron en estudios investigativos previos y mediante prueba de expertos, para poder determinar el nivel que existe en cada una de las dos variables de estudio.

Del mismo modo se realizó las tabulaciones y análisis estadísticos, no habiendo datos perdidos en el estudio, todo esto con el fin de recolectar información necesaria para mejorar la comunicación interna y por ende el desarrollo organizacional de la institución.

Siendo más que fundamental que en todas las organizaciones exista un nivel de satisfacción en el cliente interno que permita que todos los miembros de esta puedan dar su 100% en el entorno laboral que se desenvuelven. Por ello es importante comprender que la satisfacción es transversal a todas las organizaciones y es gracias a la labor desempeñada por sus miembros como se proyecta la corporativa tanto intrínsecamente como extrínsecamente, unido todo ello a diferentes factores como un buen liderazgo, un adecuado manejo de información y diferentes aptitudes que permiten el desarrollo de estas.

Con la presente investigación se pretende demostrar la relación de la satisfacción del cliente interno en el desarrollo organizacional, los resultados del mismo nos conducirán a proponer diferentes mejoras para lograr la satisfacción, la misma que debe ser entendida como un vector estratégico y un aspecto integral cuyas consecuencias y causas pueden ser comunes reflejadas en el clima laboral, la cultura, liderazgo, las relaciones, la toma de decisiones y sobre todo en los niveles de producción y el Desarrollo Organizacional, de ahí es que proviene la relevancia científica de la presente investigación y de las conclusiones a las que se pueda arribar en la misma.

HIPÓTESIS

Hipótesis General:

Dado que:

La satisfacción de los trabajadores constituye un vector estratégico en las empresas, que pueden incidir en el clima laboral, la cultura organizacional, el liderazgo, las relaciones, la toma de decisiones y los niveles de producción de las mismas.

Es probable que:

Exista relación significativa del nivel de satisfacción del cliente interno en el desarrollo organizacional en el Personal Administrativo – Hospital III Yanahuara, 2021.

Hipótesis Nula:

Dado que:

La satisfacción de los trabajadores constituye un vector estratégico en las empresas, que pueden incidir en el clima laboral, la cultura organizacional, el liderazgo, las relaciones, la toma de decisiones y los niveles de producción de las mismas.

Es probable que:

No exista relación significativa del nivel de satisfacción del cliente interno en el desarrollo organizacional en el Personal Administrativo – Hospital III Yanahuara, 2021.

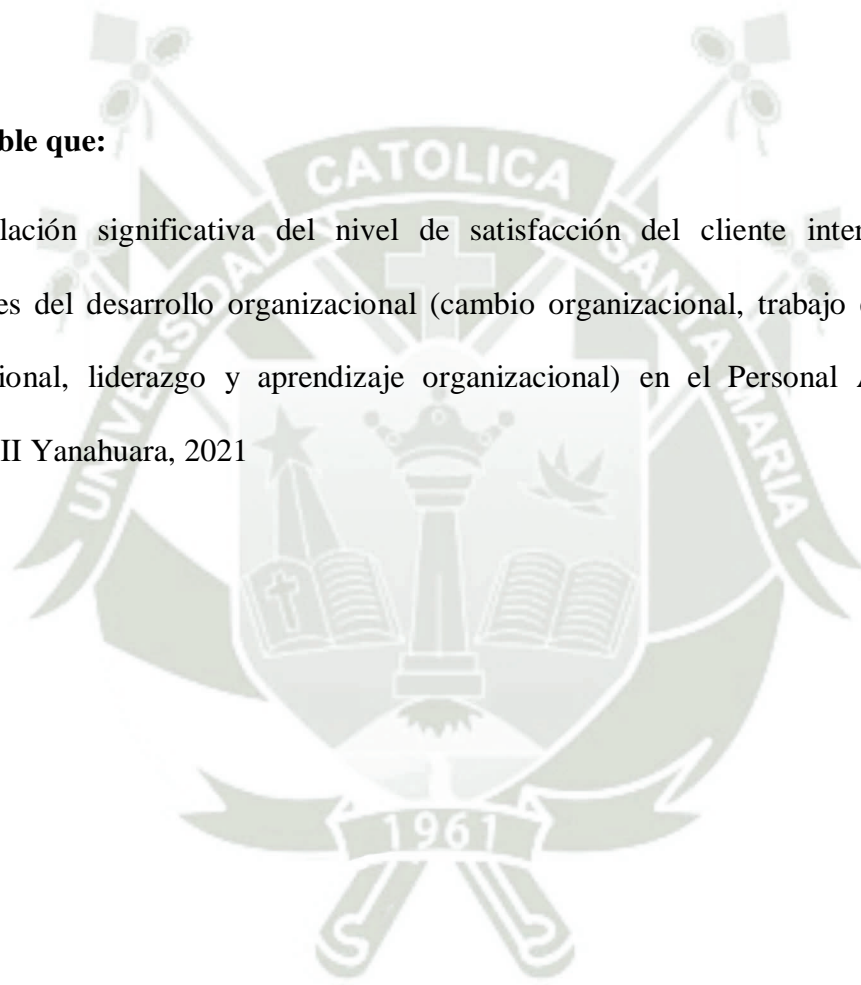
Hipótesis alterna:

Dado que:

La satisfacción de los trabajadores constituye un vector estratégico en las empresas, que pueden incidir en el clima laboral, la cultura organizacional, el liderazgo, las relaciones, la toma de decisiones y los niveles de producción de las mismas.

Es probable que:

Exista relación significativa del nivel de satisfacción del cliente interno con algunos indicadores del desarrollo organizacional (cambio organizacional, trabajo en equipo, clima organizacional, liderazgo y aprendizaje organizacional) en el Personal Administrativo – Hospital III Yanahuara, 2021



OBJETIVOS

Objetivos:

a) **Objetivo General.**

Determinar el nivel de relación de la Satisfacción del Cliente Interno en el Desarrollo Organizacional, personal administrativo – Hospital III Yanahuara – 2021.

b) **Objetivos Específicos.**

1. Establecer el nivel que presenta la Satisfacción del Cliente Interno en el Personal Administrativo del Hospital III Yanahuara – 2021.
2. Analizar qué nivel presenta el Desarrollo Organizacional en el Personal Administrativo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2021.
3. Determinar el nivel de relación entre la organización logística, perfil del cargo, aspectos gerenciales, relación con jefe inmediato, autonomía y estímulo económico y Desarrollo Organizacional, en el Personal Administrativo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2021.

CAPÍTULO I

En el presente capítulo hablaremos sobre la satisfacción como agente necesario para una adecuada producción laboral tanto en el aspecto profesional como en el humano, avocándonos principalmente al por qué es necesario lograr un nivel de satisfacción laboral que nos permita desempeñarnos acorde a las exigencias que el mundo laboral hoy demanda. De igual forma analizaremos el desarrollo organizacional y sus variantes, las mismas que nos darán un alcance de cómo llevar a cabo ciertas medidas dentro de nuestro ámbito laboral que nos permitan alcanzar un desarrollo organizacional óptimo y deseado.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Satisfacción.

Es necesario tener claro el concepto de satisfacción laboral, Edwin Locke (1969) refiere que la satisfacción laboral se puede definir como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”

Revisando las definiciones en la literatura se tienen dos tipos de definiciones, la satisfacción que se basa en el resultado y la otra que se basa como un proceso.

Según Westbrook & Reilly, (1983); Oliver (1981), la satisfacción orientada al resultado es básicamente la experiencia que se tiene al final del servicio, va más allá agarrando los sentimientos, estado emocional, ideas muy subjetivas.

Mientras que Bearden & Teel, (1983); Oliver (1981), describen que la satisfacción se orienta al proceso, es decir se basa en percepciones, procesos de evaluación.

Asimismo, Kotler (2003) define la satisfacción del cliente como: “El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

En resumen, se puede definir la satisfacción del cliente como un nivel en que el cliente experimenta una vez terminado el servicio o consumido el producto, siempre y cuando cumpla o sobrepase las expectativas.

1.1.1. Satisfacción laboral del cliente interno.

Robbins (2004) menciona que la satisfacción en el trabajo ha sido estudiada por los investigadores para poder mejorar los resultados, debido a que facilita el logro y los objetivos del cliente interno, lo que produce gozo y cuando el logro esperado no se produce entonces se genera insatisfacción. Es por ello que se debe tener en cuenta los diferentes conceptos sobre satisfacción laboral propuestos por distintos investigadores.

Robbins (2004), define la satisfacción laboral como aquella actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Cuando mencionamos actitudes de los empleados, en la mayoría de los casos nos referimos a satisfacción laboral.

Según Pintado (2011), la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el propio cliente interno (CI) desarrolla en su propio trabajo. Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y e desempeño laboral. Los sistemas de salarios, incentivos, gratificaciones,

compensaciones y políticas de ascensos deben ser justos, no ambiguos, si equitativos y deben estar acorde a sus expectativas.

En conclusión, estos términos se refieren al grado de conformidad de la persona con respecto a su entorno de trabajo.

1.1.2. Teorías relacionadas a la satisfacción laboral.

Robbins & Coulter (2014), explica como las teorías de motivación se relacionan con la satisfacción laboral, para ello se desarrollarán las teorías de la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores.

1.1.2.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

- Según Robbins & Coulter (2014), Maslow planteó que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:
- Necesidades fisiológicas: Necesidades que tiene una persona, como alimentarse, ingerir líquidos, contar con un refugio, sentirse sexualmente satisfecha y otras necesidades corporales.
- Necesidades de seguridad: Necesidades que tiene una persona de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales; así como, la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
- Necesidades sociales: Necesidades que tiene una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidades de estima: Necesidades que tiene una persona de factores internos, como el respeto a sí misma, la autonomía y el logro, y de factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

- Necesidades de autorrealización: Necesidades que tiene una persona de crecer, alcanzar su potencial y satisfacción personales; es el impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser.
- En la medida que cada nivel en la jerarquía de necesidades satisface de forma sustancial antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante.

1.1.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.

Hersey (1998) afirma que esta teoría tiene como propuesta que los factores intrínsecos asociados con la satisfacción laboral son los que motivan a las personas. Los factores extrínsecos asociados con la insatisfacción laboral simplemente evitan que las personas se sientan insatisfechas. Se propone la existencia de dos factores que sitúan la conducta de las personas:

- La satisfacción es principalmente el fruto de los agentes de motivación, estos agentes contribuyen al crecimiento de la satisfacción de las personas, pero tienen poco efecto en la insatisfacción.
- La insatisfacción es el fruto de los factores de higiene. Si estos agentes faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su incidencia tiene poca secuela en la satisfacción a largo plazo.

1.1.2.3 Modelo de satisfacción basado en las expectativas

Según Oliver (1981), dice que la satisfacción – insatisfacción está determinada por la experiencia positiva o negativa del resultado del servicio o un bien.

Es allí donde nace el paradigma de la conformidad/disconformidad de las expectativas, describiendo de la siguiente manera: la satisfacción se obtiene de comparar, el cliente hace su comparación de sus percepciones del servicio como un

resultado. La conformidad viene hacer cuando los resultados igualan a los criterios que evaluó el consumidor, en caso contrario la disconformidad es cuando no iguala.

Más objetivamente hablando, la conformidad positiva excede las expectativas, a diferencia de la disconformidad negativa cuando el servicio está por debajo de las expectativas.

1.1.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral.

1.1.3.1. Actitudes.

Gibson (2005), define las actitudes como un sentimiento positivo o negativo o un estado mental de alerta, aprendido y organizado a través de la experiencia la cual ejerce influencia específica en la respuesta de una persona a la gente, objetos y situaciones.

- Componentes de las actitudes:

En general solemos pensar que las actitudes se engloban en un simple contexto, sin embargo, su efecto en el comportamiento puede llegar a ser muy complejos, es por ello que podemos decir que una actitud consta de un componente afectivo, los sentimientos, sensibilidades, disposición de ánimo y emociones sobre una persona, idea o acontecimiento. Del mismo modo hay el componente cognitivo, las creencias, opiniones, conocimientos o información de la persona. Por último, tenemos el componente de conducta, predisposición a actuar según una evaluación favorable o desfavorable de algo.

Estos componentes no funcionan por separado. Una actitud representa la interacción de los sentimientos, la cognición y las tendencias del comportamiento en relación con algo, alguna persona, etc.

- Actitudes en el trabajo:

La importancia de la relación entre el comportamiento y actitudes se puede explicar mejor al estudiar dos actitudes claves en el trabajo: la satisfacción en el puesto y el compromiso organizacional.

1. *Satisfacción en el puesto*: Es el conjunto de actitudes que un empleado mantiene hacia el puesto. La simple idea de que la satisfacción con el puesto directamente hace que un individuo desempeñe bien todas las tareas todo el tiempo no resiste una investigación cuidadosa. No obstante, el nivel global de satisfacción entre los empleados sí tiene una relación importante con la efectividad de la organización. Entre otras cosas, es más probable que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, renuncien o traten mal a los usuarios y así sucesivamente que los empleados satisfechos.
2. *Compromiso organizacional*: Otra importante actitud hacia el trabajo es el compromiso organizacional, el cual consiste en la identificación del trabajador con la organización y su intensidad de participación en ella. El compromiso organizacional se caracteriza por el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y en el deseo de mantenerse dentro de la organización.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el cumplimiento de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción ya que no se aplica solo al trabajo, sino a toda la organización.

1.1.3.2. Condiciones de trabajo.

Blanch, Sahagún & Cervantes (2010) las condiciones de trabajo son el conjunto de situaciones y cualidades ecológicas, materiales, económica, jurídicas y organizacionales en el marco de las cuales se desarrollan la actividad y las relaciones laborales, constituyendo a la vez factores de riesgo y también oportunidades de desarrollo positivo. Inciden significativamente en la experiencia del trabajo, en la calidad de vida en el mismo, la salud, el bienestar, la motivación, la satisfacción y el rendimiento personal, en la eficiencia, la eficacia y la excelencia de las organizaciones y del mismo modo en las disfunciones de la misma.

En base a lo explicado líneas arriba, podemos concluir que la definición de las condiciones de trabajo es bastante amplia y tiene gran relación con el ambiente, valga decir el entorno, con el que se trabaja, abarcando lo que es la seguridad ocupacional, salud y condiciones de trabajo en general.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2008), las condiciones de trabajo las podemos clasificar en 3 grupos: Condiciones de entorno, condiciones de riesgo y condiciones sobre los servicios del centro de trabajo.

- *Condiciones de entorno:* Aquí se considera las condiciones de la superficie, la escalera, espacios para realizar su trabajo, ascensor, techo, maquina, muebles, herramientas, equipos, protección contra incendios y riesgos de sismos.
- *Condiciones de riesgo:* En este caso se considera el conjunto de variables que describen si el puesto de trabajo está en constante exposición a un riesgo y si el trabajador está protegido respecto a dicho riesgo. Se refiere a los niveles de ruido, contaminación del aire, producto inflamable, riesgos eléctricos, rayos ultravioletas o similares, temperaturas extremas, riesgo por manipulación de productos peligrosos para la salud o actividades que ocasionen posturas inadecuadas.

- *Condiciones sobre los servicios del centro de trabajo:* Como su nombre lo indica se refiere si el centro dispone de algunos servicios (comedor, servicios higiénicos, guardería, departamento médico) y si el cliente interno tiene acceso a ellos.

1.1.3.3. Ambiente laboral.

Gonzales (2018) sostiene que para las empresas y para los trabajadores el ambiente laboral es la forma de definir las relaciones entre los empleados. Se manifiesta como una seguridad de los trabajadores, son los factores que actúan sobre una persona en situación laboral, obteniendo resultados tanto para el CI como para la entidad. El ambiente laboral engloba los factores que motivan a los trabajadores para la realización de sus actividades en la entidad. Si el Cliente Interno está a gusto su rendimiento será mejor. Para garantizar un excelente desempeño profesional es más que necesario que los empleados tengan claras las funciones y los procedimientos que deben ejecutar, además de las metas a cumplir. Así también indica que sentirse cómodo en el lugar de trabajo permite al cliente interno la posibilidad de desempeñar correctamente sus tareas.

Está bastante claro que el ambiente laboral es más que determinante en las relaciones laborales, debido a esto es que podemos decir que, desde el punto de vista del empleado, se puede decir que el ambiente laboral es el conjunto de contextos que contribuyen a lograr la satisfacción o comodidad en el trabajo, y desde el punto de vista de la institución, son aquellos elementos que hacen que el trabajador sea más productivo. Un entorno laboral desfavorable puede causar un pésimo rendimiento de los empleados, lo cual en el aspecto económico es perjudicial para la institución. Por el contrario, un ambiente laboral bueno beneficia el crecimiento de la institución

Factores que influyen en el ambiente laboral:

Riquelme (2017), el ambiente que se conforma en la institución es un asunto complejo, en el que influyen elementos como:

- *Estructurales:* Este factor influyente tiene que ver con la forma en que se agrupan, se dividen y se coordinan las actividades de las instituciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. Se fundamenta en la estructura organizacional
- *Ambiente Social:* Este punto tiene que ver con las relaciones entre el personal que se desarrollan dentro de la entidad que repercute directamente con el ambiente de trabajo.
- *Personales:* Influyen las características individuales de cada trabajador; es decir, las actitudes que tenga cada empleado, la personalidad, sus valores de respeto, confianza y seguridad a la hora de ejercer su trabajo, el estado de ánimo con el que se enfrenta diariamente el cliente interno a su labor, de hecho, hasta la vida familiar, las motivaciones que tenga y las expectativas por cumplir.
- *Comportamiento organizacional:* Este factor se refiere a las acciones que lleva a cabo la institución para impulsar el buen ambiente laboral, estos son los reconocimientos, los incentivos, las actividades recreativas, los programas sociales, las capacitaciones constantes, entre otros.

1.1.3.4. Elementos de la satisfacción según Philip Kotler (2003)

Según Kotler, la satisfacción del cliente es muy importante para la gestión de servicio, se toman las expectativas y se refleja en el servicio eficaz.

El autor define que la satisfacción del cliente está formada por tres elementos:

- ***Rendimiento Percibido:*** Se define como el desempeño del servicio que el cliente percibió durante el tiempo que recibió el servicio, es decir el resultado.

Kotler, afirma que el rendimiento tiene las siguientes características:

- a) El cliente lo define
 - b) Es afectado por opiniones de terceros que tuvieron una mala experiencia
 - c) Empieza y termina en el cliente
- **Las expectativas:** Según Olson y Dover (1979) definieron las expectativas como “la creencia de parte del consumidor acerca de los atributos de un producto o desempeño de este en un tiempo en el futuro”, de igual manera Kotler (2003) aporta que las expectativas son afectadas por:
 - d) Promesas Explicativas del servicio: son las afirmaciones que la empresales dice a sus clientes.
 - e) Promesas implícitas del servicio: ideas que están relacionadas al servicio pero que no se describen.
 - f) Comunicación boca-oreja: transmisión de información entre los clientes.
 - g) Experiencia Pasada: cuando el cliente ya tomo el servicio o probó el producto.

- ***Niveles de Satisfacción:***

Según Kotler (2003), existen 3 tipos de niveles, relacionando desempeño con expectativas:

- h) Insatisfacción: el desempeño que perciben los clientes del servicio no llegasa sus expectativas.
- i) Satisfacción: Cuando ambos coinciden expectativas = desempeño.
- j) Complacencia: se define que el desempeño sobrepasa las expectativas delcliente.

1.2 Desarrollo Organizacional

Distintos autores llegan a la misma conclusión al afirmar que el desarrollo organizacional (DO) es una disciplina interesante y sobre todo apasionante, pues se dice que es arte y ciencia al mismo tiempo por la variedad de ámbitos que posee para ser estudiados y las diferentes formas de estudio que deriva.

Mello (2010) conceptualiza al Desarrollo Organizacional como un esfuerzo necesariamente planeado que toma en cuenta a toda la organización, administrado verticalmente desde arriba, para tener la posibilidad de incrementar la eficiencia de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Podemos determinar que el DO es una respuesta al cambio, una estrategia completa que tiene como finalidad hacer un cambio en las creencias, actitudes, valores y estructura de las entidades u organizaciones, de modo que estas puedan tener una mejor adaptación a las nuevas tecnologías, del mismo modo a los nuevos desafíos y sobre todo al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Un análisis estratégico y preciso es el que hacen Cummings y Woley, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- a) El Desarrollo Organizacional es aplicable para distintos cambios en la estrategia, la escritura y también en los procesos de un sistema completo.
- b) El Desarrollo Organizacional se ocupa de administrar el cambio planificado, sin embargo, no en el sentido formal que suele asociarse a la consultoría administrativa o quizá también a la innovación tecnológica que tienden a ser enfoques que están dirigidos por expertos. Es por ello que se requiere en primer lugar planificar para posteriormente diagnosticar y finalmente resolver los problemas de la entidad o de la organización.
- c) El Desarrollo Organizacional se basa en la aplicación y en la transferencia de los conocimientos y la práctica de las ciencias de la conducta e incluye pequeños conceptos como por ejemplo liderazgo, dinámica de grupos y diseño de trabajo. De la misma forma macro conceptos como estrategia, diseño organizacional y relaciones internacionales.
- d) El Desarrollo Organizacional es un generador de cambio y de posterior reforzamiento. No se limita a los esfuerzos iniciales tendientes a realizar el programa, sino que procura a través de diversos sistemas estabilizar e institucionalizar las nuevas actividades.
- e) El Desarrollo Organizacional, busca incrementar la eficacia de las entidades en el sector público y de las empresas en el sector privado, lo cual supone dos situaciones básicas. En primer lugar, una empresa eficiente es capaz de resolver sus problemas y de dirigir su atención y sus recursos a la consecución de las metas principales y en segundo lugar una empresa eficiente consigue un buen desempeño como por ejemplo

rendimientos financieros, productos y servicios de calidad, alta productividad y mejoramiento continuo, del mismo modo consigue una buena calidad de vida laboral.

1.2.1. Cambio Organizacional

Entendemos por Cambio Organizacional al proceso de alteración y adaptación llevada a cabo en la estructura de una organización para lograr que la misma logre responder de una forma más rápida y eficaz a las necesidades del ambiente externo.

Según Marshak (2010), indica que el Cambio Organizacional es la capacidad de adaptación organizacional a diferentes transformaciones que produzca el medio ambiente interno o externo, a través del aprendizaje. Es el conjunto de variaciones estructurales que sufren las organizaciones

El Desarrollo Organizacional se distingue de la administración del cambio y del cambio organizacional. Tanto el cambio y el cambio organizacional optan por tratar de implementar de modo efectivo el cambio planificado. Se ocupan de la secuencia de distintos tipos de actividades, procesos y liderazgo que tienen por finalidad mejorar la empresa, sin embargo, su orientación a los valores no es la misma. Las bases del Desarrollo Organizacional en las ciencias de la conducta apoyan los valores del potencial humano, de la participación y el desarrollo, además del desempeño y la ventaja competitiva. Es así que el DO siempre incluye a la administración del cambio, pero no a la inversa.

1.2.1.1 Barreras para el cambio

Marshak (2010) menciona que las barreras que se presentan en el proceso de cambio son las siguientes:

- a) **Pérdida:** Las personas, a medida que el cambio se evidencia y va saliendo a flote se acercan y las involucra sintiendo bastante curiosidad y temor, puesto que no hay nada

más seguro que el estado actual en que se encuentran. A medida que va avanzando este proceso se van manifestando diferentes tipos de pérdida:

a.1) **Seguridad:** El temor a perder el statu genera temor en el individuo, su seguridad se ve amenazada inclusive cuando no esté sucediendo, tiene que ver con lo indispensable que se sienta el individuo para la empresa.

a.2) **Capacidad:** Tiene relación con el grado de conocimientos o con las habilidades que puede tener el cliente interno, este considera que su capacidad no es la suficiente como para enfrentar un cambio, sobre todo cuando este cambio supone un aspecto tecnológico, donde se requiere conocimientos especializados y es a raíz de ello que empieza a sentirse ignorante o poco útil.

a.3) **Relaciones:** Si el cliente interno se siente de una u otra forma amenazado con perder su puesto en la empresa por alguna razón, las relaciones con sus compañeros comienzan a deteriorarse y ser más débiles.

a.4) **Sentido de dirección:** Ante el cambio se pierde la estabilidad interna, quien comienza a creer que ha perdido el rumbo ya que aún no entiende la nueva dirección que toma la empresa.

a.5) **Territorio:** Ante el cambio, el hombre empieza a perder esa apropiación territorial de su lugar de trabajo ya que no representa lo que habitualmente, sino que ese espacio sufrirá también cambios que de una u otra forma afectará al ser humano.

b) **Resistencia:** Es La más frecuente y la más perjudicial para el cambio, en algunas situaciones es más fuerte que en otras debido a que los hábitos y esquemas socio culturales determinan en cierta manera la respuesta de los incorporados para poder llegar a la estabilidad. Algunas consideraciones necesarias en el proceso de cambio que pueden ayudar a derrotar la resistencia al cambio son las siguientes:

b.1) La gente que se ve involucrada posee el derecho de ser partícipe en la introducción al cambio para que así se sienta valorada y lo más importante, asuma de mejor agrado su compromiso con el mismo.

b.2) Es necesario hacer un esfuerzo por comprender la naturaleza del problema, identificar las fuentes de donde se origina la resistencia para poder concentrar y dirigir los esfuerzos hacia ella de manera directa.

b.3) La dirección general debe tener conciencia de su comportamiento puesto que sus actitudes pueden estar provocando la resistencia entre los niveles inferiores.

b.4) Las normas de comportamiento y al mismo tiempo las actitudes deben ser para toda la organización, es por ello que es necesario hacer énfasis en eso.

b.5) La alta dirección debe brindar más atención y estudiar las discusiones sobre temas importantes de cambio para así poder identificar la recepción o resistencia del mismo en lugar de concentrarse en el desempeño de esas tareas.

Según lo expresado por Álvarez (2011), el cambio organizacional es un proceso de carácter normativo que hace referencia a la necesidad de un cambio, teniendo como base la visión de la organización, para difundir un adecuado desempeño administrativo, técnico y social teniendo en cuenta constantemente la evaluación de mejoras para así poder avanzar continuamente y llegar a un nivel óptimo de desarrollo organizacional.

El proceso de cambio es importante para poner en transición a las empresas, para sacarlas del letargo que puede estar encaminándolas al desastre financiero y la consecuente extinción. Todo ello en virtud de que las mismas puedan mejorar administrativamente.

Para Garzón, (2010), el cambio organizacional es una asignatura obligada en nuestros tiempos, las empresas se enfrentan desde hace buen tiempo a situaciones que uno nunca hubiese imaginado; es por ello que es necesario involucrar en nosotros una filosofía considerando que lo único que debe permanecer inmutable en el universo es justamente eso, el cambio.

1.2.1.2 Agentes de cambio

Al respecto, Garzón (2010) indica que “los agentes de cambio son personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Aunque cada una de estas entidades es de diferente medida y a menudo requiere modalidades diferentes de intervención, es conveniente disponer de un esquema de análisis generalizable, el cual pueda aplicarse del mismo modo a un individuo como a un grupo específicamente, una colectividad pequeña o una organización”.

1.2.2 Trabajo en equipo

Mahieu (2011) advierte que el trabajo en equipo es una forma de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de metas y de objetivos a alcanzar. El trabajo en equipo requiere una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan con intensidad en cumplimiento de un objetivo común específico, usando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, así como sus habilidades complementarias.

En palabras de Robbins Coulter (2014) los cuatro tipos de equipos de trabajo más comunes son los siguientes:

- **Resolución de Problemas:** Los integrantes de este tipo de equipos tienden a compartir ideas y a la vez plantean sugerencias sobre cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, muy pocas veces estos equipos tienen autoridad para poner en acción sus recomendaciones.
- **Autoadministrado:** Los equipos autoadministrados son responsables de la ejecución del trabajo y de administrarse a sí mismos, lo cual suele involucrar la planeación y programación de las actividades laborales, la asignación de tareas entre sus integrantes, el control colectivo de la velocidad con que se realiza el trabajo, la toma de decisiones operativas y la implementación de acciones para solucionar problemas.
- **Interfuncional:** Este tipo de equipo ha sido introducido y aplicado en la industria de la atención médica, veamos un ejemplo:

En una Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) cuentan con equipos en los que participan un médico especializado, un farmacéutico, un trabajador social, un nutriólogo, el jefe de enfermería de la UCI, todos los cuales se reúnen con la enfermera de cabecera de cada paciente para discutir y analizar cuál es el mejor tratamiento a seguir.

- **Virtual:** Usa la tecnología para poner en contacto a sus integrantes, quienes se encuentran físicamente dispersos, con el propósito de cumplir un objetivo común.

En un equipo virtual, los miembros hacen uso de las ventajas que ofrece la tecnología y colaboran online con ayuda de herramientas como redes de área amplia, videoconferencias, fax, correo electrónico o sitios web.

Es claro que los equipos no siempre son eficaces y a veces no consiguen altos niveles de desempeño en todos los casos. Cuando un equipo es productivo, ha tenido logros como

grupo y sus esfuerzos son reconocidos, sus integrantes pueden sentirse satisfechos respecto de su eficacia.

Cuando el equipo se siente satisfecho sus integrantes presentan las siguientes características según Robbins, Coulter, (2014):

- **Objetivos Claros:** Los equipos de alto desempeño poseen una comprensión muy clara del objetivo que tienen que cumplir. Sus miembros están comprometidos con las metas propuestas en el equipo.
- **Habilidades Relevantes:** Los equipos eficaces están conformados por individuos competentes que cuentan con las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados
- **Confianza Mutua:** Sus integrantes creen en las habilidades, el carácter y la integridad de los demás. Para mantener la confianza se requiere que los gerentes sean muy cautos y observadores.
- **Unidad de Compromiso:** Se caracteriza por la entrega a los objetivos del equipo y por la disposición a dedicar cantidades extraordinarias de energía a su cumplimiento. Los miembros de un equipo eficaz exhiben una intensa lealtad y dedicación al mismo, y están dispuestos a hacer cualquier cosa que sea necesaria para que su grupo tenga éxito.
- **Buena Comunicación:** Sus miembros se transmiten mensajes entre sí de formas que permiten su comprensión clara y sencilla. Por otro lado, la retroalimentación contribuye a guiar a los integrantes del equipo y corrige los malos entendidos.
- **Habilidades de Negociación:** Los equipos eficaces hacen ajustes continuos respecto de quién hace qué. Esta flexibilidad exige que sus integrantes posean habilidades de negociación.

- **Liderazgo Apropriado:** Contar con un liderazgo efectivo es importante. Los buenos líderes pueden motivar al equipo para que los sigan aun en las situaciones más difíciles, estableciendo objetivos claros, demostrando que el cambio es posible si se deja de lado la inercia, aumentando la confianza personal de los miembros del equipo y ayudándoles a alcanzar todo su potencial. Los líderes de equipos eficaces actúan cada vez más como asesores y facilitadores, contribuyen a guiar y respaldar al equipo, pero no lo controlan. Los estudios indican que cuando el líder del equipo expone sus emociones (positivas y negativas) en los momentos apropiados, el funcionamiento y el desempeño del grupo pueden mejorar.
- **Apoyo Interno y Externo:** Para que el equipo sea eficaz debe contar con un clima de respaldo. En el ámbito interno, el equipo debe contar con una sólida infraestructura, lo cual implica tener una capacitación adecuada, un sistema de medición claro y razonable que los miembros del equipo puedan utilizar para evaluar su desempeño general, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del grupo, y un sistema de recursos humanos solidario. La infraestructura correcta respaldará a los integrantes del equipo y reforzará conductas que propicien altos niveles de desempeño. Por lo que se refiere al ámbito externo, los gerentes deben proveer al equipo los recursos necesarios para desempeñar su trabajo.

1.2.3 Clima Organizacional

Méndez (2010), indica que el Clima Organizacional es la consecuencia de los efectos recibidos del sistema formal, estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Muy aparte de ello, el clima organizacional define al clima organizacional como las percepciones que los individuos desarrollan en la convivencia

con otros individuos en el ambiente organizacional analizándolo como un sistema de valores en una organización propiamente dicha.

1.2.3.1 Características del Clima Organizacional

Blanch (2010) afirma que el hecho que existan cualidades propias de un sistema organizacional genera un determinado Clima Organizacional lo cual repercute consecuentemente en las motivaciones de los miembros de la organización y en su conducta misma, claramente existe una gran variedad de consecuencias para la organización, tales como satisfacción, productividad, adaptación entre otros tipos de consecuencias.

Blanch encuentra la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones tiene relación con algunas propiedades de la organización, las cuales son:

- **Estructura:** Manifiesta y representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de compromiso de los miembros de la organización respecto a su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- **Desafío:** Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones:** Es considerada como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de solidaridad de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentir de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

1.2.3.2. Dimensiones del clima Organizacional según Litwing y Stringer

Estructura: Es la sensación que los empleados tienen sobre las limitaciones, el grupo, cuántas reglas, regulaciones, procedimientos hay; hace un énfasis en la "burocracia" y pasando por los canales, hay una atmósfera floja e informal. La estructura resulta ser la percepción que tienen los empleados sobre la organización, Políticas y responsabilidades, estas deben estar bien definidas (Downey, Hellriegel, & Slocum, 1975). Los líderes constituyen los climas organizacionales proporcionando significado a las políticas y prácticas mediante la forma en que promulgan las estrategias y objetivos de la organización (Wimbush y Shepard, 1994). Litwin y Stringer (1968) encontraron que los líderes que asignan roles y definen las esferas de actividad

de los empleados, tiene por fin mantener el orden y la organización. A través de estos comportamientos, los líderes establecen el tono para la estructura, que busca el orden de la estructura de la atmósfera.

- **Responsabilidad:** La sensación de ser tu propio jefe; tomar decisiones y no verte en la necesidad de revisarlas. Cuando usted tiene un trabajo que hacer, sabiendo que es tu trabajo, considerando que es responsabilidad del líder proporcionar apoyo y desarrollo de los empleados, Badawy (2007) explicó que es una responsabilidad aprovechar las oportunidades proporcionadas y construir su carrera sobre ellos. Aunque los líderes orientados a las tareas están preocupados por el trabajo y alcanzar las metas planteadas por sí mismos, están inclinados a promover la responsabilidad individual para que la organización pueda lograr sus objetivos con apoyo de cada ente de la misma. Litwin y Stringer (1968) encontraron que los líderes que valoran los resultados orientados a metas, alientan a sus empleados a asumir la responsabilidad individual por sus tareas específicas y los resultados de dichas tareas. De esta manera, los empleados establecen estándares altos para la organización. De cierta forma, se sienten como si fueran sus propios jefes.
- **Identidad:** La sensación de formar parte de una empresa, y usted se es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que radica en sentirse valioso. Los empleados tienden a comportamientos desalentadores como ser puesto abajo, humillado, despreciado y hablado sarcásticamente (Cangemi et, al., 2008). Estos comportamientos generan desconfianza en la organización. Caldwell, Hayes y Tien Long (2010) encontraron que la confianza de un empleado aumenta hacia su líder cuando el comportamiento del líder es percibido como digno de confianza. Los líderes que no logran

generar y mostrar confianza tienden a establecer resultados negativos, tendencias de los climas organizacionales en los que sus empleados se alejan de todo lo demás. La muestra de honestidad y el respeto fomenta un sentido de sensación al punto que los empleados son capaces de identificarse con la empresa.

- **Recompensa:** La sensación de ser recompensado por un trabajo bien realizado; aclarando recompensas positivas en lugar de castigos; lo que es percibido

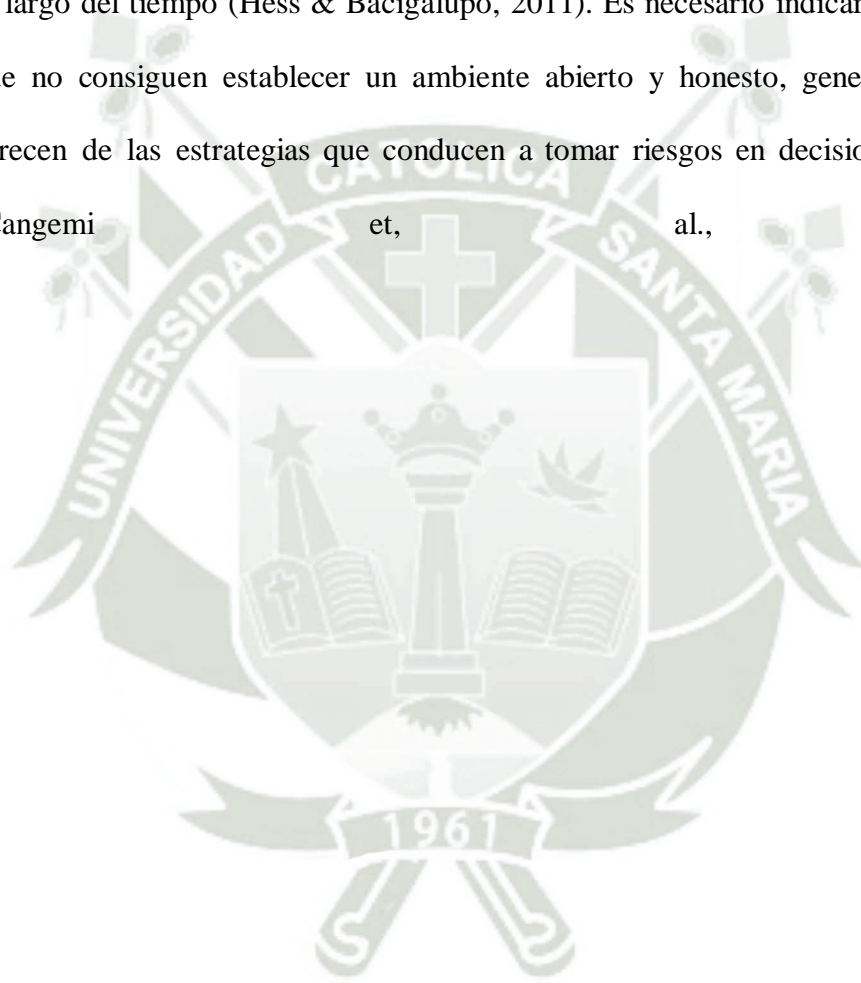
en equidad de las políticas de pago y promoción. La recompensa es la sensación de estímulo por parte de un líder, por otro lado, los esfuerzos humanitarios son entes importantes del sistema de recompensas (Downey et, al., 1975). Líderes exitosos adaptan su comportamiento de acuerdo con los requisitos de la organización o a la demanda requerida según la situación (Bodla y Nawaz, 2010, Bruno y Lay, 2008, Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001). Líderes que se comportan según el momento o la situación ayudan a crear un clima organizacional con menos estrés y preocupación. Cuando los líderes ajustan su comportamiento en consecuencia, reducen la rotación del personal y el quiebre del mismo por agotamiento, Momeni(2009), esto permite a las organizaciones operar y actuar de manera más eficiente. Ello ayuda a crear una percepción de imparcialidad dentro de la organización.

- **Calidez:** La sensación de compañerismo general que predomina en el ambiente laboral; el énfasis en sentirse querido; la prevalencia de grupos sociales amistosos e informales. El calor es el sentimiento de amistad y confiabilidad omnipresentes en la organización, percibido por los empleados (Downey et, al., 1975). Líderes que tienen la intención de construir las relaciones con sus empleados suelen tener éxito respecto a

la mejora de la organización, que limita la tasa de rotación y reduce el número de días ausentes del trabajo. Un clima positivo en la dimensión de la calidez reduce el desgaste, lo que también reduce la tasa de rotación de los empleados (Taylor y Todd, 1995). Los líderes tienen en cuenta la dimensión de calidez del clima de su organización a menudo crean un ambiente donde prevalecen actitudes y percepciones amistosas (Day & Bedeian, 1991). Estos coinciden con la descripción de Litwin y Stringer (1968) de la dimensión del clima.

- **Riesgo:** Esta dimensión busca describir el riesgo o desafío asociado con un trabajo, así como el enfoque general de la organización al asumir riesgos o al adoptar una visión
- **Apoyo:** El objetivo de esta dimensión es medir cómo los empleados perciben la voluntad de sus gerentes y colegas de ayudar y brindar apoyo.
- **Normas:** La organización opera bajo de un conjunto de normas de políticas, que en algún momento han sido establecidas, mientras que en otros momentos se encuentran en forma de raciones y convenciones para planificar, organizar, coordinar y controlar sus diversas actividades. Una organización requiere que los gerentes en sus interacciones cotidianas reflejen una variedad de estilos de liderazgo y habilidades en el trato con sus subordinados. La suma total de estas y muchas otras actividades de este ámbito crean un ambiente interno en cada organización, que cuenta por su singularidad e identidad, el miembro de un trabajo de la organización está conscientemente influenciado por este entorno interno que también se llama cultura organizacional y clima.

- Conflicto: La sensación de los gerentes y otros trabajadores que quieren oír opiniones diferentes; el énfasis puesto en sacar los dilemas al aire libre, en lugar de suavizarlos o ignorarlos. Un clima abierto permite la autenticidad y la apertura de la interacción entre los líderes y sus empleados (Raza, 2010). Líderes abiertos y honestos en las comunicaciones y la relación crean confianza con sus trabajadores a lo largo del tiempo (Hess & Bacigalupo, 2011). Es necesario indicar que los líderes que no consiguen establecer un ambiente abierto y honesto, generan climas que carecen de las estrategias que conducen a tomar riesgos en decisiones apropiadas (Cangemi et, al., 2008).



1.2.4 Liderazgo.

En palabras del Dr. Ruiz (2010) el liderazgo dentro de las organizaciones implica autoimponerse la responsabilidad propia de encaminarlas hacia la competitividad. Parece redundante, sin embargo, conviene recordar que, en el mercado empresarial, no todos los que se creen líderes actúan como tales, lo cual crea gran confusión con el paso del tiempo.

Otros aspectos a tener en cuenta en el liderazgo empresarial son la disciplina con la misión, lo que supone adaptarse a los cambios para no perder el ritmo en la competitividad del sector, y nunca cerrar la ventana a la innovación ideológica y tecnológica.

Daft, (2011) llega a la conclusión que el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, a través de la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

Del mismo modo, los líderes no dictan los cambios pretendidos, sino que, por el contrario, estos reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores.

El cambio está enfocado hacia un resultado que buscan tanto el líder como sus seguidores, hacia un futuro deseado o un propósito compartido que los lleva a tratar de alcanzar el resultado más preferible en beneficio de ambos.

Un aspecto importante del liderazgo es que busca influir en otros con el propósito de que se agrupen en torno a una visión común. Por tanto, el liderazgo implica influir en las personas con el objeto de propiciar un cambio que llevará hacia un futuro deseable.

Stucchi, (2011) afirma que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Se identifica cuatro comportamientos de liderazgo, tales son:

- **Líder directivo:** Es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- **Líder apoyador:** El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- **Líder participativo:** Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión
- **El líder orientado al logro:** Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

Los gerentes deben interesarse por las actitudes de sus empleados. Los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas de rotación y ausentismo más bajas. Si los gerentes quieren limitar el número de renunciadas y ausencias (sobre todo entre sus empleados más productivos), lo más recomendable es que traten de generar actitudes positivas hacia el trabajo.

Del mismo modo, los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño laboral y son más productivos. Por consiguiente, los gerentes deben enfocarse en aquellos factores que se han identificado como propiciatorios de altos niveles de satisfacción laboral en los empleados, hacer que el trabajo resulte desafiante e interesante, ofrecer recompensas equitativas, crear condiciones de trabajo solidarias y alentar el respaldo a los colegas.

1.2.5 Aprendizaje Organizacional

Con el paso del tiempo, el Aprendizaje Organizacional se ha convertido en un aspecto demasiado importante para la supervivencia de las empresas, todo ello como consecuencia de los diversos cambios del contexto de las mismas; es decir, el término aprendizaje organizacional se usa de manera extensa, incluso llegando a abusar del término en los negocios, sin embargo Martínez, (2011) señala que “Todas las condiciones necesarias para

crear las bases intelectuales y prácticas del aprendizaje organizacional tomaron lugar desde 1947.

El aprendizaje en la organización algunas veces se da en actividades rutinarias organizadas en esquemas que permiten asimilar, procesar e interpretar información. Estas rutinas tienen de por sí ideologías institucionales, estrategias, tecnologías y convencionalismos que impactan la forma en que las organizaciones emprenden las actividades; mientras que los esquemas son una especie de mapas mentales que dan paso a poder interpretar la información.

Es de conocimiento de todos, que, actualmente el aprendizaje continuo es más que necesario dada la alta competitividad que existe en el mundo laboral y en el contexto global. El aprendizaje es lo único que hace posible una adaptación efectiva en los ambientes de negocios, el poder aprovechar las oportunidades y así poder aplicar el conocimiento de manera más efectiva en pro de la empresa y para los que invierten en ella.

2 Antecedentes Investigativos:

2.1 A nivel Local

No se encontraron estudios similares.

2.2 A nivel Nacional

Peña M. Maryori (2017) en su tesis “El Nivel de Desarrollo Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) N°01 – Distrito El Porvenir-Trujillo-2017” La presente investigación tuvo como objetivo Determinar el nivel de Desarrollo de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 El Porvenir, la cual fue descriptivo, para los posibles resultados se realizó un cuestionario de 25 ítems que fueron propiamente

elaborados aplicados a los 59 trabajadores administrativos que laboran en la misma, los datos fueron procesados por diversos sistemas como el SPSS Y EXCEL, asimismo se empleó el Alfa de Cronbach para saber la confiabilidad del instrumento, así también se realizaron intervalos para conocer los niveles, es por ello que los resultados obtenidos fueron que el nivel de Desarrollo Organizacional fue de nivel Medio aceptando la hipótesis planteada, la cual se identificó los niveles de procesos de Visión Organizacional, Delegación de Autoridad, Aprendizaje Organizacional, Procesos de Resolución de problemas y trabajo en Equipo, que dieron como resultados un nivel medio dando a conocer el compromiso que tiene el trabajador hacia la entidad mediante la visión de la misma sin embargo les faltan más capacitaciones para agilizar los procesos administrativos y así lograr siempre los objetivos en el debido tiempo.

Zumaeta V. Paolo (2017) en su tesis “Diagnostico de Satisfacción de los Clientes Internos de una empresa de Lácteos evaluando la Calidad de Servicio, Lima 2017” Para poder medir y analizar la satisfacción de los clientes internos, se hizo uso de la metodología Servqual, el cual es un método que mide la calidad de servicio en base a 5 dimensiones, empatía, elementos tangibles, seguridad, capacidad de respuesta, fiabilidad; la cuales por medio de un puntaje a través de un cuestionario se analizó estadísticamente la correlación de la calidad de servicio con la satisfacción del cliente interno. Al ser una investigación bivariada, las variables Calidad de Servicio y Satisfacción de Cliente Interno, se correlacionaron entre sí, los resultados que se obtuvieron fueron que, el servicio que el área de Calidad Materiales brinda es bueno, pero puede ser mejor ya que nuestros clientes internos son muy exigentes. Cabe destacar que el análisis se hizo más profundo cuando lo hicimos individualmente por área, al usar la metodología Servqual sale a relucir el vacío 5: diferencias entre las expectativas del cliente sobre la calidad del servicio y las percepciones que tienen del

servicio, que es propio de la herramienta. Concluyendo la evaluación se visualizó que las dimensiones con menor puntaje las cuales afectan a la satisfacción de los clientes internos son la Capacidad de Respuesta y la Seguridad, por lo que para darle un enfoque de proceso lo llamaremos “cuellos de botella”, que viene hacer básicamente los limitantes para llegar al objetivo que este caso de estudio es la satisfacción de los clientes internos.

Juanico T. Carol (2019) en su tesis “Nivel de satisfacción del cliente interno en la empresa Konecta S.A.C., Chiclayo 2019” La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel de satisfacción del personal interno en la empresa Konecta S.A.C. Chiclayo, en la misma que la metodología de la investigación se desarrolló de tipo descriptivo con un diseño no experimental – Transeccional. La población estuvo conformada por 1000 colaboradores que laboran en el área Movistar Argentina de la empresa konecta S.A.C., a la misma que se aplicó una formula arrojando como muestra a 140 personas para ser encuestadas. Se llegó a contrastar los resultados obtenidos, donde el nivel de satisfacción general del cliente interno en la empresa Konecta S.A.C. es valorado como nivel medio alcanzando un porcentaje general de 46%. lo que indica que en su mayoría el personal no se encuentra satisfecho, resultado que debe considerarse y tomar acciones direccionadas a fortalecer la satisfacción laboral, por otro lado, el resultado más bajo que se obtuvo respecto a las dimensiones corresponde a los beneficios laborales y remuneraciones alcanzando un porcentaje del 40%, resultado que se sitúa en un nivel bajo de la satisfacción laboral, dado que gran parte el ambiente físico y a la distribución no es la adecuada para el personal.

Carpio C. Zaemi (2020) en su tesis “Gestión del Cliente Interno y satisfacción de los Trabajadores de la Municipalidad distrital de San Juan Bautista,

Ayacucho, 2019”, el presente estudio tuvo por finalidad determinar cómo la gestión del cliente interno se relaciona con la satisfacción de los trabajadores, en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, Ayacucho. La población total fueron los trabajadores de la municipalidad, de donde se tomó una muestra probabilística de 126 trabajadores. Para recolectar la información necesaria se utilizó un cuestionario de encuesta para cada variable de estudio, cuya aplicación en los trabajadores permitió realizar un análisis de las principales necesidades del proceso de la satisfacción del cliente interno, con un total de 52 preguntas, de acuerdo con las dimensiones e indicadores propuestos de las variables de estudio. Para la tabulación se empleó la estadística inferencial y para poder contrastar las hipótesis se utilizó la prueba de Chi Cuadrado. La investigación fue aplicada, de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal. Así mismo se evidenció que la percepción de los trabajadores sobre el nivel de gestión del cliente interno fue del 23% para un nivel bajo, 33% para un nivel regular y 43% para un nivel alto. Así mismo se halló que un 18% se encuentra insatisfecho, un 33% indiferente a la situación, y un 49% satisfecho con la gestión del cliente interno. Como resultado de contrastar la hipótesis se obtuvo que existe relación significativa entre la gestión del servicio al cliente interno y la satisfacción de los trabajadores (p -valor de la prueba $X^2 = 0,038$).

Alvarado S. Rafael (2021) en su tesis “Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente Interno de los Trabajadores, Grupo ARES-2020, Huancayo 2021”. El objetivo general de la investigación fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la empresa Grupo Ares, año 2020. Bajo esta idea, la hipótesis presentada se detalla en la existencia de una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno de los trabajadores de la mencionada empresa. La investigación, por su naturaleza fue de tipo

aplicado, de un alcance descriptivo – correlacional, como método general se utilizó el método científico, con un método analítico, además de un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo correlacional, para la muestra se tomó a 58 trabajadores de la empresa Grupo Ares, se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento fue el cuestionario, sobre la variable clima organizacional y satisfacción del cliente interno. La investigación concluyó que existe relación directa entre clima organizacional y satisfacción del cliente interno, pues se alcanzó un valor del estadístico rho Spearman igual a 0.60, a un nivel de significancia menor de 5 %; con lo cual se detalla que a medida que se mejora el clima organizacional se eleva la satisfacción del cliente dentro de esta institución.

2.3 A nivel internacional

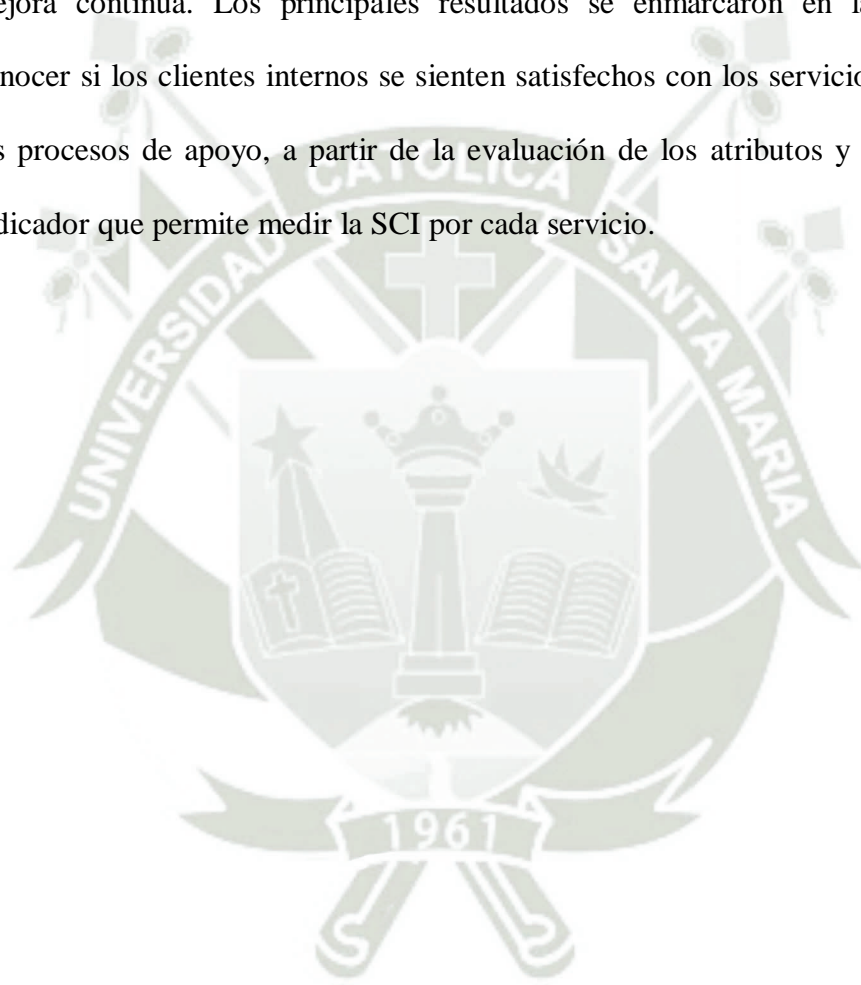
Abad A. María, Pincay, Díaz Davis (2014) en su estudio “Análisis de Calidad del Servicio al Cliente Interno y Externo para Propuesta de Modelo de Gestión de Calidad en una Empresa de Seguros de Guayaquil”, el objetivo general de este trabajo es formular un modelo de gestión de calidad que permita analizar los niveles de satisfacción que perciben los colaboradores y asesores productores de seguros midiendo el trato recibido, la eficiencia del personal, rapidez en los procesos y la incidencia que estos tienen sobre la rentabilidad de la organización. La necesidad de investigar este tema de estudio se debe a los inconvenientes evidenciados y que se ven reflejados en el presupuesto anual de ventas, el mismo que se encuentra en decrecimiento constante, lo que resulta una causa preocupante para el futuro de la organización. La investigación fue de tipo inductivo-analítico ya que, tras la observación de los hechos, se pudo recopilar información a través de la técnica de encuesta, lo que ayudo a establecer la relación entre lo que el cliente interno espera (expectativa) del servicio y lo que realmente recibe (percepción). La muestra tomada

para el estudio de clientes internos fue de 80 colaboradores de la organización escogidos de manera aleatoria y para el estudio de clientes externos se consideró a los 10 asesores de seguros más relevantes para la institución. Estos resultados evidenciaron las fortalezas y debilidades de la institución estudiada y las carencias encontradas en calidad de servicio y cultura organizacional.

Núñez C. Ibeth (2015) en su tesis de Maestría “Nivel de satisfacción del cliente Interno del área de Urgencias de la E.S.E Hospital San Rafael Nivel II de San Juan del Cesar (Guajira- Bucaramanga) 2014”. El objetivo fue determinar el nivel de satisfacción del cliente interno del área de urgencias de la E.S.E hospital San Rafael nivel II de San Juan del Cesar (Guajira) 2014. Se desarrolló desde una perspectiva descriptiva de corte transversal, a partir de datos cuantitativos obtenidos de una encuesta aplicada a todo el personal que labora en el área de urgencias del ESE objeto de estudio, con una muestra de tipo censal de 43 trabajadores adscritos al área de urgencias: médicos, enfermeros, auxiliares de enfermería, especialistas y personal sanitario. Los resultados, refieren que los criterios fueron tenidos en cuenta para la elaboración del instrumento de medición el cual permitió evaluar las características sociodemográficos; las características laborales y la Satisfacción laboral: con nueve dimensiones relacionadas con la Nivel de Satisfacción del Cliente Interno 11 satisfacción laboral y la propuesta de un plan de mejora coherente con los lineamientos del MECI y sustentado en el Modelo EFQM.

Nápoles L. Tamayo, P. Moreno M. (2016) en su tesis “Medición y Mejora de la satisfacción del Cliente Interno en Instituciones universitarias, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya Cuba”. En el presente trabajo se desarrolló un procedimiento general, con sus correspondientes procedimientos específicos de apoyo para la medición y mejora del nivel de satisfacción de los clientes internos (SCI) con

la calidad de los servicios ofrecidos en instituciones universitarias, con una aplicación parcial en la FACIIT de la Universidad de Holguín. Dentro del procedimiento diseñado se concibió una etapa que permite la identificación de los procesos, servicios y atributos a estudiar, así como el diseño y validación de los instrumentos; en otra se aplica el instrumento y en la última se elaboran las estrategias de solución, análisis y mejora continua. Los principales resultados se enmarcaron en la posibilidad de conocer si los clientes internos se sienten satisfechos con los servicios que reciben de los procesos de apoyo, a partir de la evaluación de los atributos y utilización de un indicador que permite medir la SCI por cada servicio.



CAPÍTULO II

1. METODOLOGÍA

En este capítulo se observará cuáles fueron las técnicas, instrumentos y materiales que se utilizaron en la presente investigación tanto para poder captar los resultados como para analizar los métodos investigativos de los cuales derivaron los mismos.

1.1 Enfoque, Alcance y Diseño

Enfoque: Cuantitativo

Alcance: Descriptivo, analítico

Diseño: No experimental, transversal y de campo

- **No Experimental**

Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación.

- **Transversal**

El diseño de estudios transversales se define como el diseño de una investigación observacional, individual, que mide una o más características o enfermedades (variables), en un momento dado.

- **De campo**

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

1.2 Técnicas e Instrumentos

En la presente investigación se utilizó la técnica cuantitativa descriptiva a través del cuestionario para ambas variables de estudio.

a) Para la variable Satisfacción del Cliente Interno.

Para la evaluación de la satisfacción del cliente interno se utilizó una encuesta previamente utilizada por otros investigadores, la cual consta de 20 ítems, la cual busca determinar el nivel de la misma por medio de la valoración de los siguientes significados:

- Organización logística de la institución (2-4-5-6-7-8)
- Perfil del cargo (3-9-15-18)
- Aspectos Gerenciales (1-11-14)
- Relación con jefe inmediato (10-12-16-17)
- Autonomía y estímulo económico (13-19-20)

Para los ítems la calificación será como sigue:

- Muy de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Indiferente = 3
- En desacuerdo = 2

- Nada de acuerdo = 1

b) Para la variable Desarrollo Organizacional

Para la evaluación del Desarrollo Organizacional se usó una encuesta previamente utilizada por otros investigadores, la cual consta de 8 ítems, la cual busca determinar el nivel de la misma por medio de la valoración de los siguientes significados:

- Cambio organizacional (1-2)
- Trabajo en equipo (3-7)
- Clima organizacional (4-5)
- Liderazgo (8)
- Aprendizaje organizacional (6)

Para los ítems la calificación será como sigue:

- Muy de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Indiferente = 3
- En desacuerdo = 2
- Nada de acuerdo = 1

Cuadro de Coherencias

Cuadro Nro. 1: Coherencia entre variables, indicadores, técnica, instrumento e ítems

VARIABLE	INDICADORES	TECNICA E INSTRUMENTO	ITEMS
Satisfacción del cliente interno	Organización logística de la institución	Cuestionario y formulario de preguntas de la variable X: Satisfacción del cliente interno	2-4-5-6-7-8
	Perfil del cargo		3-9-15-18
	Aspectos gerenciales		1-11-14
	Relación con jefe inmediato		10-12-16-17
	Autonomía y estímulo económico		13-19-20
Desarrollo Organizacional	Cambio Organizacional	Cuestionario y Formulario de preguntas de la variable Y: Desarrollo Organizacional	1-2
	Trabajo en Equipo		3-7
	Clima Organizacional		4-5

	Liderazgo		8
	Aprendizaje Organizacional		6

Ficha Técnica de Recolección de Datos

Tabla 1

Formato técnico del cuestionario de la variable X: Satisfacción del cliente interno

Aspectos	Detalles
Complementarios	
Objetivo	Determinar el nivel de relación de la Satisfacción del Cliente Interno en el Desarrollo Organizacional, personal administrativo – Hospital III Yanahuara – 2021.
Lugar	Hospital III Yanahuara
Administración	Individual: la administración del presente instrumento es individual y con un tiempo aproximadamente 15 minutos.
Niveles	<ul style="list-style-type: none"> • 3 alto • 2 medio • 1 bajo
Dimensiones	Organización logística de la institución: 6 ítems

	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil del cargo: 4 ítems • Aspectos gerenciales: 3 ítems • Relación con jefe inmediato: 4 ítems • Autonomía y estímulo económico: 3 ítems
Escalas	<ul style="list-style-type: none"> • Muy de acuerdo = 5 • De acuerdo = 4 • Indiferente = 3 • En desacuerdo = 2 • Nada de acuerdo = 1

Tabla 2

Formato técnico del cuestionario de la variable Y: Desarrollo Organizacional

Aspectos	Detalles
Complementarios	
Objetivo	Determinar el nivel de relación de la Satisfacción del Cliente Interno en el Desarrollo Organizacional, personal administrativo – Hospital III Yanahuara – 2021.
Lugar	Hospital III Yanahuara
Administración	Individual: la administración del presente instrumento es individual y con un tiempo aproximadamente 15 minutos.

Niveles	<ul style="list-style-type: none"> • 5 muy alto • 4 alto • 3 medio • 2 bajo • 1 muy bajo
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio Organizacional: 2 ítems • Trabajo en equipo: 2 ítems • Clima Organizacional: 2 ítems • Liderazgo: 1 ítems • Aprendizaje Organizacional: 1 ítems
Escala	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre = 5 • Casi siempre = 4 • Algunas veces = 3 • Mucho = 2 • Poco = 1

1.3 Campo de Verificación

Ubicación espacial.

El estudio se realizó en el ámbito del Hospital III Yanahuara de Arequipa situado en Av. Zamácola S/N, distrito de Yanahuara, provincia y departamento de Arequipa.

Ubicación temporal.

El horizonte de temporalidad (periodo de aplicación de instrumentos) del estudio está referido entre setiembre y octubre del 2021, por ende, es un estudio coyuntural.

1.4 Unidad de Estudio, Universo y Muestra

Unidad de estudio

La unidad de estudio está conformada por el/la trabajador/a administrativo del Hospital III Yanahuara.

Criterios de Inclusión

- Personal administrativo que laboran con una antigüedad mayor de 2 años en los diferentes servicios del hospital III Yanahuara, Arequipa.
- Personal que labora durante la aplicación de los instrumentos de estudio.

Criterios de Exclusión

- Personal que no desee participar en el estudio.
- Personal que se encuentra con licencia y vacaciones.

Universo

El universo, está compuesto por el personal administrativo del Hospital III Yanahuara de Arequipa.

Grupo Profesional	N.º
Atención al Usuario	5
Gestión Administrativa	14
Admisión	16
Recursos Humanos	9
TOTAL	44

Muestra

No se determinó muestra ya que se trabajó con toda la población de personal administrativo que cumplan los criterios de inclusión del Hospital III YANAHUARA, por lo que se usó el muestreo no probabilístico intencionado.

Se eligió esta población debido a que las instituciones de salud cuentan con personal asistencial y administrativo, este último caracterizado por diferente programación en su horario de trabajo y salarial, por lo que era prioritario estudiar su nivel de satisfacción y su influencia en el desarrollo organizacional.

1.5 Estrategia de Recolección de Datos

Organización

Para efectos de la recolección de datos, se realizaron previamente las coordinaciones pertinentes con la Oficina de Capacitación e Investigación y Jefatura del Hospital III Yanahuara

La duración de estudio en su totalidad fue prevista para 4 meses y la recolección de datos entre dos a tres semanas aproximadamente en turnos de mañana.

Es conveniente mencionar que las unidades de estudio firmaron previamente a la aplicación de los instrumentos, el consentimiento informado.

1.6 Validación de Instrumentos

Ambos instrumentos se aplicaron en forma específica para el presente estudio, el Cuestionario se aplicó para ambas variables, el cuestionario para la variable X “Satisfacción del cliente interno” comprende 20 ítems, para la variable Y “Desarrollo Organizacional” el cuestionario consta de 8 ítems.

El instrumento de Desarrollo Organizacional se ha tomado del autor Balarezo, B. (2014). “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, ambos instrumentos fueron evaluados estadísticamente para ver su validez, confiabilidad, consistencia interna.

Validación del Instrumento de Satisfacción del cliente interno

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,913	20

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación	
		Estándar	N
1	3,5238	1,03049	21
2	3,6667	1,19722	21
3	3,5714	1,24786	21
4	3,2381	1,26114	21
5	2,8095	1,36452	21
6	3,0000	1,37840	21
7	2,9048	1,33809	21
8	2,9048	1,22085	21
9	3,8571	1,01419	21
10	3,8571	,91026	21
11	3,3810	,86465	21
12	3,6667	,85635	21
13	2,8571	1,31475	21
14	3,0476	1,20317	21
15	3,3810	,97346	21
16	3,8571	1,01419	21
17	3,6190	1,24403	21
18	3,5714	1,07571	21
19	3,1905	1,43593	21
20	2,8571	1,49284	21

Coeficiente de Correlación intraclase	95% de intervalo de confianza		P
	Límite inferior	Límite superior	
0,913 ^c	0,848	0,959	0,000

La validación del instrumento indica que el instrumento es válido y confiable debido a que los valores obtenidos son bastante elevados, superando el 90% de validación en los ítems del cuestionario por medio de la Prueba de Alfa de Crombach y el Coeficiente de Correlación Intraclase

Validación del Instrumento de Desarrollo Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,880	8

	Media	Desviación	
		estandar	N
1	2,87	1,187	15
2	3,13	1,187	15
3	2,87	1,246	15
4	2,47	1,407	15
5	3,20	1,320	15
6	3,07	1,100	15
7	2,40	1,682	15
8	2,33	1,397	15

Coeficiente de correlación intraclase	Límite inferior	Límite superior	p

La validación del instrumento indica que el instrumento es válido y confiable debido a que los valores obtenidos son bastante elevados, superando el 80% de validación en los ítems del cuestionario por medio de la Prueba de Alfa de Crombach y el Coeficiente de Correlación Intraclase.

1.7 Análisis de Datos (criterios para el manejo de resultados)

En la presente investigación, se elaboraron las bases de datos para las dos variables, con los datos obtenidos mediante la aplicación de ambas pruebas, para luego procesarlas mediante un análisis descriptivo usando el programa SPSS.

Los datos se tabularon y presentaron en tablas y figuras de acuerdo a las variables en indicadores – subindicadores, utilizando el programa estadístico SPSS versión 19 con el que se aplicó estadística descriptiva (frecuencia y porcentajes) e inferencial para establecer la correlación de las variables de estudio, se usó el estadístico chi cuadrado y para establecer la intensidad de relación se utilizó el estadístico de correlación de Spearman para la contratación de la hipótesis.

CAPÍTULO III

1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1.1 Resultados

La presente investigación fue desarrollada para determinar el nivel de satisfacción del cliente interno y su relación en el desarrollo organizacional y para ello se recolectó información en el personal administrativo mediante cuestionarios que se validaron mediante prueba piloto y estadísticamente por medio de la Prueba de Alfa de Crombach y el Coeficiente de Correlación Intraclase.

Se realizó las tabulaciones y análisis estadísticos, no habiendo datos perdidos en el estudio, todo esto con el fin de recolectar información necesaria para mejorar la satisfacción del cliente interno y por ende el desarrollo organizacional de la institución, para lo cual se han elaborado tablas, las mismas que se han distribuido de la siguiente manera:

TABLA 3

*Frecuencia de las Características Generales del Personal Administrativo, Hospital III
Yanahuara - Arequipa 2021*

Características Personales		N	%
Sexo	Femenino	31	70,5%
	Masculino	13	29,6%
Edad	<= 29	6	13,6%
	30 - 39	16	36,4%
	40 - 49	13	29,6%
	50 - 59	9	20,5%
	60+	0	0,0%
Área	Gestión Administrativa	14	31,8%
	Admisión	16	36,4%
	Recursos Humanos	9	20,5%
	Atención al usuario	5	11,4%
	Total	44	100%

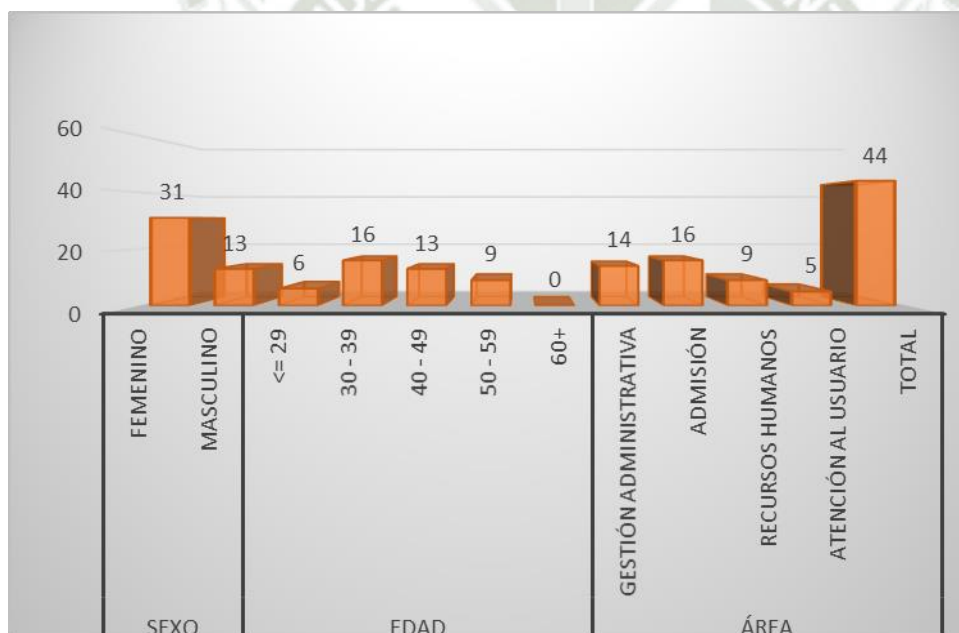
Fuente: Matriz de datos

Interpretación. La mayor parte del personal está en el intervalo de 30 a 39 años (36,4%) y en el intervalo de 40 a 49 años (29,6%), siendo en su mayoría de sexo femenino (70,5%) y en su mayoría trabajan en el área de admisión (36,4%). De lo que se deduce que la mayor parte del personal administrativo es del grupo etéreo adulto, predominando casi en su

totalidad el sexo femenino, el mismo que en su mayoría trabaja en el área de admisión, donde el personal se interrelaciona en gran parte con el usuario de manera directa.

FIGURA 1

Frecuencia de las Características Generales del Personal Administrativo, Hospital III Yanahuara - Arequipa 2021



Fuente: tabla 3

Valores expresados en frecuencias

TABLA 4

Frecuencia de las dimensiones del Nivel de satisfacción del cliente interno en el personal administrativo, Hospital III YANAHUARA – Arequipa 2021

Indicadores de Nivel de satisfacción del cliente interno	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Organización logística de la institución	2	4,6	22	50	20	45,5	44	100
Perfil del Cargo	5	11,4	38	86,4	1	2,3	44	100
Aspectos Gerenciales	6	13,6	38	86,4	0	0	44	100
Relación con jefe inmediato	1	2,3	19	43,2	24	54,5	44	100
Autonomía y estímulo económico	14	31,8	28	63,6	2	4,6	44	100

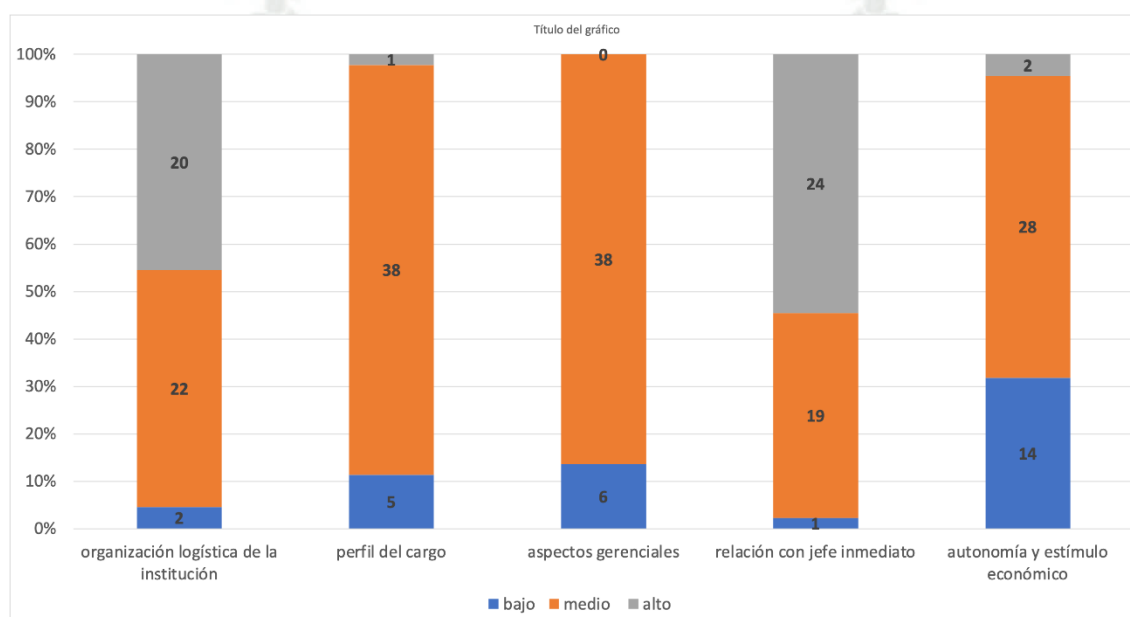
Fuente: Matriz de datos

Interpretación: En los indicadores del nivel de satisfacción del cliente interno se observa que el nivel de tipo predominante es el medio (86,4%); así tenemos en lo relacionado a la Organización logística de la institución en un 50%, el perfil del cargo (86,4%), los aspectos gerenciales (86,4%), del mismo modo la autonomía y estímulo económico predominan en el nivel medio (63,6%); mientras que en cuanto a la relación con el jefe inmediato el nivel predominante es el Alto (54,5%), lo cual es favorable ya que un trabajador

con una gran satisfacción en el trabajo tiene actitudes positivas y ello está relacionado al clima y desempeño laboral.

FIGURA 2

Frecuencia de las dimensiones del Nivel de satisfacción del cliente interno en el personal administrativo, Hospital III YANAHUARA – Arequipa 2021



Fuente: tabla 4

TABLA 5

Frecuencia de las dimensiones del Nivel de Desarrollo Organizacional en el personal administrativo, Hospital III YANAHUARA – Arequipa 2021

Indicadores de Desarrollo Organizacional	Adecuado		Inadecuado		Total	
	F	%	f	%	f	%
Cambio Organizacional	32	72,7%	12	27,3%	44	100%
Trabajo en equipo	21	47,7%	23	52,3%	44	100%
Clima Organizacional	31	70,5%	13	29,6%	44	100%
Liderazgo	25	56,8%	19	43,2%	44	100%
Aprendizaje Organizacional	32	72,7%	12	27,3%	44	100%

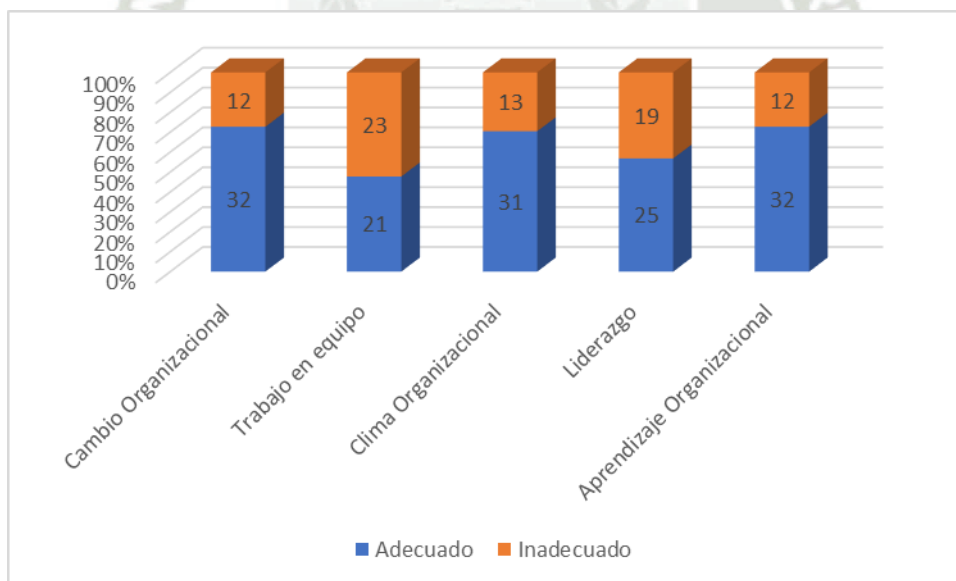
Fuente: Matriz de datos

- c) **Interpretación:** Se aprecia que los cinco factores tienen preponderancia de valores adecuados, llegando hasta el 72,4% de las muestras en Cambio Organizacional y Aprendizaje Organizacional y en menor porcentaje el indicador de Trabajo en Equipo con un 47,7%; de lo que se deduce que el Desarrollo Organizacional en el personal administrativo del Hospital III Yanahuara es adecuado, ya que el Desarrollo Organizacional, busca incrementar la eficacia de las entidades, una empresa eficiente

consigue un buen desempeño como por ejemplo rendimientos financieros, productos y servicios de calidad, alta productividad y mejoramiento continuo, del mismo modo consigue una buena calidad de vida laboral.

FIGURA 3

Frecuencia de las dimensiones del Nivel de Desarrollo Organizacional en el personal administrativo, Hospital III YANAHUARA – Arequipa 2021



Fuente: tabla 5

TABLA 6

*Frecuencia del Nivel de satisfacción del cliente interno en el personal administrativo,
Hospital III YANAHUARA – Arequipa 2021*

Nivel de Satisfacción		
del Cliente Interno	N	%
Bajo	12	27,3%
Medio	23	52,3%
Alto	9	20,5%
Total	44	100%

Fuente: Matriz de datos

Interpretación: Se puede observar que el Nivel de Satisfacción del Cliente Interno preponderante corresponde al nivel Medio (52%), seguido de una baja satisfacción (27%), con poca proporción de Satisfacción Alta (21%) en el personal administrativo del Hospital III Yanahuara, por lo que vemos que el nivel de satisfacción del Cliente Interno es adecuado, sin embargo ello debe mejorar a niveles altos.

FIGURA 4

Nivel de satisfacción del cliente interno en el personal administrativo, Hospital III YANAHUARA – Arequipa 2021



Fuente: tabla 6

TABLA 7

Frecuencia de Nivel de Desarrollo Organizacional en el personal administrativo, Hospital III YANAHUARA – Arequipa 2021

Desarrollo Organizacional	N	%
Adecuado	30	68,2%
Inadecuado	14	31,8%
Total	44	100%

Fuente: Matriz de datos

Interpretación: Se puede observar que el Nivel de Desarrollo Organizacional preponderante es el nivel Adecuado (68%), por lo que podemos ver que en el personal administrativo del Hospital III Yanahuara el nivel de desarrollo organizacional es adecuado.

FIGURA 5

Nivel de Desarrollo Organizacional en el personal administrativo, Hospital III YANAHUARA – Arequipa 2021



Fuente: tabla 7

TABLA 8

Tabla de contingencia de las dimensiones de Satisfacción del Cliente Interno y el Nivel de Desarrollo Organizacional en el personal administrativo, Hospital III YANAHUARA – Arequipa 2021

		Desarrollo Organizacional						
		Adecuado		Inadecuado		Total		
		n	%	n	%	n	%	
Organización Logística de la Institución	Bajo	8	18,18%	2	4,55%	10	22,73%	$X^2=2,281$ $P=0,320$
	Medio	12	27,27%	9	20,45%	21	47,73%	
	Alto	10	22,73%	3	6,82%	13	29,55%	
Perfil del Cargo	Bajo	3	6,82%	0	0,00%	3	6,82%	$X^2=3,623$ $P=0,163$
	Medio	11	25,00%	9	20,45%	20	45,45%	
	Alto	16	36,36%	5	11,36%	21	47,73%	
Aspectos Gerenciales	Bajo	6	13,64%	3	6,82%	9	20,45%	$X^2=0,349$ $P=0,840$
	Medio	23	52,27%	10	22,73%	33	75,00%	
	Alto	1	2,27%	1	2,27%	2	4,55%	
Relación con Jefe Inmediato	Bajo	5	11,36%	1	2,27%	6	13,64%	$X^2=3,283$ $P=0,194$
	Medio	7	15,91%	7	15,91%	14	31,82%	
	Alto	18	40,91%	6	13,64%	24	54,55%	
Autonomía y Estimulo Económico	Bajo	14	31,82%	5	11,36%	19	43,18%	$X^2=1,204$ $P=0,548$
	Medio	12	27,27%	8	18,18%	20	45,45%	
	Alto	4	9,09%	1	2,27%	5	11,36%	
Total		30	68,18%	14	31,82%	44	100,00%	

Fuente: Matriz de datos

Interpretación: Según el estadístico Chi-Cuadrado de Independencia, se observa que no hay asociación entre las diferentes dimensiones de la variable Satisfacción del Cliente Interno y la variable Desarrollo Organizacional, siendo independientes entre si, con lo cual se considera que no tiene relación. Las correlaciones de Spearman muestran en todos los casos relaciones de baja intensidad, lo que solo podemos afirmar en la población de estudio.

TABLA 9

Tabla de contingencia del Nivel de Satisfacción del Cliente Interno y el Nivel de Desarrollo Organizacional en el personal administrativo, Hospital III YANAHUARA – Arequipa 2021

Desarrollo Organizacional	Nivel de Satisfacción del Cliente Interno					
	Bajo		Medio		Alto	
	N	%	N	%	N	%
Adecuado	8	66,7%	16	69,6%	6	66,7%
Inadecuado	4	33,3%	7	30,4%	3	33,3%
Total	12	100%	23	100%	9	100%

Fuente: Matriz de datos

$X^2 : 0.043$

$p=0.979$

Spearman: 0.04

Interpretación: Según el estadístico Chi Cuadrado de Independencia aplicado a las variables Nivel de Satisfacción del Cliente Interno y la Frecuencia de Nivel de Desarrollo Organizacional se obtuvo un valor de significancia ($p>0.05$) que indica que existe independencia entre ambas variables, no teniendo relación de una a la otra.

Así también el estadístico de correlación de Spearman muestra que la asociación entre ambas variables es de débil intensidad. Por lo que podemos concluir que según el resultado de la prueba estadística no se comprobó la hipótesis general planteada por lo que se corrobora la hipótesis nula.

1.2 Discusión de los resultados.

El propósito principal de la presente investigación, fue determinar la relación entre la satisfacción del cliente interno y el desarrollo organizacional, así como el nivel de relación entre ambas variables, en el personal administrativo del Hospital III Yanahuara EsSalud de Arequipa.

Entre las limitaciones que se tuvo debido a la contingencia por pandemia COVID-19, en la que hubo restricciones por lo que el personal en su mayoría se encontraba en trabajo remoto, obligando a recolectar la información por vía virtual, la misma que pudo traer como consecuencia algún tipo de sesgo para el presente estudio.

En relación al primer objetivo específico, que consiste en establecer el nivel que presenta la Satisfacción del Cliente Interno en el Personal Administrativo del Hospital III Yanahuara – 2021, se observa (Tabla 4 y 6) que el Nivel de Satisfacción del Cliente Interno preponderante corresponde al nivel Medio. Otras investigaciones encontraron también un nivel medio de satisfacción como es el caso de **Juanico T. Carol (2019) en su tesis** “Nivel de satisfacción del cliente interno en la empresa Konecta S.A.C., Chiclayo 2019” La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel de satisfacción del personal interno en la empresa Konecta S.A.C. Chiclayo, en la misma que la metodología de la investigación se desarrolló de tipo descriptivo con un diseño no experimental – Transversal. Se llegó a contrastar los resultados obtenidos, donde el nivel de satisfacción general del cliente interno en la empresa Konecta S.A.C. es valorado **como nivel medio** alcanzando un porcentaje general de 46%. lo que indica que en su mayoría el personal no se encuentra satisfecho, resultado que debe considerarse y tomar acciones direccionadas a fortalecer la satisfacción laboral, por otro lado, el resultado más bajo que se obtuvo respecto a las dimensiones corresponde a los beneficios laborales y remuneraciones alcanzando un

porcentaje del 40%, resultado que se sitúa en un nivel bajo de la satisfacción laboral, dado que gran parte el ambiente físico y a la distribución no es la adecuada para el personal.

Es menester mencionar la Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones universitarias, como es de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” en la que Tamayo P. y Col realizaron dicha medición. En el presente trabajo se desarrolló un procedimiento general, con sus correspondientes procedimientos específicos de apoyo para la medición y mejora del nivel de satisfacción de los clientes internos (SCI) con la calidad de los servicios ofrecidos en instituciones universitarias, con una aplicación parcial en la FACIIT de la Universidad de Holguín. Dentro del procedimiento diseñado se concibió una etapa que permite la identificación de los procesos, servicios y atributos a estudiar, así como el diseño y validación de los instrumentos; en otra se aplica el instrumento y en la última se elaboran las estrategias de solución, análisis y mejora continua. Los principales resultados se enmarcaron en la posibilidad de conocer si los clientes internos se sienten satisfechos con los servicios que reciben de los procesos de apoyo, a partir de la evaluación de los atributos y utilización de un indicador que permite medir la SCI por cada servicio, concluyeron que la aplicación parcial del procedimiento propuesto permitió valorar la pertinencia, consistencia lógica y suficiencia conformada por ideas coherentes que contribuyen a la medición y mejora de la satisfacción del cliente interno con los servicios que brindan los procesos de apoyo. El procedimiento propuesto constituye una valiosa herramienta para la toma de decisiones, el cual facilita a la dirección universitaria la adopción de estrategias y planes de acción, que contribuyen a la solución de las principales deficiencias detectadas en los procesos de apoyo para elevar la satisfacción de los clientes internos y permitir la mejora continua de los procesos de apoyo.

Así también **Núñez C. Ibeth (2015)** en su tesis de Maestría “Nivel de satisfacción del cliente Interno del área de Urgencias de la E.S.E Hospital San Rafael Nivel II de San Juan del Cesar (Guajira- Bucaramanga) 2014”. El objetivo fue determinar el nivel de satisfacción del

cliente interno del área de urgencias de la E.S.E hospital San Rafael nivel II de San Juan del Cesar (Guajira) 2014. Con una muestra de tipo censal de 43 trabajadores adscritos al área de urgencias: médicos, enfermeros, auxiliares de enfermería, especialistas y personal sanitario. Los resultados, refieren que los criterios fueron tenidos en cuenta para la elaboración del instrumento de medición el cual permitió evaluar las características sociodemográficos; las características laborales y la Satisfacción laboral: con nueve dimensiones relacionadas con la Nivel de Satisfacción del Cliente Interno 11 satisfacción laboral y la propuesta de un plan de mejora coherente con los lineamientos del MECI y sustentado en el Modelo EFQM.

De todo ello se deduce que se debe tomar acciones para mejorar la satisfacción laboral ya que al respecto Robbins (2004), define la satisfacción laboral como aquella actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Cuando mencionamos actitudes de los empleados, en la mayoría de los casos nos referimos a satisfacción laboral.

En lo que respecta al segundo objetivo específico: analizar qué nivel presenta el Desarrollo Organizacional en el Personal Administrativo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2021. Se puede observar (tabla 5 y 7), que el Nivel de Desarrollo Organizacional preponderante es el nivel Adecuado (68%), este resultado se complementa con los resultados encontrados en la tabla 5, donde se aprecia que los cinco factores estudiados tienen preponderancia de valores adecuados, llegando hasta el 72,73% de las muestras en Cambio Organizacional y Aprendizaje Organizacional y en menor porcentaje el indicador de Trabajo en Equipo con un 47,73%; de lo que se deduce que el Desarrollo Organizacional en el personal administrativo del Hospital III Yanahuara es adecuado. Al respecto Mello, (2010) afirma que el Desarrollo Organizacional al ser un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, permite aumentar la eficiencia de la organización, a

través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento. Es una respuesta al cambio (cambio organizacional), una compleja estrategia con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones (clima organizacional), de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Así también **Peña M. Maryori (2017)** en su tesis “El Nivel de Desarrollo Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) N°01 – Distrito El Porvenir-Trujillo-2017” en que los resultados obtenidos fueron que el nivel de Desarrollo Organizacional fue de nivel Medio aceptando la hipótesis planteada, la cual se identificó los niveles de procesos de Visión Organizacional, Delegación de Autoridad, Aprendizaje Organizacional, Procesos de Resolución de problemas y trabajo en Equipo, que dieron como resultados un nivel medio dando a conocer el compromiso que tiene el trabajador hacia la entidad mediante la visión de la misma sin embargo les faltan más capacitaciones para agilizar los procesos administrativos y así lograr siempre los objetivos en el debido tiempo.

Así también en relación al tercer objetivo específico, determinar el nivel de relación entre la organización logística, perfil del cargo, aspectos gerenciales, relación con jefe inmediato, autonomía, estímulo económico y el Desarrollo Organizacional, en el Personal Administrativo, se puede observar en la tabla 8, que Según el estadístico Chi-Cuadrado de Independencia, se observa que no hay asociación entre las diferentes dimensiones de la variable Satisfacción del Cliente Interno y la variable Desarrollo Organizacional, siendo independientes entre sí, con lo cual se considera que no tiene relación y el estadístico de correlación de Spearman muestra que la asociación entre ambas variables es de débil intensidad.

Otras investigaciones encontraron también mayor porcentaje de satisfacción en algunas dimensiones como citare a Zumaeta V. Paolo (2017) en su tesis “Diagnostico de Satisfacción de los Clientes Internos de una empresa de Lácteos evaluando la Calidad de Servicio, Lima 2017” donde para poder medir y analizar la satisfacción de los clientes internos, se hizo uso de la metodología Servqual, el cual es un método que mide la calidad de servicio en base a 5 dimensiones, empatía, elementos tangibles, seguridad, capacidad de respuesta, fiabilidad; la cuales por medio de un puntaje a través de un cuestionario se analizó estadísticamente la correlación de la calidad de servicio con la satisfacción del cliente interno. Al ser una investigación bivariada, las variables Calidad de Servicio y Satisfacción de Cliente Interno, se correlacionaron entre sí, los resultados que se obtuvieron fueron que, el servicio que el área de Calidad Materiales brinda es bueno, pero puede ser mejor ya que nuestros clientes internos son muy exigentes. Cabe destacar que el análisis se hizo más profundo cuando lo hicimos individualmente por área, al usar la metodología Servqual sale a relucir el vacío 5: diferencias entre las expectativas del cliente sobre la calidad del servicio y las percepciones que tienen del servicio, que es propio de la herramienta. Concluyendo la evaluación se visualizó que las dimensiones con menor puntaje las cuales afectan a la satisfacción de los clientes internos son la Capacidad de Respuesta y la Seguridad, por lo que para darle un enfoque de proceso lo llamaremos “cuellos de botella”, que viene hacer básicamente los limitantes para llegar al objetivo que este caso de estudio es la satisfacción de los clientes internos.

Finalmente, los resultados obtenidos, (tabla 9) reflejan que no existe correlación de las variables motivo de estudio, según el estadístico Chi Cuadrado de Independencia aplicado a las variables Nivel de Satisfacción del Cliente Interno y la Frecuencia de Nivel de Desarrollo Organizacional se obtuvo un valor de significancia ($p > 0.05$) que indica que existe independencia entre ambas variables, no teniendo relación de una a la otra, motivo por el que

se rechazó la hipótesis planteada: Existe relación significativa entre la satisfacción del cliente interno y el desarrollo organizacional en personal administrativo, Hospital III Yanahuara, EsSalud, Arequipa 2020.

Otros autores relacionaron la satisfacción del cliente interno con otras dimensiones como la Gestión del cliente interno, así tenemos a Carpio C. Zaemi (2020) en su tesis “Gestión del Cliente Interno y satisfacción de los Trabajadores de la Municipalidad distrital de San Juan Bautista, Ayacucho, 2019”, el presente estudio tuvo por finalidad determinar cómo la gestión del cliente interno se relaciona con la satisfacción de los trabajadores. La población total fueron los trabajadores de la municipalidad, de donde se tomó una muestra probabilística de 126 trabajadores. Para recolectar la información necesaria se utilizó un cuestionario de encuesta para cada variable de estudio, cuya aplicación en los trabajadores permitió realizar un análisis de las principales necesidades del proceso de la satisfacción del cliente interno. Para la tabulación se empleó la estadística inferencial y para poder contrastar las hipótesis se utilizó la prueba de Chi Cuadrado. La investigación fue aplicada, de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal. Así mismo se evidenció que la percepción de los trabajadores sobre el nivel de gestión del cliente interno fue del 23% para un nivel bajo, 33% para un nivel regular y 43% para un nivel alto. Así mismo se halló que un 18% se encuentra insatisfecho, un 33% indiferente a la situación, y un 49% satisfecho con la gestión del cliente interno. Como resultado de contrastar la hipótesis se obtuvo que existe relación significativa entre la gestión del servicio al cliente interno y la satisfacción de los trabajadores (p-valor de la prueba $\chi^2 = 0,038$).

Así mismo se estudió una correlación entre satisfacción con un indicador importante del Desarrollo Organizacional, así tenemos a Alvarado S. Rafael (2021) en su tesis

“Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente Interno de los Trabajadores, Grupo ARES-2020, Huancayo 2021”. El objetivo general de la investigación fue determinar la

relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la empresa Grupo Ares, año 2020. Bajo esta idea, la hipótesis presentada se detalla en la existencia de una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno de los trabajadores de la mencionada empresa. La investigación, por su naturaleza fue de tipo aplicado, de un alcance descriptivo – correlacional, como método general se utilizó el método científico, con un método analítico, además de un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo correlacional, para la muestra se tomó a 58 trabajadores de la empresa Grupo Ares. La investigación concluyó que existe relación directa entre clima organizacional y satisfacción del cliente interno, pues se alcanzó un valor del estadístico rho Spearman igual a 0.60, a un nivel de significancia menor de 5 %; con lo cual se detalla que a medida que se mejora el clima organizacional se eleva la satisfacción del cliente dentro de esta institución.

Así también se estudió el Desarrollo organizacional con otro indicador como la Comunicación Interna. Valdivia Carolay (2022) en su investigación Nivel de Comunicación Organizacional Interna y su Influencia en el Desarrollo Organizacional, Personal Administrativo, Departamento de Enfermería, Hospital Carlos Alberto Seguin Escobedo. Arequipa 2020, en la que los resultados reflejaron un predominio de nivel medio de Comunicación Organizacional Interna y de nivel inadecuado del Desarrollo Organizacional. Además, se encontró influencia inversa de moderada intensidad de la Comunicación interna en el Desarrollo Organizacional (coeficiente de contingencia: 0.507); así como del flujo y del impacto de la comunicación en el desarrollo organizacional; por lo tanto, se rechazó la hipótesis planteada.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Los resultados reflejan un nivel medio de satisfacción en el cliente interno, siendo en mayor proporción en el perfil del cargo y aspectos gerenciales (86,36%), del mismo modo la autonomía y estímulo económico predominan en el nivel medio (63,63%), seguido del ítem relacionado a la organización logística de la institución (50%) mientras que en cuanto a la relación con el jefe inmediato el nivel predominante es el Alto (54,54%). Los niveles de nivel medio deben ir mejorando a un nivel alto ya que un trabajador con una gran satisfacción en el trabajo tiene actitudes positivas.

Es necesario indicar que esta conclusión fue establecida en base al análisis estadístico de Chi cuadrado comparada con el estadístico Spearman lo mismo que asegura la correcta eficiencia del estudio.

SEGUNDA

El desarrollo Organizacional presenta un nivel adecuado, se aprecia que los cinco factores estudiados tienen preponderancia de valores adecuados, llegando hasta el 72,73% de las muestras en Cambio Organizacional y Aprendizaje Organizacional y en menor porcentaje el indicador de Trabajo en Equipo con un 47,73%. Lo cual es favorable ya que el Desarrollo Organizacional, busca incrementar la eficacia de las entidades, siendo capaz de resolver sus problemas, consigue un buen desempeño por lo tanto una buena calidad de vida laboral.

El Desarrollo Organizacional siempre será un criterio uniformizado, sin embargo, este debe adecuarse a cada organización puesto que no todas tienen el mismo rubro ni mismo número de trabajadores por lo que se debe adecuar a los objetivos de cada organización.

TERCERA

No existe relación entre las dimensiones de satisfacción del cliente interno (organización logística de la institución, perfil del cargo, aspectos gerenciales, relación con el jefe inmediato, autonomía y estímulo económico) con el desarrollo organizacional, según el estadístico Chi-Cuadrado de Independencia.

El hecho que no se perciba relación entre ambas dimensiones quiere decir que cada una de ellas camina de manera independiente, lo cual también es válido, ya que no siempre va a depender una de la otra de manera dependiente.

CUARTA

No existe relación entre el nivel de satisfacción del cliente interno con el Desarrollo Organizacional (chi cuadrado de independencia con un valor de significancia $p > 0.05$) que indica que existe independencia entre ambas variables y el estadístico de correlación de Spearman muestra que la asociación entre ambas variables es de débil intensidad. Por lo que se rechaza la hipótesis general planteada y se acepta la hipótesis nula.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Que los estudiantes de post grado realicen estudios con las mismas variables u otras variables que puedan servir para establecer comparaciones, asimismo en otras instituciones de salud ya que no se han observado estudios similares al presente. Nosotros como estudiantes de post grado tenemos el deber de llevar con nosotros la bandera de la investigación pues la única forma de mejorar la sociedad en la que vivimos y sobre todo la gestión pública en nuestro país es investigando las falencias que tiene cada sector y a raíz de eso implementar soluciones.

SEGUNDA

Essalud y específicamente en el Hospital Yanahuara deberá establecer diferentes tipos de estrategias comunicacionales y/o talleres vivenciales para que los puntos más bajos como son “Organización logística de la institución” y “relación con jefe inmediato” sean positivos en el nivel de satisfacción del cliente interno en el personal administrativo del Hospital III Yanahuara para así poder superar el nivel “adecuado” ya que ello influirá positivamente en indicadores de desarrollo organizacional como el clima organizacional, trabajo en equipo entre otros. En el plan de desarrollo organizacional que se anexa a la presente investigación se podrá encontrar diferentes propuestas como aportes a la presente investigación, las mismas que ayudarán a incrementar el nivel de los puntos más bajos encontrados en la presente investigación

TERCERA

En aras de garantizar el máximo nivel de competitividad, el Hospital Yanahuara debe potenciar los diversos factores de Desarrollo Organizacional como Cambio, Clima y aprendizaje organizacional, el trabajo en equipo y liderazgo con diversas actividades comunicacionales, así como también planear y mejorar políticas públicas referidas a la satisfacción del cliente interno y al desarrollo organizacional de manera urgente, recordemos que todos los trabajadores que pertenecemos a una determinada organización somos seres humanos; y es por ello que, las políticas públicas nos van a proporcionar el apoyo necesario para tener una satisfacción laboral estable, recordemos que los resultados si bien es cierto demuestran un nivel adecuado, no es equitativo en todas sus dimensiones, se deberá fortalecer las más débiles.

Se han hecho diferentes aportes a maneras de propuestas para mejorar la satisfacción del cliente interno y la relación con el desarrollo organizacional, dentro de las más destacadas tenemos propiciar un buen ambiente laboral en las áreas administrativas, reconocer y brindar posibilidades de crecimiento, apostar por un liderazgo positivo, asegurar las necesidades básicas, fortalecer relaciones entre colaboradores y el trabajo colaborativo, trabajo en equipo, evaluar al cliente interno según el cumplimiento de objetivos entre otras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACOSTA, J. (2011). *Trabajo en Equipo*. Madrid, España: ESIC

ALVAREZ, G. (2011). *Cambio Organizacional y Disciplinario*. México: Plaza y Valdés S.A.

ANDER-EGG, E. (2011). *El Trabajo en Equipo*. México, México: Editorial Progreso.

ARTEAGA Ch. (2006). *Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional*, Institución educativa A Lima.

Balarezo, B. (2014). “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, Republica del Ecuador: Universidad técnica de Ambato. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e.pdf>

BLANCH, J. (2010). *Teoría de las relaciones laborales*. Cataluña, España: Editorial UOC.

BECKHARD, R. (2010). *Desarrollo Organizacional. - Estrategias y Modelos*. México, México: Fondo Educativo Interamericano.

BROW y MOBERG (1990). *Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral*, Edit. Limusa, México.

CASTILLO, M (2019). “Evaluación de la satisfacción al cliente interno y el clima organizacional en la unidad de gestión de servicios generales del área de salud Paraíso Cervantes en el año 2019”

CHIANG (2010). *Relaciones entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.

CHIAVENATO Idalberto, (2000) *Administración de Recursos Humanos*. 5a. Edición. Ed. Mc.

CUADROS A. (2007). *Liderazgo, Clima y satisfacción Laboral en las Organizaciones*, Arica.

DOMINGUEZ, D. (2011). *La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa*. Madrid, España: Visión Libros.

ENRIQUE, A. (2011). *La Planificación de la Comunicación Organizacional*. Barcelona, España: Servei de Publicacions.

FERNANDEZ, J. (2012). *Fundamento de la Organización de Empresas, Breve historia del Magnamente*. Madrid, España: Narcea.

GARZON, M. (2010). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad de Rosario.

GONCALVES, Alexis. 2000. *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)* Graw Hill. Interamericana S.A, Bogotá, Colombia.

HALL, R.H. (2004). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.

Hersey Paul, Kenneth, H. Blanchard, Dewey E. Johnson (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Diagnostico Situacional*. 7 a. Edición, México, Printice Hall.

MELLO, D. F. (2010). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*. México, México: Limusa.

MORAN, E “*La calidad del servicio al cliente externo administrativo vinculado al incremento de las ventas en el grupo Santillana*.”

OVANDO, B. (2005). *Calidad en el servicio al cliente. Cómo llevarla a la práctica*

QUESTION PRO (2011). *Importancia de la satisfacción del cliente interno*.

Robbins&Coulter (2014). *Administración*. 12ava. Ed., Pearson, México

RUIZ, M. (2010). *¿Para qué Sirve un Líder?* Buenos Aires, Argentina: De de Santos

Robbins&Coulter (2014). *Administración*. 12ava. Ed., Pearson, México

RUIZ, M. (2010). *¿Para qué Sirve un Líder?* Buenos Aires, Argentina: De de Santos

SANCHEZ, P. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid, España: EDITEX.

Saravia F. (2018). “*Incidencia de la Comunicación Organizacional Interna sobre el Desarrollo Organizacional del Gobierno Regional de Arequipa*.” 2018, Universidad Nacional de San Agustín. Recuperado:

<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9121>

Schneider y Bartlett (1975). *Psicología Social de la Organización*, México: Trillas

Silva, H. (2018). “La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad pública, 2017”

Universidad Cesar Vallejo, Perú, Tesis Maestría. Recuperado de:

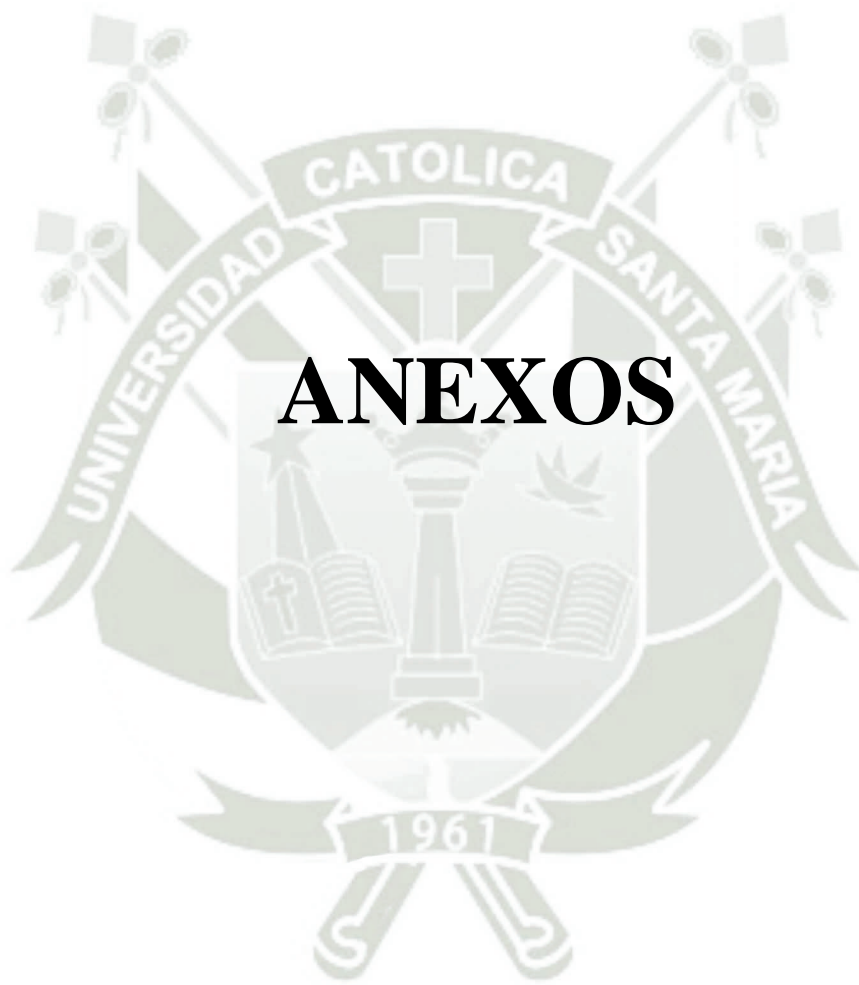
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/ucv/15898>

Stucchi, M. (2011). Liderazgo. (JNE, Ed.) Recuperado el 07/05/2013

http://www.confianzaperu.org.pe/documentos/personeros/M._Liderazgo.pdf

Valencia, R. (2004). Influencia del clima organizacional en la satisfacción en el trabajo y desempeño laboral de los académicos de una institución de educación superior: tesis de maestra no publicada, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.

WORLWY, C. (2011). *Desarrollo Organizacional y Cambio (8va Edición)*. México, México: Thomson.



ANEXOS

ANEXO 01

CUESTIONARIO SOBRE “SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO”

Estimado Señor (a) (ita):

Con el objeto de poder realizar una investigación sobre el NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PERSONAL ADMINISTRATIVO HOSPITAL III YANAHUARA - 2021, le pido por favor dar respuesta a las siguientes preguntas marcando con una equis (X) la que crea es correcta; teniendo presente que sólo se debe marcar una respuesta por pregunta.

Muchas Gracias

SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

1. ¿Conoce Ud. los valores corporativos de la entidad?

a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo

2. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?

a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo

3. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo

4. ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?

a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo

5. ¿El número de baños y aseo es el adecuado para sus necesidades?

a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo

6. ¿Su computadora funciona a una velocidad adecuada para realizar sus funciones?

- a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo
7. ¿Las instalaciones físicas le parecen cómodas?
- a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo
8. ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?
- a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo
9. ¿Su cargo en la entidad está relacionado con su título académico?
- a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo
10. ¿Trabaja Ud. en equipo con sus compañeros?
- a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo
11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la entidad?
- a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo
12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con sus compañeros?
- a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo
13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con relación a los ascensos de la empresa?
- a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo
14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el proceso de inducción, al ingresar a la entidad?
- a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo
15. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con relación a sus responsabilidades?
- a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo
16. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la comunicación con su jefe inmediato?
- a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo
17. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con relación al liderazgo con su jefe inmediato?
- a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo
18. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con relación a la autonomía que Ud. puede ejercer?

a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo

19. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su salario?

a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo

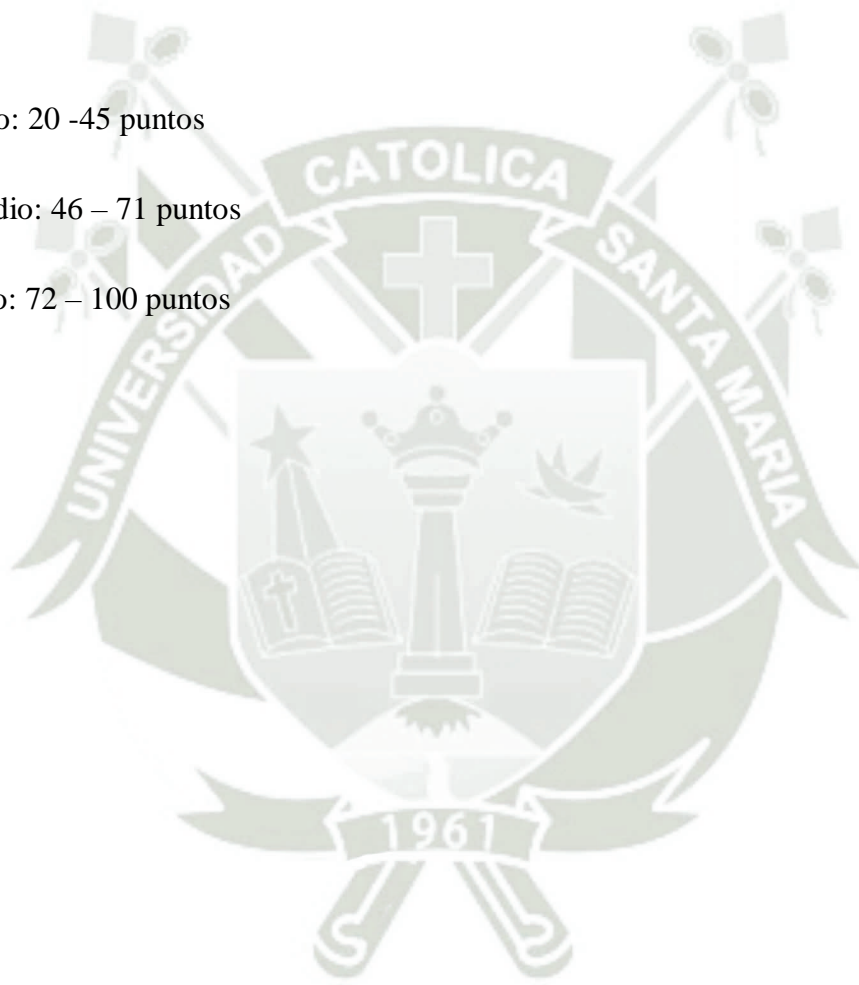
20. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con relación a los incentivos de la entidad?

a. Nada de acuerdo b. En desacuerdo c. Indiferente d. De acuerdo e. Muy de acuerdo

Nivel Bajo: 20 -45 puntos

Nivel Medio: 46 – 71 puntos

Nivel Alto: 72 – 100 puntos



ANEXO 02

CUESTIONARIO SOBRE “DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. ¿Considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentar el desarrollo organizacional del área administrativa?
a. Siempre b. Casi Siempre c. A veces d. Mucho e. Poco
- 2.. ¿Existe alguna influencia de los agentes de cambio (personas que influyen) sobre el desarrollo organizacional dentro de la entidad?
a. Siempre b. Casi Siempre c. A veces d. Mucho e. Poco
3. ¿Considera que es importante el trabajo en equipo, porque las relaciones y el apoyo permiten alcanzar los objetivos del personal administrativo?
a. Siempre b. Casi Siempre c. A veces d. Mucho e. Poco
4. ¿Considera que el clima organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en el personal administrativo?
a. Siempre b. Casi Siempre c. A veces d. Mucho e. Poco
5. ¿Cree que el clima organizacional del personal administrativo es el más adecuado?
a. Siempre b. Casi Siempre c. A veces d. Mucho e. Poco
6. ¿Considera que el liderazgo que se ejerce en las diferentes áreas del personal administrativo es el más adecuado?
a. Siempre b. Casi Siempre c. A veces d. Mucho e. Poco
7. ¿Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo del personal administrativo?
a. Siempre b. Casi Siempre c. A veces d. Mucho e. Poco
8. ¿Normalmente tiene una percepción correcta de la realidad, lo cual lo capacita para comportarse con mayor eficacia y sentido de responsabilidad?
a. Siempre b. Casi Siempre c. A veces d. Mucho e. Poco

Nivel Inadecuado: 8 – 20 puntos

Nivel Adecuado: 21 – 40 puntos

ANEXO 03

DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Declaro conocer los términos de este consentimiento informado, los objetivos de la investigación, las formas de participación, de los costos y riesgos implicados, y del acceso a la información y resguardo de información que sea producida en el estudio. Reconozco que la información brindada en la investigación denominada “*Nivel de satisfacción del cliente interno y su relación con el desarrollo organizacional, personal administrativo Hospital III – Yanahuara Essalud, Arequipa – 2021*” será usada solo con fines de difusión científica.

He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Nombre completo del participante.....

Correo electrónico.....

Firma

Investigador Responsable

Diego Zegarra Rimachi



ANEXO 04: BASE DE DATOS

1	Sexo	Edad	Area	Organizac	Perfil de Ca	Aspectos G	Relacion co	Autonomia	Puntaje de	Gestion Adm	Cambio Org	Clima Org	Trabajo en	Aprendizaje	Liderazgo	Puntaje De	Desarrollo	Edad
2	Femenino	40	Gestion Adm	22	17	12	12	11	74	Medio	8	8	8	4	4	32	Adecuado	40-49
3	Femenino	35	Gestion Adm	26	17	12	19	12	86	Alto	4	2	4	2	4	16	Inadecuado	30-39
4	Femenino	44	Gestion Adm	15	14	12	19	11	71	Medio	4	5	4	3	1	17	Inadecuado	40-49
5	Masculino	31	Gestion Adm	26	16	11	16	14	83	Alto	8	6	7	4	4	29	Adecuado	30-39
6	Masculino	46	Gestion Adm	25	14	11	14	10	74	Medio	5	6	4	1	2	18	Inadecuado	40-49
7	Femenino	53	Admision	18	14	10	15	9	56	Bajo	6	6	6	3	4	25	Adecuado	50-59
8	Femenino	43	Recursos Hi	17	13	9	13	9	61	Medio	7	9	7	4	3	30	Adecuado	40-49
9	Femenino	49	Admision	22	16	13	15	11	77	Medio	4	4	7	1	2	18	Inadecuado	40-49
10	Femenino	50	Admision	17	16	12	13	7	65	Medio	5	2	5	2	5	19	Inadecuado	50-59
11	Femenino	42	Gestion Adm	22	12	11	13	8	66	Medio	6	6	5	2	1	20	Inadecuado	40-49
12	Femenino	47	Gestion Adm	25	18	11	17	13	84	Alto	4	8	6	3	3	24	Adecuado	40-49
13	Femenino	50	Admision	20	14	7	16	11	68	Medio	4	4	4	2	3	17	Inadecuado	50-59
14	Masculino	40	Atencion al	16	9	8	11	10	54	Bajo	8	6	7	4	4	29	Adecuado	40-49
15	Masculino	42	Admision	12	8	8	9	5	42	Bajo	6	6	6	1	3	22	Adecuado	40-49
16	Masculino	58	Admision	23	16	12	13	8	72	Medio	6	8	5	3	3	25	Adecuado	50-59
17	Femenino	39	Admision	14	12	10	11	6	43	Bajo	4	6	3	3	2	18	Inadecuado	30-39
18	Femenino	58	Admision	21	16	12	18	12	79	Medio	5	10	10	5	5	35	Adecuado	50-59
19	Masculino	29	Gestion Adm	26	18	12	17	13	86	Alto	10	7	8	3	5	33	Adecuado	<= 29
20	Femenino	44	Gestion Adm	22	17	14	17	13	83	Alto	2	4	4	1	2	13	Inadecuado	40-49
21	Femenino	57	Admision	6	10	5	6	5	32	Bajo	10	6	8	3	3	30	Adecuado	50-59
22	Femenino	56	Admision	21	13	7	14	3	58	Medio	6	8	7	3	5	29	Adecuado	50-59
23	Femenino	56	Admision	24	12	11	16	7	70	Medio	7	7	7	3	4	28	Adecuado	50-59
24	Femenino	56	Admision	14	16	10	16	9	65	Medio	6	6	5	3	3	23	Adecuado	50-59
25	Femenino	42	Admision	22	12	9	9	5	57	Bajo	9	6	9	3	4	35	Adecuado	40-49
26	Femenino	47	Admision	26	16	10	16	8	73	Medio	8	7	3	3	5	26	Adecuado	40-49
27	Femenino	47	Admision	18	12	9	9	9	57	Bajo	2	2	4	1	1	10	Inadecuado	40-49
28	Femenino	31	Recursos Hi	13	14	9	18	3	57	Bajo	7	8	10	3	5	33	Adecuado	30-39
29	Femenino	31	Recursos Hi	19	17	10	18	8	72	Medio	9	8	10	3	5	35	Adecuado	30-39
30	Masculino	39	Recursos Hi	8	20	9	20	9	66	Medio	6	4	7	4	5	26	Adecuado	30-39
31	Femenino	32	Recursos Hi	15	12	7	15	8	57	Bajo	4	6	4	3	3	20	Inadecuado	30-39
32	Femenino	32	Recursos Hi	17	14	9	9	6	55	Bajo	5	7	7	2	3	24	Adecuado	30-39
33	Femenino	38	Admision	11	11	7	9	4	42	Bajo	6	8	2	3	4	23	Adecuado	30-39
34	Masculino	29	Gestion Adm	29	17	13	18	14	91	Alto	4	9	9	5	4	31	Adecuado	<= 29
35	Masculino	31	Gestion Adm	26	18	11	12	14	81	Alto	2	4	4	2	1	13	Inadecuado	30-39
36	Femenino	33	Atencion al	23	16	11	18	11	79	Medio	8	8	8	4	4	32	Adecuado	30-39
37	Masculino	28	Gestion Adm	18	13	11	11	10	63	Medio	8	8	10	4	4	36	Adecuado	<= 29
38	Femenino	37	Recursos Hi	12	10	7	10	6	45	Bajo	6	3	4	1	5	19	Inadecuado	30-39
39	Masculino	28	Gestion Adm	19	13	13	16	15	76	Medio	6	5	5	3	2	21	Adecuado	<= 29
40	Femenino	28	Gestion Adm	28	17	13	15	12	85	Alto	8	8	8	3	4	31	Adecuado	<= 29
41	Masculino	33	Recursos Hi	11	17	9	16	7	60	Medio	6	6	8	4	3	27	Adecuado	30-39
42	Femenino	30	Recursos Hi	19	16	9	20	4	68	Medio	6	5	5	2	3	21	Adecuado	30-39
43	Femenino	32	Atencion al	20	13	11	12	13	69	Medio	4	5	4	2	1	16	Inadecuado	30-39
44	Femenino	32	Atencion al	12	9	7	14	5	47	Medio	4	6	9	5	3	27	Adecuado	30-39
45	Masculino	27	Atencion al	27	18	14	17	15	91	Alto	8	7	6	4	3	28	Adecuado	<= 29



ANEXO 05: PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Plan de diseño organizacional del Hospital III – Yanahuara

Autor: Diego Alonso Zegarra Rimachi

diegozegarra15@gmail.com

Resumen:

El propósito de la investigación es el diseño de un plan de diseño organizacional en la entidad pública “Hospital III – Yanahuara” que presenta algunas deficiencias relacionadas con el cliente interno (específicamente con el personal administrativo) en cuanto al nivel de satisfacción y el desarrollo organizacional.

El alcance de la presente investigación fue descriptivo y de campo siendo la técnica de investigación la encuesta.

Se aplicaron los métodos de investigación descriptivo y de campo con un enfoque investigativo. Los instrumentos de recolección de información fue la encuesta que permitió conocer directamente la percepción que tiene el cliente interno de esta entidad pública respecto a su satisfacción laboral y el desarrollo organizacional.

La población de estudio fue el personal administrativo que conforman las áreas de Atención al usuario, gestión administrativa, admisión y recursos humanos siendo un total de 44 trabajadores encuestados.

Se estructuró un plan de de mejora en la satisfacción del cliente interno y el desarrollo organizacional analizando cada una de las encuestas tomadas a los 44 trabajadores la misma que tuvo como resultado que el nivel de satisfacción del cliente interno es de nivel medio y el desarrollo organizacional es de nivel adecuado.

Palabras claves: Plan de diseño organizacional, satisfacción del cliente interno, desarrollo organizacional, encuesta.

Abstract:

The purpose of the research was the design of an organizational design plan in the public entity "Hospital III - Yanahuara" which presents some deficiencies related to the internal customer (specifically with the administrative staff) regarding the level of satisfaction and organizational development.

The scope of this research was descriptive and field research technique was the survey.

Descriptive and field research methods were applied with an investigative approach. The data collection instruments were the survey that allowed to know directly the perception that the internal client of this public entity has regarding their job satisfaction and organizational development.

The study population was the administrative personnel that make up the areas of customer service, administrative management, admission and human resources, with a total of 44 workers surveyed.

An improvement plan for internal customer satisfaction and organizational development was structured by analyzing each of the surveys taken from the 44 workers, which resulted in a medium level of internal customer satisfaction and an adequate level of organizational development.

Key words: Organizational design plan, internal customer satisfaction, organizational development, survey.

INTRODUCCIÓN.

El presente estudio se lleva a cabo en el HOSPITAL III – YANAHUARA , entidad pública que se dedica a la prestación de servicios de salud al administrado desde hace ya bastantes años. El problema que actualmente se presenta en esta organización, es que no existe un plan que contemple estrategias para poder elevar el nivel de satisfacción del cliente interno y el nivel de desarrollo organizacional en la entidad, aspectos bastante importantes para el correcto desarrollo de la entidad y el adecuado servicio que se le brinda al cliente externo.

En razón de lo descrito anteriormente , se plantearán diversas soluciones a la problemática actual que se observa en la presente entidad pública teniendo en cuenta que la satisfacción del

cliente interno es el estado emocional de positivismo y productividad que deriva de la percepción que tiene el cliente interno respecto de sus labores y; por otro lado, teniendo en cuenta que el desarrollo organizacional se trata de un proceso de selección de estructura de tareas, labores o acciones, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de una organización se tocarán puntos estratégicos que nos ayudarán a mejorar el nivel de estos dos aspectos. Específicamente el diseño organizacional debe:

1. Permitir el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los administrados sin que ello perjudique el nivel de satisfacción del cliente interno.
2. Definir claramente la autoridad de las personas responsables de trabajos, equipos, departamento y divisiones.
3. Conformar los niveles de integración ideales entre las diferentes áreas administrativas del Hospital III – Yanahuara.

Es necesario indicar que se logra solucionar algunos problemas con el diseño organizacional, pero al mismo tiempo surgen otros. Se presentan inconvenientes en cada diseño organizacional, el punto fundamental radica en escoger un diseño organizacional que los reduzca.

1. Fundamentación Teórica

a. Organización.

La palabra organización tiene muchos significados dependientes del contexto en que sea utilizada, para fines del presente plan de diseño organizacional se hará referencia a la siguiente:

Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden, como parte del proceso administrativo, es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2013, pág. 29)

b. Estructura Organizacional.

Las organizaciones sin importar la naturaleza que presenten, deben poseer un marco de acción y lineamientos que definan cada aspecto de la misma, por esto afirma: “Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias” (Franklin Fincowsky, Organización de las empresas, 2013, pág. 124)

c. Clima Organizacional.

Cuando nos referimos a la palabra “motivación” es en un conexto a nivel personal; pero cuando se habla a nivel organizacional utilizamos la expresión “clima organizacional”.

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto se define como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción del cliente interno en cuanto a las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas , puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial de aquellas que tienen autoridad (Chiavenato, 2017, pág 84)

d. Cultura Organizacional.

La administración de recursos humanos planteada por (Chiavenato, 2017, pág 84) define a la cultura organizacional como “un sistema que se comparte entre los miembros y distingue una organización de otra”.

2. Metodología.

a. Tipo de investigación:

a.1: Investigación de campo: El presente trabajo fue realizado directamente en el lugar de trabajo; es decir, en las instalaciones del Hospital III – Yanahuara, por lo tanto decimos que se utiliza esta tipología ya ue el lugar de recopilación de la información es directamente en el entorno donde se desenvuelve la entidad.

a.2: Investigación bibliográfica: La investigación se enmarca en este apartado ya que se han utilizado fuentes de material bibliográfico para clarificar conceptos y definir

pasos a seguir para conseguir justificar la relevancia del proyecto, así como presentar la mejor propuesta de solución posible.

3. Técnicas e instrumentos de la investigación.

La técnica de investigación utilizada es la encuesta. Se realizó a los trabajadores de la entidad para recopilar la información necesaria de las situaciones relevantes que se presentan en la organización, esta técnica nos permitirá proceder a ponderar los resultados para tener un mejor análisis de la situación que presenta la organización.

Las encuestas aplicadas indican que el nivel de satisfacción del cliente interno es medio y que el nivel de desarrollo organizacional es adecuado; sin embargo, el presente plan de diseño organizacional es para optimizar esos niveles a fin que la organización sea más eficiente.

4. Propuesta.

Misión:

Ser una entidad pública que promueva las mejores y más completas soluciones en el área de salud respecto a los problemas de salud que puedan padecer los usuarios que se atienden en el Hospital III Yanahuara.

Visión:

Convertirse en 5 años en la entidad pública prestadora de servicios de salud con más participación en el mercado ofreciendo el mejor servicio administrativo respecto a la atención al usuario en el campo administrativo y en el campo de la salud.

Propuestas para la mejora en la satisfacción del cliente interno en el personal administrativo del Hospital III Yanahuara:

a. Propiciar un buen ambiente laboral en las áreas administrativas.

El clima laboral que se vive en las diferentes áreas administrativas es uno de los grandes indicadores de satisfacción laboral. Un ambiente positivo en las áreas administrativas del Hospital III Yanahuara influirá significativamente en el

desempeño de los trabajadores, mientras que un clima como el que actualmente se presenta en las diferentes áreas administrativas, marcado por la competencia, la desconfianza y el individualismo acarrea lamentablemente más problemas que ventajas.

Considero bastante importante que los líderes de las diferentes áreas administrativas del Hospital III Yanahuara presten especial atención a la cultura organizacional, específicamente a los valores que cruzan transversalmente las diferentes áreas administrativas.

b. Reconocer y brindar posibilidades de crecimiento.

En las oportunidades que tuve de asistir al Hospital III Yanahuara pude percibir que la mayoría de trabajadores administrativos consideraban que no iban a poder crecer en dicha entidad pública; por lo que, es necesario saber que el rendimiento profesional se vincula con la motivación; es decir, si en este caso el trabajador administrativo del Hospital III Yanahuara se encuentra desmotivado y con plena convicción que no podrá crecer en su centro de labores tendrá seguramente un rendimiento más pobre que aquel empleado a quien si se le da la oportunidad de crecer.

Considero que una de las mejores maneras de trabajar la motivación es brindar a los trabajadores administrativos de esta entidad posibilidades de crecimiento a través de formaciones profesionales y participación en diferentes proyectos y desafíos.

Al mismo tiempo, propongo que cada trabajador sea debidamente reconocido por su desempeño dentro de la entidad. Basar el crecimiento profesional en la meritocracia considero es una excelente manera de mantener motivado al cliente interno.

c. Fomentar la buena relación interpersonal entre empleados.

Era muy obvio que la relación entre los trabajadores administrativos en el Hospital III Yanahuara no era la más óptima. Los trabajadores son seres humanos y por ende totalmente sociales y por ello propongo que para mejorar la satisfacción laboral es necesario promover la creación de lazos interpersonales más allá de las relaciones netamente profesionales.

Por ejemplo, podrían llevarse a cabo reuniones fuera del centro de trabajo, coordinar diferentes tipos de actividades en espacios de recreación, todo ello con el fin de lograr una buena relación entre empleados.

d. Apostar por un liderazgo positivo.

Considero que la percepción que tienen los jefes de cada área administrativa respecto de los trabajadores que integran su área debe ser más humana, no deben ver a sus trabajadores como máquinas de producción sino como lo que son, seres humanos. Considero que apostar por un liderazgo positivo es hacerlo por la autonomía de los empleados para que ellos mismos puedan asumir diversos desafíos confiando en sus habilidades y que en caso de ser necesario podrá contar con el apoyo y respaldo de sus jefes; es por ello que, propongo que los jefes tengan una mejor relación con los empleados de su área ya que trabajar con una buena relación con el jefe inmediato aumenta la confianza personal y en el equipo, además de incrementar la sensación de pertenencia.

e. Llegar a un adecuado balance de la vida laboral con la privada.

Considero que para nadie es un secreto que a veces se torna difícil separar los problemas laborales con los privados o es complicado no llevar los problemas personales al trabajo y viceversa.

Cada vez son más los empleados que exigen una conciliación adecuada entre la vida personal y la privada. Por ello es que propongo como alternativa de solución hacer uso del trabajo remoto, donde lo importante no es el cumplimiento de un horario estricto sino de los objetivos en tiempo y forma. Claramente deberá establecerse días en específico para llevar a cabo este método de trabajo.

f. Asegurar las necesidades básicas.

Para nadie es un secreto que una gran preocupación para algunos empleados tiene que ver con el salario que recibe. Es por ello que propongo prestar más atención a la satisfacción de los empleados en relación con las condiciones laborales; es decir, tener en cuenta el salario que reciben entre otros.

Del mismo modo, también propongo observar que los empleados cuenten con un lugar cómodo y con todos los implementos necesarios para el correcto desempeño de sus actividades laborales.

Propuestas para la mejora en el desarrollo organizacional en el personal administrativo del Hospital III Yanahuara:

a. Fortalecer relaciones entre colaboradores y el trabajo colaborativo, trabajo en equipo.

Una de las principales falencias que pude percibir es que no hay un adecuado trabajo en equipo en el personal administrativo del Hospital III Yanahuara; por lo que, propongo que es necesario que todos los trabajadores sepan que en esta entidad pública todos son un pilar fundamental para que la misma avance de la manera más eficiente posible. Es por ello que fomentar el trabajo en equipo es esencial para el desarrollo organizacional.

b. Llevar a cabo el proceso de retroalimentación.

Sabemos bien que en esta entidad pública como en cualquier otra organización puede existir diferente tipos de diferencias en el cliente interno, es por ello que propongo que se lleve a cabo y constantemente el proceso de retroalimentación, hay distintas maneras de hacerlo como por ejemplo preguntando directamente al empleado o quizá elaborando encuestas, lo importante es desarrollar el sentido de a escucha y sobre todo aplicarlo. Es claro que la única manera de saber qué es lo que falta o qué es lo que incomoda al personal administrativo del Hospital III Yanahuara es escuchándolo y en base a ello plantear soluciones.

c. Evaluar al cliente interno según el cumplimiento de objetivos.

Evaluar al trabajador según las horas que trabajó es algo que ya no se utiliza mucho, hoy en día lo que se evalúa son los resultados y nada más que los resultados.

La meritocracia es algo que se está dejando de lado en el Hospital III Yanahuara, pues pude percibir la frustración de varios trabajadores que no se sentían a gusto con el trato que recibían puesto que consideraban el mismo no se ajustaba a los resultados que obtenían. Es por ello que propongo que se le entregue a cada

trabajador un objetivo y que se lo evalúe en función a como se desarrolla en aras de alcanzar ese objetivo.

d. Planificar estratégicamente.

Se pudo percibir que algunos trabajadores administrativos del Hospital III Yanahuara no conocían el plan estratégico de la entidad, por ende no tenían claro cuales eran las acciones más relevantes que debían realizar para cooperar con el desarrollo organizacional de la entidad. Es por ello que propongo que todos los puntos que se vean en las distintas reuniones de las diferentes áreas administrativas vayan codo a codo con una buena planificación por lo que plantearía también como propuesta que se apoyen en un mural digital. Un mural digital es un desarrollo tecnológico que reemplaza todo tipo de impresión y comunicación, está orientado a la difusión de los mensajes importantes y de interés para todas las áreas de la organización, de esa forma todos podrán estar alineados con los objetivos de la entidad pública.

e. Establecer círculos de confianza.

Todas las propuestas que se proponen en este plan de diseño organizacional no serían posibles si no se crea un vínculo de confianza con el cliente interno, lo mismo que es importante para analizar y plantear soluciones a los diferentes problemas que engloban el desarrollo organizacional.

Las propuestas que se han establecido en el presente plan de diseño organizacional han sido plasmadas en base a mi experiencia relacionándome con los 44 trabajadores entrevistados de las diferentes áreas administrativas del Hospital III – Yanahuara.