

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Escuela de Posgrado



TESIS

“LA EFICIENCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES DE LA “CLÍNICA ZAPATA” DURANTE EL AÑO 2017.

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ALTA DIRECCIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. Susana María de los Milagros León Cavassa

ASESOR:

Dr. Juan Alfredo Cosío Cárdenas

LIMA-PERÚ

2019

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 31-may-2023 11:04 a. m. -05
 Identificador: 2106098373
 Número de palabras: 22494
 Entregado: 1

LA EFICIENCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES DE LA "CLÍNICA ZAPATA" DURANTE EL AÑO 2017 Por Susana María De Los Milagros León Cavassa

Índice de similitud	Similitud según fuente
14%	Internet Sources 14% Publicaciones 4% Trabajos del estudiante: 12%

2% match (Internet desde 22-may.-2021)
<https://uploads.strikinglycdn.com/files/e21317e1-87c3-4a93-9f08-552038a1343d/ninabonijomegl.pdf>

1% match (trabajos de los estudiantes desde 05-dic.-2016)
 Submitted to Universidad Cesar Vallejo on 2016-12-05

1% match ()
[Tataje Jaen, Guisell Del Rocío. "Conocimientos y actitudes en relación a la sexualidad en adolescentes de quinto año de secundaria de la institución educativa "Antonia Moreno De Cáceres" San Juan De Lurigancho 2017". Universidad Nacional Federico Villarreal. 2019](#)

1% match ()
[De La Cruz Carrillo, Vanessa Carolina. "Evaluación del modelo de enseñanza blended learning y sus efectos en la calidad educativa de la red de colegios innova schools en la sede San Miguel 2", Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 2017](#)

1% match (Internet desde 04-sept.-2021)
<http://revistas.uess.edu.pe/index.php/EPT/article/download/1419/1951>

1% match (Internet desde 14-dic.-2020)
<https://aspectosrelevantesdelo.blogspot.com/2009/08/>

1% match (Internet desde 05-oct.-2016)
<https://www.scribd.com/document/318483025/Bibliografia-sobre-calidad-de-servicio>

1% match (Internet desde 07-dic.-2020)
<https://es.slideshare.net/carlos2786/actualizaciones-para-el-desarrollo-organizacional>

1% match (Internet desde 24-abr.-2012)
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Tareas/609120.html>

1% match (Internet desde 17-ago.-2022)
<https://docs.laver.es/65603421-Lectura-2-desarrollo-organizacional-aspectos-conceptuales-y-evolucion-historica.html>

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 07-mar.-2016)
 Submitted to Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-07

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 21-mar.-2016)
 Submitted to Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-21

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 17-jun.-2017)
 Submitted to Universidad Cesar Vallejo on 2017-06-17

< 1% match (Internet desde 13-oct.-2022)
<http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/3150/GARCIA%20%20SANTA%20CRUZ%20EDGAR%20JORGES%20-%20DOCTORADO.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

< 1% match (Internet desde 02-dic.-2020)
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3751/TESIS_DOCTO_EDUCACION_NICANOR%20RUBI%20CABEZAS%20NONFROIO.pdf?isAllowed=y&sequence=2

< 1% match ()
[Li Bardales, Vicenta. "Fatiga visual debido al uso de aparatos electrónicos y rendimiento escolar en niños del servicio de optometría del Hospital II Lima Norte "Luis Negreiros Vega" 2018". Baishideng Publishing Group Inc., 2019](#)

< 1% match ()
[Rojas Torres, Manuel Angel. "Comunicación interna y el desarrollo organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019", Baishideng Publishing Group Inc., 2020](#)

< 1% match ()
[Barrera Alvarado, Dany Javier, Vásquez Medina, Merly. "El clima organizacional de la empresa DeLaborum Plus S.A.C y el nivel de satisfacción en usuarios abonados de la empresa Electronorte S.A, en las oficinas ubicadas en los distritos de Pomalca, Tulumán y Chongoyape - 2017", Baishideng Publishing Group Inc., 2020](#)

< 1% match (Internet desde 13-abr.-2022)
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86066/Diaz_CYG-SD.pdf?sequence=1

< 1% match ()
[Saavedra Gómez, José Ulises. "Satisfacción del cliente y Posicionamiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente, distrito de Tarapoto, 2017", Universidad César Vallejo, 2017](#)

< 1% match (Internet desde 30-nov.-2020)
<https://www.gestiopolis.com/comportamiento-desarrollo-y-cambio-organizacional/>

< 1% match (Internet desde 06-feb.-2017)
<http://ri.uess.edu.sv/6283/1/50108000.pdf>

< 1% match (Internet desde 01-ene.-2019)
http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/664/3/comezana_ka.pdf

< 1% match (Internet desde 08-dic.-2020)
<https://www.slideshare.net/vvallejochcompe/tesis-de-marketing>

< 1% match (Internet desde 09-dic.-2022)
http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12920/12138/81_2431_MG.pdf?isAllowed=y&sequence=1

< 1% match (Internet desde 24-mar.-2019)
<https://es.wikipedia.org/wiki/Eficiente>

< 1% match (Internet desde 13-dic.-2020)
<https://es.scribd.com/document/377888771/Tesis-Calidad-en-El-Servicio>

< 1% match (Internet desde 21-oct.-2020)
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13711/Disertaci%C3%B3n%20Nathalie%20laverde%20Nutrici%C3%B3n%20Humana.%20Percepci%C3%B3n%20del%20Paciente%20Hospitalizad%20isAllowed=y&sequence=1>

< 1% match ()
[Pulgar Torrejon, Matilde Romelia. "Relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en la Institución Educativa Parroquial San José de La Perla - Callao, 2018". Baishideng Publishing Group Inc., 2021](#)

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA Escuela de Posgrado TESIS "LA EFICIENCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES DE LA "CLÍNICA ZAPATA" DURANTE EL AÑO 2017. PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ALTA DIRECCIÓN PRESENTADO POR: Bach. Susana María de los Milagros León Cavassa ASESOR: Dr. Juan Alfredo Cosío Cárdenas LIMA-PERÚ 2019 | Dedicatoria - A mi familia, por su inmensa comprensión y amor en todo momento, a mis compañeros y colaboradores de trabajo por su colaboración y aportes invalorables. ii Agradecimientos: - A mi asesor por el apoyo constante durante el desarrollo del trabajo de investigación. - A la Clínica "Zapata" por brindarme las facilidades para llevar a cabo la presente investigación. - A la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por brindarme la oportunidad de desarrollar capacidades, competencias y optar el Grado Académico de Maestra en Desarrollo Organizacional y Alta Dirección. iii ÍNDICE RESUMEN vi ABSTRACT vii INTRODUCCIÓN 9 CAPÍTULO I 12 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN 12 1.1 Marco histórico 12 1.2 Marco teórico 21 1.3 Antecedentes de la investigación 56 1.5 Marco legal 60 CAPÍTULO II 61 EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN 61 2.1. P planteamiento del problema 61 2.1.1. Descripción de la realidad

Dedicatoria

- A mi familia, por su inmensa comprensión y amor en todo momento, a mis compañeros y colaboradores de trabajado por su colaboración y aportes invaluableles.

Agradecimientos:

- A mi asesor por el apoyo constante durante el desarrollo del trabajo de investigación.
- A la Clínica “Zapata” por brindarme las facilidades para llevar a cabo la presente investigación.
- A la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por brindarme la oportunidad de desarrollar capacidades, competencias y optar el Grado Académico de Maestro en Desarrollo Organizacional y Alta Dirección.

ÍNDICE

RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I.....	12
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 Marco histórico.....	12
1.2. Marco teórico	21
1.3. Antecedentes de la investigación	12
1.4. Marco Conceptual	56
1.5. Marco legal	60
CAPÍTULO II	61
EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	61
2.1. Planteamiento del problema	61
2.1.1. Descripción de la realidad problemática.....	61
2.1.1.1. Formulación del problema	63
2.1.1.1.1. Problema General.....	63
2.1.1.1.2. Problemas Específicos.....	63
2.2. Finalidad y objetivos de la investigación	65
2.2.1. Finalidad.....	65
2.2.2. Objetivos general y específicos	65
2.2.2.1. Objetivo General	65
2.2.2.2. Objetivos Específicos.....	66
2.2.3. Delimitación de la investigación	66
2.2.4. Justificación e importancia de la investigación.....	66
2.3. Hipótesis de la investigación.....	68
2.3.1. Supuestos teóricos	68
2.3.2. Hipótesis principal y específicas	68
2.3.2.1. Hipótesis General	68
2.3.2.2. Hipótesis Específicas.....	68
2.3.3. Variables, dimensiones e indicadores	69
CAPÍTULO III	71
MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS	71
3.1. Población y muestra	71
3.2.1. Población.....	71

3.2.2. Muestra:.....	71
3.2. Diseño utilizado en el estudio.....	72
3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	73
3.3.1. Técnicas.....	73
3.3.2. Instrumentos.....	74
3.3.3 Validación y confiabilidad de los instrumentos.....	76
3.4 Técnicas de procesamiento de datos.....	77
CAPÍTULO IV.....	81
PRESENTACIÓN.....	81
4.1. Presentación de resultados.....	81
4.2. Contrastación de hipótesis.....	92
4.2.1 Prueba de hipótesis.....	92
CAPÍTULO V.....	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
5.1. Conclusiones.....	99
5.2. Recomendaciones.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	108

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación de la eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”, durante el año 2017.

El estudio fue de tipo aplicado, de diseño descriptivo, observacional, correlacional, expofacto y de corte transversal. La población estuvo constituida por 150 pacientes de los cuales se obtuvo una muestra de 108 participantes. Se utilizó como instrumentos dos instrumentos validados y confiables, se utilizó el coeficiente de correlación chi cuadrado y un nivel de significancia del 5% para el contraste de hipótesis.

Los resultados demostraron que la eficiencia del desarrollo organizacional fue alta en 84%, los cambios estructurales tuvieron eficiencia alta en 62.7%, los cambios en el comportamiento tuvieron eficiencia media en 81.8%, las alteraciones estructurales y comportamiento tuvieron eficiencia alta en 86.7%; siendo el nivel de satisfacción en un promedio de 37.1% de complacencia.

Las conclusiones señalaron que existe relación significativa entre la eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”, y entre las dimensiones.

Palabras clave: Desarrollo organizacional, cambios estructurales, cambios, comportamiento, satisfacción.

ABSTRACT

The objective of the present investigation was to determine the relationship between the efficiency of organizational development and the level of satisfaction of the patients of the "Clínica Zapata", during the year 2017.

The study was of an applied type, with a descriptive, observational, correlational, ex facto and cross-sectional design. The population consisted of 150 patients from which a sample of 108 participants was obtained. Two validated and reliable instruments were used as instruments, the chi-square correlation coefficient and a significance level of 5% were used for hypothesis testing.

The results showed that the efficiency of organizational development was high at 84%, structural changes had high efficiency at 62.7%, changes in behavior had average efficiency at 81.8%, structural and behavior alterations had high efficiency at 86.7%; being the level of satisfaction in an average of 37.1% of complacency.

The conclusions indicated that there is a significant relationship between the efficiency of organizational development and the level of satisfaction of the patients of the "Clínica Zapata", and between the dimensions.

Keywords: Organizational development, structural changes, changes, behavior, satisfaction.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional (DO) “es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Usualmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional. Esto es debido a que el personal interno se encuentra muy envuelto en las políticas y procesos internos y, por ende, pierde perspectiva. Generalmente, se buscan agentes externos los cuales estudian y observan los procesos, cuestionando políticas y operaciones para el desarrollo de planes de acción y el establecimiento de mejoras”. (Morales, 2010)

Gómez, menciona que “el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado, que involucra a toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar su productividad, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de grupo, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento, con una orientación sistémica, en donde el cambio en la sociedad moderna es tan dinámico, que las propias organizaciones requieren que todos sus elementos trabajen juntos para resolver problemas y aprovechar las propias oportunidades que el entorno demanda” (Gómez, 2008).

Usualmente, las organizaciones tienen lo que se conocen como áreas y departamentos, grupos de trabajo con personal debidamente capacitado en el área que labora, lo que significa que estas personas serán consideradas como especialistas en esta. Esto hace que la distribución de tareas sea de manera más efectiva y asertiva, según las habilidades de los trabajadores.

Es importante es que la empresa u organización se ordene para que su servicio y/o atención al cliente sea eficiente y asertivo, no solo para brindar una excelente experiencia de los clientes, sino también para los trabajadores, que son considerados por el autor clientes internos, porque son esto los que tienen un contacto directo con el público, considerados como clientes externos.

Con esto se hace referencia a que existe una jerarquía dentro de las organizaciones o empresas y que es necesario que el personal este distribuido en diversas áreas y estas requieran a su vez departamentos para una mayor claridad y evidencia de desempeño.

El equivalente de esta organización no es más que el desarrollo organizacional encabezado, por ejemplo: por una junta de accionistas, director, administrador, etc.

En el presente trabajo de investigación el Desarrollo Organización se relaciona en el nivel de satisfacción del cliente, específicamente los pacientes de la “Clina zapata”.

Según Civera (como se citó en Satorres, 2008) los primeros estudios sobre satisfacción del consumidor se basan en la evaluación cognitiva valorando aspectos tales como atributos de los productos, la confirmación de las expectativas y los juicios de inquietud entre la satisfacción y las emociones generadas por el producto.

Porto y Gardey dicen que: “Es posible definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas”. (Porto & Gardey, 2010)

También, Kotler y Armstrong en su libro “Fundamentos de Marketing”, 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 servicios con sus expectativas” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

Esto prioriza el mantener satisfecho al cliente de la mejor forma, por lo cual esto primordial para cualquier empresa. Muchos especialistas en mercadotecnia afirman que es más fácil y barato volver a vender algo a un cliente habitual, fidelizarlo, que conseguir un nuevo cliente.

En la presente investigación se ha trabajado los siguientes aspectos:

Capítulo I: Fundamentos Teóricos, se presentan los antecedentes de investigación, se realiza el marco teórico y conceptual, se describe las variables de investigación lo que permite dar sustento al trabajo de investigación.

Capítulo II: El Problema de Investigación, se realiza la descripción de la realidad problemática, lo que permite formular la pregunta de investigación.

Capítulo III: Metodología, se selecciona el nivel y diseño de investigación, la determinación de la población y la muestra, la validez del instrumento y las técnicas para el procesamiento y análisis de resultados.

Capítulo IV: Presentación y análisis de resultados, se presenta a manera de tablas y gráficos los resultados de la aplicación de instrumentos de investigación, con su respectivo análisis e interpretación.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, constituye la parte final y aporte de la investigación; lo cual está en relación con los problemas, objetivos e hipótesis formuladas en el trabajo.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco histórico

A finales del siglo XIX y principios del XX estaba de plena actualidad la denominada organización científica del trabajo (teoría taylorista), aplicada a labores manuales, repetitivas, de los procesos de producción. Los métodos de trabajo se estudiaban y se dividían en operaciones elementales con medición de tiempos por parte de los ingenieros, y se ejecutaban por los trabajadores, incentivados por mejores resultados y mayores salarios. En el ámbito administrativo y gerencial, los términos eficiencia, eficacia y efectividad son utilizados frecuentemente. Coloquialmente y como frase objetivo las llamó “LAS TRES ES”. Sin embargo, la mayoría de las veces, la interpretación de los mismos, obedece a breves reseñas de algunos especialistas que no son de uso cotidiano, por lo que pueden ser sujetas a interpretación, especialmente cuando se da por sentado que la instrucción ha sido entendida, basados en el hecho de que se habla en el mismo idioma.

Los autores Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki sitúan el origen del Desarrollo Organizacional (DO) en el año de 1924, con el estudio de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company en los Estados Unidos.

En esta empresa se estudió el efecto que las condiciones laborales tenían sobre el rendimiento y productividad de los trabajadores” (Morales, 2010).

Sin embargo, se considera que el movimiento del desarrollo organizacional, como tal, surgió a partir de 1962, con un diverso conjunto de ideas complejas al respecto del hombre, la organización y del ambiente en que esta, en la dirección de propiciar un crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Por ello: “El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático” (Morales, 2010)

Para Morales (2010), “El origen del DO se atribuye a una serie de factores entre los cuales destacan: (N., 2010)

La relativa dificultad al intentar sistematizar los conceptos de diversas teorías administrativas debido a que tenían enfoques diferentes y en ocasiones, entra en conflicto con las demás teorías.

Una profundización en el estudio acerca de la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones.

La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupos.

La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del N.T.L. en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones. La magnitud y cantidad de cambios alrededor del mundo como el aumento del tamaño de las organizaciones, creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna. La fusión de dos tendencias: estudio de la estructura y estudio del comportamiento humano en las organizaciones”.

Según Grieves, (como se citó en González, 2008, p. 1), “El concepto de desarrollo organizacional (DO) aparece en el mundo académico y profesional hacia el fin de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para este autor el proceso de DO es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento”. (Gonzales, 2008)

Por ello, González (2008) explica que, en los últimos 30 años, esta definición del DO ha experimentado una evolución de las que han surgido nuevos conceptos y premisas que, si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época. (Gonzales, 2008)

Continuando con este análisis histórico del DO, entre los aspectos que se han acentuado con el paso del tiempo y la acumulación de experiencias se puede mencionar los siguientes: El sustento básico del proceso de DO es el cambio en el comportamiento humano y no sólo en los recursos o la infraestructura. El proceso de DO promueve cambios integrales en la organización y no tan sólo cambios sectoriales.

El aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo es un proceso crucial en el desarrollo de una organización, por lo que la administración del aprendizaje es un requisito para el éxito de cualquier iniciativa de DO.

Los métodos de las ciencias del comportamiento, en particular la investigación acción, son los más apropiados para la conducción del proceso de DO. (Gonzales, 2008)

Cual haya sido el origen del desarrollo organizacional, es importante mencionar que los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro

variables: El medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. En tal sentido, se puede considerar como un esfuerzo incesante de la gerencia, una combinación de todos los recursos de esta, con especial enfoque en el talento humano con el fin de hacer creíble, razonable y funcional a la organización en el tiempo.

En ese mismo orden de ideas, (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes. El DO es una herramienta que por medio del análisis en el entorno adopta un camino o estrategia para buscar el cambio que conlleva a una evolución conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen llegando a obtener el éxito de organización. Todo esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual convirtiéndose en una necesidad. (Godoy, 2009)

El DO, es quien pone en contacto el pasado de la organización con el futuro, mientras sostiene el equilibrio durante el constante cambio. Es la mano con la cual la empresa, les da la bienvenida a escenarios futuros y les dice que cualquiera sea la circunstancia existen procesos de aprendizaje y una estructura lo suficientemente flexible para manejar el cambio y capitalizar oportunidades para hacer que a la empresa vaya hacia el crecimiento y competitividad.

Finalmente, el DO es el engranaje de la institución y la estrategia organizacional de avanzada a efectos de vérselas con escenarios cotidianos o aquellos que son impredecibles. El DO, crea procesos desde la experiencia institucional para enfrentar proactivamente el panorama que se viene. Y por esto, la efectividad del DO es sumamente importante para poder encontrar un adecuado nivel de satisfacción del cliente que como

lo mencionan Paul Farris, Neil Bendle, Phillip Pfeifer, David Reibstein (2010) en su libro “Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance”: (Godoy, 2009)

“La satisfacción del cliente es un término que se utiliza con frecuencia en marketing. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. La satisfacción del cliente se define como "el número de clientes, o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencias con una empresa, sus productos, o sus servicios (índices de calificación) superan los niveles de satisfacción establecida". (Godoy, 2009)

Acotan también que, “Dentro de organizaciones, los índices de satisfacción de los clientes pueden tener efectos de gran alcance. Enfocando a los empleados sobre la importancia del cumplimiento de las expectativas de los clientes. Además, cuándo estos indicadores son decrecientes, advierten a la empresa sobre los problemas que puede afectar en las ventas y la rentabilidad (...)” (Reibstein, Bendle, Farris, & Pfeifer, 2010).

1.3. Antecedentes de la investigación

No existe antecedentes nacionales actualizados sobre la investigación, motivo por el cual se ha citado trabajos anteriores de relevancia y connotación para el estudio.

Herbias (2016) con su estudio: “Atención al cliente y su influencia en el nivel de ventas de la ferretería Solano E.I.R.L. en el primer semestre del 2016 del distrito de Trujillo”. La investigación establece cuantitativamente la atención al cliente y su influencia en el nivel de ventas en ferretería Solano. Y tiene como variables: la atención al cliente y su influencia en el nivel de ventas. La población muestral estuvo constituida por 10 trabajadores para determinar los factores que influyen en la atención del cliente,

utilizando la muestra de 333 clientes quienes evaluaron la calidad de esta atención brindada por personal. El diseño de la investigación fue de tipo transaccional; causal, de corte transversal. Los resultados conseguidos a partir del análisis de recolección de datos y el uso de las técnicas estadísticas descriptivas de tabla de frecuencias y gráficos de circulares, muestran que entre los resultados más relevantes se establece que la atención al cliente en el área de despacho está entre regular y mala, y el factor que influye en dicho resultado es la falta de capacitación orientada al cliente. (Herbias Figueroa, 2016)

Lujan (2011) con su estudio: “Nivel de satisfacción según expectativas y percepciones de la calidad de servicio de salud en los usuarios externos de la unidad de cuidados intensivos del Instituto Nacional de Salud del Niño”. La investigación establece cuantitativamente la percepción de la calidad del servicio correlación entre las variables: nivel de satisfacción y percepción de calidad. La población estuvo constituida por los 442 familiares o acompañantes responsables de los pacientes pediátricos crítico que ingresaron a la Unidad de Cuidados Intensivos del Instituto Nacional de Salud del Niño, la muestra del presente estudio es de 102 familiares que respondieron a todas las preguntas de los instrumentos de recolección de datos. El diseño de la investigación es no experimental, descriptivo, el diseño específico de la investigación es descriptivo correlacional. Los resultados conseguidos a partir del análisis de recolección de datos y el uso de las técnicas estadísticas descriptivas de tabla de frecuencias y gráficos de barras, muestran que en cuanto al grado de satisfacción global que en los usuarios externos se encuentran insatisfechos con los servicios recibidos, con una insatisfacción del 90.2%. Las dimensiones con los mayores niveles de insatisfacción fueron, seguridad 93.1%, aspectos tangibles 73.5%, confiabilidad 54.5%, empatía 97%, y la dimensión más valorada fue la dimensión de respuesta rápida con 60.4% (satisfacción y satisfacción

amplia) (Lujan, 2011).

Pelaes (2010) con su estudio: “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”. La investigación establece la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. La población muestral estuvo constituida por 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y sus respectivos 200 clientes. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo-explicativo, nivel descriptivo correlacional. Los resultados conseguidos a partir del análisis de recolección de datos y el uso de las técnicas estadísticas descriptivas de tabla de frecuencias y gráficos, comprueban que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción de cliente, y se comprobó que las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, entre otras se relacionan significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú (Pelaes León, 2010).

En relación a los antecedentes internacionales, tampoco existe el abordaje actual de las variables en estudio, por lo que se ha citado los siguientes autores de relevancia.

Balarezo en 2014, con su estudio: “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Ecuador”. La investigación establece identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos, así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes. La población muestral fue de 30 miembros. El diseño de la investigación es no experimental, correlacional, descriptivo – explicativo. Los resultados conseguidos a partir del análisis de recolección de datos y el uso de las técnicas estadísticas descriptivas de tabla de frecuencias y gráficos de barras,

destacan que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.

Silva (2014), con su estudio “El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones. Colombia”. La investigación se enfoca principalmente Asegurar la competitividad de las compañías que se enfrentan a grandes cambios estructurales mediante el Desarrollo empresarial, la Cultura Organizacional, la Gestión del Cocimiento y la Gestión del Cambio. El estudio se ejecutó como un análisis de datos y técnicas para mejorar diversos puntos dentro de la compañía en la que labora. El diseño de la investigación no experimental, el diseño descriptivo-explicativo. Los resultados conseguidos a partir del análisis de recolección de datos analíticos y la observación del caso, que cuando se habla de cambio dentro de una organización, son la Comunicación Interna y la Cultura, los puntos clave para lograr que un cambio sea aceptado por todas las personas involucradas en la organización, es claro que existe una relación muy estrecha entre ambas y al mismo tiempo una influencia mutua (Silva Pedraza, 2014).

García, en el año 2013, con su estudio: “El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva. México”. La investigación establece cuantitativamente se concentra en la planeación de la estructura organizacional. Está dirigido al director de la empresa y se enfoca solamente en pequeñas empresas. El modelo se aplicó a 23 empresas pequeñas, todas ellas dirigidas a su propietario. El diseño de la investigación es experimental, descriptivo, el diseño específico de la investigación es descriptivo- explicativo. Los resultados conseguidos a partir del análisis de recolección de datos, observación y el uso de las

técnicas estadísticas descriptivas de tabla de frecuencias y gráficos de barras, se destaca que los resultados bajos fueron para lo referente a estructura y control, en los que el estatus “sin cambio” se ubica en menos de la mitad de las empresas. La mayoría de los resultados reflejan congruencia entre la evaluación in situ y la evaluación por internet (García Martínez, 2013)

Gómez, en 2013, con su estudio: “Diseño de estrategias que permitan a las organizaciones pasar a una posición de generación y difusión de conocimiento El caso de las organizaciones del sector paraestatal. La Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil de la Subdirección Técnica de la Comisión Federal de Electricidad. México”. La investigación se enfoca principalmente al manejo de empresas privadas, el objetivo es proponer estrategias administrativas, métodos y herramientas que, aplicadas en las entidades públicas, les permitan transformarse en fuentes generadoras y difusoras eficaces. El modelo se aplicó un caso en específico, la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil de la Subdirección Técnica de la Comisión Federal de Electricidad. El diseño de la investigación no experimental, el diseño específico de la investigación es descriptivo- explicativo. Los resultados conseguidos a partir del análisis de recolección de datos y observación del caso, la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil de la Subdirección Técnica de la Comisión Federal de Electricidad, se observó que la aplicación de las estrategias Gerenciales y las acciones emprendidas para la Gestión del Conocimiento, han permitido mejoras en la perspectiva de los procesos que lleva a cabo la organización en estudio (Gómez Saldaña, 2008).

Blanco, en 2009, con su estudio: “Medición de la satisfacción del cliente del restaurante museo taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor. Colombia”. La investigación analizó como el servicio al cliente, llega a

influir directamente en la satisfacción del cliente, y esta a su vez en desarrollo y crecimiento de un negocio. La población fue de 140 clientes promedio que acudía al restaurante por semana, la muestra escogida fue de 62 clientes a encuestar. El diseño de la investigación es no experimental, correlacional, descriptivo – explicativo. Los resultados conseguidos a partir del análisis la herramienta de medición llamada el SERVQUAL, ejecución de la encuesta y el análisis de gráficos en barras, se demostró que el servicio al cliente es muy importante en cualquier organización, un buen servicio lleva consigo grandes consecuencias para la organización en todo aspecto (Blanco Piñeros, 2009).

1.2. Marco teórico

1.2.1. Eficiencia del Desarrollo Organizacional

1.2.1.1. Eficacia y desarrollo organizacional desde la administración

Eficacia es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible. La efectividad es la unión de eficiencia y eficacia, es decir busca lograr un efecto deseado, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos. El intento de racionalizar y hacer eficiente el trabajo ha estado presente a lo largo de la historia de la teoría de las organizaciones, especialmente en el mundo de las empresas privadas.

Por tanto, trataremos seguidamente, de clarificar los tres conceptos y sus diferencias, entendiendo que es necesario realizarlo dadas las equivocaciones que usualmente se producen al juzgar o evaluar el desempeño del trabajo o en otras aplicaciones.

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo.

Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.

Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente. El ser eficiente necesariamente implica haber actuado con eficacia, es decir eficiencia implica eficacia y la eficacia no siempre implica eficiencia.

Seguidamente consideraremos las diferentes acepciones del término eficiencia según se trate del área donde se aplique, a saber:

- Lo verdaderamente importante para los directivos empresarios, es la eficiencia, es decir maximizar ganancias minimizando los costos de producción. Cuando se analiza y evalúa la gestión de un dirigente se dice que es eficiente, con una dimensión interna, de manera que hace las cosas bien, con el mínimo esfuerzo y consumo de recursos.
- En física, la eficiencia o rendimiento de un proceso o de un dispositivo es la relación entre la energía útil y la energía invertida.
- En economía, la eficiencia es la cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.)

- En Administración: Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.
- En agricultura, la eficiencia del riego es el porcentaje del volumen de agua derivada en un sistema de riego con relación al volumen de agua efectivamente utilizado por las plantas.
- En estadística, la eficiencia de un estimador es una media de su varianza.
- En Salud, la eficiencia se refiere a la consecución de un objetivo sanitario a un mínimo costo.

El modelo para la mejora de la eficiencia se apoya en tres conceptos: personas, procesos y clientes.

La eficiencia de la organización se logra con:

- Personas y recursos de naturaleza tangible e intangible propio de las diferentes redes de flujos de las organizaciones.
- Personas competentes o con capacidades, es decir con actitudes, aptitudes (conocimientos esenciales), habilidades y experiencias.
- Eliminando el trabajo entre el cliente y la persona que añade valor y que pertenezca a la organización
- Actuando con flujos rápidos, efectivos y continuos de actividades que añadan valor al producto o al servicio para el cliente con procesos eficientes, vía análisis de actividades y de valor.

- Organización horizontal, ajustable y flexible, con personas motivadas, comprometidas y con capacidad efectiva de decisión o con poder y liderazgo. (empowerment)
- Orientación hacia el cliente y lograr su satisfacción.

La eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Citaremos las siguientes definiciones:

- Según Idalberto Chiavenato, la eficacia “es una medida del logro de resultados”.
- Para Koontz y Weihrich, la eficacia es el cumplimiento de objetivos.
- Según Robbins y Coulter, eficacia se define como “hacer las cosas correctas“, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.
- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia “está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado”
- Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: “actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva “.
- El Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de Eficacia:” Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”.
- Finalmente, “Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos “

Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es “eficaz” cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

- Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.
- Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados. Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

Cuando se dice que se es eficaz, se hace con una dimensión externa, considerando que cumple con los objetivos previstos, estando bien relacionado o adaptado con el entorno. En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos.

Eficaz: hacer las cosas bien, con los mejores métodos posibles para lograr el objetivo.

El término eficaz es un adjetivo utilizado para señalar la capacidad o habilidad de obtener los resultados esperados en determinada situación. Aplicado para personas e individuos, también puede ser eficaz un dispositivo, un tipo de tecnología, un fenómeno natural y diversas cosas ya que no es necesariamente una posibilidad humana.

Eficaz tiene relación con la idea de efecto ya que es un vínculo directo entre causa y efecto o estímulo y efecto. A determinada acción le seguirá siempre un resultado, es decir, un efecto. Cuando ese efecto o resultado es el apropiado y el buscado, la acción se transforma en una acción eficaz.

El término eficaz se utiliza en gran parte en ámbitos profesionales y empresariales en los cuales la aplicación de ciertos tipos de estrategias está directamente vinculada con la obtención de resultados que beneficien a la actividad planificada.

La eficacia tiene que ver con optimizar todos los procedimientos para obtener los mejores y más esperados resultados.

Por lo general, la eficacia supone un proceso de organización, planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados.

El término de eficacia se aplica principalmente a ámbitos en los que las acciones tienen que tener resultados específicos y controlados, tal es el caso de los ámbitos empresariales y comerciales. En este sentido, la eficacia de una acción buscará en primer término acceder a los recursos, métodos y procedimientos apropiados que generen las mejores consecuencias para la actividad específica.

A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia, y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz.

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos. Podemos ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes. Respecto a la eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

La eficacia puede ser normalmente confundida con la idea de eficiencia, pero aquí es importante señalar que esta última supone cierto nivel de eficacia, aunque maximizando los recursos y la inversión de tiempo o dinero para lograr los resultados esperados.

Mientras algo puede ser eficaz porque logra obtener los objetivos para los que se llevó adelante tal acción, puede no ser necesariamente eficiente si no reconoce los mejores medios o métodos para hacer que tal resultado sea consecuencia de un uso apropiado de los recursos.

Eficaz entonces puede ser una empresa o institución en la cual se logran los resultados previstos, pero con un gasto enorme y superior a lo estipulado de recursos, por lo cual la eficacia termina no siendo del todo redituable.

En el mundo de las organizaciones empresariales de las definiciones en curso, se consideran las que dicen que la eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

Mientras que la eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.

¿Se puede ser eficiente sin ser eficaz? ¿Qué tal ser eficaz sin ser eficiente? La respuesta a ambas interrogantes es afirmativa

Cuando se intenta hacer más eficiente el funcionamiento del aparato del Estado, asimilándolo con la eficiencia en el funcionamiento de la Empresa Privada, se analiza a los mismos como si ambos tuvieran exactamente los mismos fines y/u objetivos. Creo que el objetivo de toda empresa privada es primordialmente el fin de lucro, luego, el proveer al consumidor de un bien que este necesita, dice necesitar, o le hicieron creer que necesita.

Radica en este punto la cualidad y eficiencia de los hombres que trabajan y diseñan la estrategia de la producción y la venta del producto o servicio. Está medianamente

comprobado que a muchas empresas les interesa poco el verdadero impacto que sus productos o servicios producen en el consumidor o usuario. Lo verdaderamente importante para los directivos empresarios, es la eficiencia, es decir maximizar ganancias minimizando los costos de producción.

El Estado en cambio, necesariamente debe ser antes eficaz que eficiente. Es decir, debe producir con su gestión un impacto positivo en la población a la que se dirige. El Estado no está para ganar dinero, sino para ser eficaz, para distribuir equitativamente, para proteger al más débil, para ser un árbitro justo en las lógicas diferencias que conviven en toda sociedad.

En síntesis, es erróneo intentar analizar el funcionamiento del Estado desde la lógica de la eficiencia. Este debe ser primero eficaz, luego si es eficiente, mejor. En cambio, la Empresa privada, debe ser primero eficiente, luego también eficaz, esto es, más responsable por el impacto que su inocultable fin de lucro, muchas veces produce negativamente en la población.”

La efectividad se define como la “Cuantificación del logro de la meta”. Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como “Capacidad de lograr el efecto que se desea”. Es decir, cuando un dirigente es efectivo se refiere a que es apto, capaz, competente, ya que hace las cosas y desempeña una acción favorable para los intereses de la organización.

Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

Se aplica la cualidad de efectiva o efectividad a aquellas personas que generan a través de acciones los resultados apropiados y esperados para cada situación. Efectiva puede ser también algún tipo de invención o fenómeno, siempre y cuando demuestre que el objetivo por el cual ha sido creada puede ser cumplido de manera adecuada.

La palabra efectiva se relaciona obviamente con la noción de efectividad.

Esta noción supone la aplicación de ciertas acciones, actitudes o soluciones ante determinadas situaciones. Normalmente, esas acciones deben asegurar los resultados esperados a fin de ser consideradas efectivas. En otras palabras, también podemos decir que una actitud o respuesta efectiva es aquella que busca, como objetivo principal, lograr un efecto. Como sucede en numerosos ámbitos laborales y empresariales, una actitud efectiva es aquella que asegura que un individuo pueda generar las consecuencias que beneficiarán más y mejor a la institución en cuestión.

El Desarrollo Organizacional (DO) “es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Usualmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional. Esto es debido a que el personal interno se encuentra muy envuelto en las políticas y procesos internos y, por ende, pierde perspectiva. Generalmente, se buscan agentes externos los cuales estudian y observan los procesos, cuestionando políticas y operaciones para el desarrollo de planes de acción y el

establecimiento de mejoras”. En ocasiones, se integra esta labor al departamento de recursos humanos o incluso, en otra área como planeación estratégica, aunque de igual manera, se pierde perspectiva. Por lo tanto, se recomienda contratar consultores externos. Lo anterior, se justifica y se define dependiendo del tamaño, grado de complejidad de la organización y nivel de madurez en sus procesos humanos (Morales, 2010).

Pretende dar respuesta a las exigencias de cambio, que requiere y demanda tanto el ambiente interior y exterior dentro de una organización para una mayor efectividad. En este aspecto hay que resaltar la importancia de una efectiva comunicación entre la organización y todos los factores con los que interactúa (agentes exteriores).

La alta Dirección de una empresa debe tener una visión tan amplia para lograr que sus estrategias, planes y acciones, permitan a la organización incursionar de la forma correcta en los escenarios donde realmente se desea ingresar, además ellos deben proveer los mecanismos que sean necesarios para lograr el Desarrollo Organizacional (Silva Pedraza, 2014).

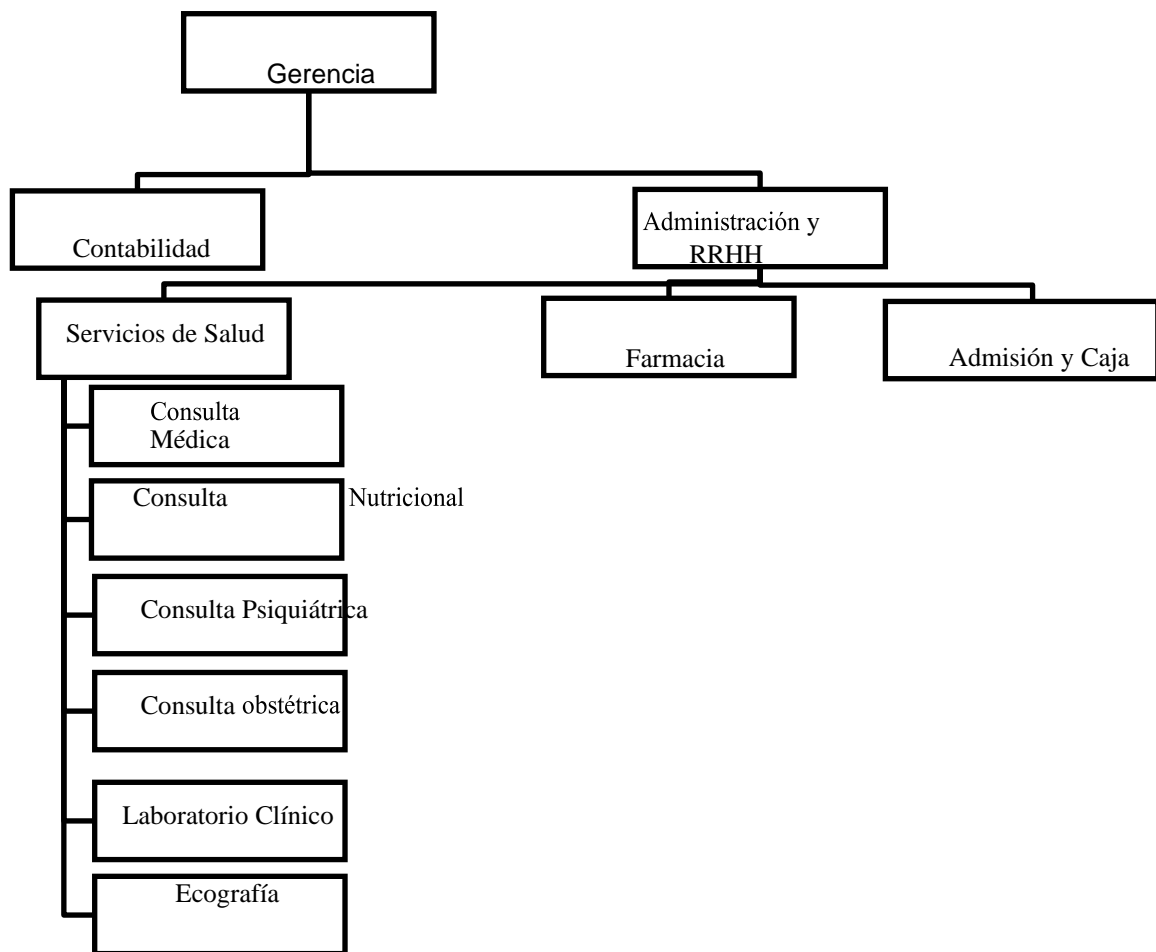
Gómez, menciona que “el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado, que involucra a toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar su productividad, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de grupo, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento, con una orientación sistémica, en donde el cambio en la sociedad moderna es tan dinámico, que la propias organizaciones requieren que todos sus elementos trabajen juntos para resolver problemas y aprovechar las propias oportunidades que el entorno demanda” (p.36). (Gómez Saldaña, 2008)

Usualmente, las organizaciones tienen lo que se conocen como áreas y departamentos, grupos de trabajo con personal debidamente capacitado en el área que labora, lo que significa que estas personas serán consideradas como especialistas en esta. Esto hace que la distribución de tareas sea de manera más efectiva y asertiva, según las habilidades de los trabajadores.

Entonces, ¿Es importante es que la empresa u organización se ordene para que su servicio y/o atención al cliente sea eficiente y asertivo? Por supuesto, y no solo para brindar una excelente experiencia de los clientes, sino también para los trabajadores, que son considerados por el autor clientes internos, porque son esto los que tienen un contacto directo con el público, considerados como clientes externos. Con esto se hace referencia a que existe una jerarquía dentro de las organizaciones o empresas y que es necesario que el personal este distribuido en diversas áreas y estas requieran a su vez departamentos para una mayor claridad y evidencia de desempeño.

El equivalente de esta organización no es más que el desarrollo organizacional encabezado, por ejemplo: por una junta de accionistas, director, administrador, etc.

GRAFICO 1: Organigrama de la “Clínica Zapata”



Fuente: Clínica Zapata 2017

Es necesario que la gerencia dentro de las empresas guarde una relación constante con los trabajadores. La supervisión es un factor importante y más cuando están en la producción

Entonces, podemos entender que el DO es aquél que se encarga de ordenar a cada elemento/recurso y distribuirlo/ubicarlo en el lugar en el que mejor pueda rendir y ser útil a la empresa. Para que sea efectivo, hay etapas a seguir dentro del proceso de implementación de esta estrategia junto con sus características.

1.2.1.1 Principios Básicos del Desarrollo Organizacional

Silva Pedraza (2014) menciona en puntualmente en su trabajo de investigación, que los principios básicos de DO son:

- La única forma posible de cambiar las organizaciones es mediante el cambio de su cultura, es decir cambiar los sistemas de expectativas, creencias y valores de todas las personas que trabajan en una organización.
- El entorno que rodea las organizaciones es extremadamente dinámico caracterizado por cambios rápidos, constantes y progresivos, lo cual implica que se exija una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir y para ser competitivos, pero la clave está en no dejar al azar el cambio sino en llevarlo adelante mediante procesos de planificación.
- Todos los sistemas de la organización tanto individual como colectivamente deben ser dinámicos, es decir estar abiertos a realizar ajustes y reorganizaciones si se desea sobrevivir en un ambiente de cambio constante.
- Dentro de un ambiente equilibrado entre la organización y el entorno la empresa debe tener la versatilidad de ser tan flexible y sensible como para poder redistribuir rápidamente sus recursos, de tal forma que logre maximizar su adaptación, orientada al logro de sus objetivos.
- El Desarrollo Organizacional se enfoca en el comportamiento de los individuos (comportamiento micro) para llegar al comportamiento de la organización (comportamiento macro) ya que las normas y los valores de la empresa, pueden cambiarse mediante el cambio de las normas y valores de los individuos que la conforman.

- Una de las premisas fundamentales del Desarrollo Organizacional es el firme propósito de alinear las metas de los individuos a los objetivos de la organización ya que esto conlleva a fomentar el desarrollo personal a través de un trabajo estimulante y gratificante (Silva Pedraza, 2014).

1.2.1.2 Características del Desarrollo Organizacional

- Construcción de equipos.
- Valores humanos.
- Orientación sistemática.
- Utilización de un Agente de cambio.
- Solución de problemas.
- Aprendizaje experiencial.
- Retroalimentación.
- Orientación de contingencia.

Warren Bennis, dice que es necesario puntualizar algunas características de esta disciplina. En primer lugar, se debe explicar la aclaración de que, independientemente de la estrategia que se siga, la intervención organizacional se centra en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, lo que destaca es la influencia del factor humano en las organizaciones. En segundo lugar, las demandas que la organización intenta cubrir pueden ser agrupadas en tres clases: (Bennis, 1987)

- 1.- Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- 2.- Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
- 3.- Problemas de eficiencia organizacional.

1.2.1.3 Etapas del Desarrollo Organizacional

Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son según lo exponen en la página web RRHH-web.com (Empresarial, 2014).

a. Diagnóstico inicial:

La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización. Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

b. Recopilación de datos.

Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recopilación formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales. Pueden identificarse las áreas problema en departamentos específicos. La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

c. Intervención

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

1.2.1.4 Técnicas de Desarrollo Organizacional

En la página web RRHH-web.com (Empresarial, 2014), acotan que las tres técnicas más importantes son:

a. Retroinformación con base en una encuesta

La retroinformación con base en una encuesta se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les inquiriere acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la Organización.

El cuestionario suele preguntar a los miembros cosas sobre sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, inclusive las prácticas para tomar decisiones, la eficacia de la comunicación, la coordinación de unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos de este cuestionario se tabulan y se convierten en un trampolín para identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar creándole problemas a las personas.

Por último, con la retroalimentación de la encuesta, la discusión de grupo debe llevar a los miembros a identificar las posibles implicaciones de los resultados del cuestionario.

b. Formación de grupos

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional le prestado bastante atención a la creación de equipos.

La creación de equipos se puede aplicar en grupos o entre grupos cuyas actividades son interdependientes. En este caso, se subrayará el nivel intergrupales y se dejará el desarrollo intergrupales para la siguiente sección. En consecuencia, el interés girará en torno a su aplicación a familias de la organización.

Las actividades que se consideran en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales de los miembros del equipo, el análisis de roles para aclarar el rol y las responsabilidades de cada miembro y el análisis de procesos del equipo.

c. Círculos de calidad

Permite que los propios trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad (Silva Pedraza, 2014).

1.2.1.5 Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional

Existen diversos objetivos, González, prioriza en su lectura los siguientes:

- a. Flexibilidad y reeducación en la empresa. - El desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas: La función determina la forma.

- b. Optimización del sistema organizacional. - La optima efectividad del sistema estable (cuadro básico organizacional) y de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc.), por medio de mecanismos de mejora continua (análisis del trabajo y recursos para feedback).
- c. Integración grupal, racionalización de recursos y eliminación del retrabajo. - El avance hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para conformar organizaciones efectivas es la cantidad de energía gastada en competencia inapropiada, energía que, por lo tanto, no es útil en la obtención de metas.
- d. Negociación y manejo de conflictos. - Crear condiciones en las cuales surjan los conflictos y se manejen. La organización debe ver los conflictos como inevitables y que deben ser “trabajados”. Generalmente se gasta más energía tratando de eludir, cubrir o maniobrar los conflictos, inevitables en una organización, en lugar de resolverlos.
- e. Comunicación e Información de valor para la toma de decisiones. - Que las decisiones se tomen sobre las bases de la fuente de información y no de las funciones organizacionales. Esto no solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, sino determinar cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones (Gonzales, 2008).

1.2.1.6 Modelos de Desarrollo Organizacional

Los modelos de desarrollo organizacional aportan nuevas estrategias que hacen posible el logro de las metas y objetivos de las organizaciones, de esta manera, garantizan alcanzar niveles altos de eficiencia y eficacia soportados por los procesos de:

Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación. Existen tres modelos para tener en cuenta. (Pinto Cristiani, 2012)

a. Relacionados con cambios estructurales: Son producidos por la Alta Gerencia y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, la estructura y la tecnología que utilicen, se pueden encontrar orientados hacia objetivos como: Cambios en el procedimiento de trabajo, cambios en los Productos, cambios en la Organización y cambios en el ambiente de trabajo. (Pinto Cristiani, 2012).

Los cambios son constantes y se debe tomar en cuenta el ambiente interno y externo para realizarlos. Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización.

Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos como:

- Cambios en los procedimientos de trabajo.
- Cambios en los productos.
- Cambios en la organización.
- Cambios en el ambiente de trabajo.

El origen del desarrollo organizacional menciona que los cambios tienen y deben ser voluntarios, y con la participación activa de los integrantes para propiciar el cambio deseado.

Entre los aspectos a tener en cuenta están los consignados en los siguientes modelos o procesos para el cambio estructural:

- Reunión del equipo de diagnóstico del gerente: el equipo de análisis hace una evaluación periódica midiendo la eficiencia y eficacia de la organización. Este equipo suele reunirse

con un consultor externo, un colaborador de staff o varios para los diversos departamentos. El equipo de trabajo está constituido por todos los niveles de la organización.

El equipo del administrador se integra con el fin de constituir la comunicación sobre el funcionamiento de la organización, así como para plantearse metas y estrategias a implantar. Para ello, se debe recopilar la información utilizando diversos instrumentos, como el cuestionario o la entrevista, y así considerar la información obtenida y adaptarla a las metas de cambio y a las estrategias de acción. El equipo del gerente puede convertirse en un motivador hacia los demás individuos para lograr el desarrollo organizacional.

Las tareas más usuales son las siguientes: apoyo al gerente general en el diagnóstico de funcionamiento de la organización, así como cubrir la necesidad de una evaluación periódica con la que se puedan producir los cambios necesarios.

Entre los beneficios que se obtienen están los siguientes: aprovechar las oportunidades de cambio, induciendo a una evaluación continua en busca de mejoras. Este grupo, no obstante, también tiene límites, sólo puede ser un apoyo hacia el gerente para inducir el cambio organizacional, pues el equipo en sí no puede tomar decisiones, esto le corresponde a la alta dirección. Se recomienda realizar reuniones periódicas para observar lo ocurrido antes, durante y al final del proceso planeado de cambio.

- Confrontación para establecer metas: los integrantes de la organización se reúnen para fijar las metas para el cambio, esto se realiza en dos fases: recopilación de la información y fijación de metas.

La primera etapa inicia con la descripción de la reunión. Donde los integrantes se dividen el trabajo en subgrupos conformados por un número variable de individuos según

el tamaño de la organización, luego, se proporciona a los integrantes el tiempo que se juzgue necesario para enlistar los cambios, en donde se consideran los beneficios personales y organizacionales. Se debe buscar que los cambios estén vinculados con las relaciones gerenciales, los objetivos, la estructura, el desempeño, las políticas organizacionales, entre otras.

Para que, como equipo de trabajo, se fijen las metas, todos los grupos y participantes, clasifican los cambios propuestos en categorías, se integran por subgrupo de trabajo los integrantes de cada departamento, es decir, el subgrupo anterior se reclasifica para volver a trabajar en el departamento correspondiente.

Se buscan cuáles son los cambios más adecuados por departamento y cuáles serán las estrategias a implantar en el mismo, también, se escoge cuáles cambios que la alta gerencia debe asignarles prioridad. Por cierto, no se debe olvidar que algunas personas no logran acudir a tale reunión, por ello, se les deben comunicar los acuerdos pactados. Posteriormente, para escuchar el reporte final, los integrantes de la organización se reúnen para mostrar los cambios planeados, se debe buscar la participación y retroalimentación de todos los integrantes. Debe, por cierto, darse seguimiento de las reuniones con el fin de verificar que los cambios a realizar se efectúen de acuerdo con lo pactado.

La ventaja de este modelo es la rapidez y el compromiso del personal que se involucra en el cambio, es valioso, además, porque se reúnen todos los integrantes de la organización de los distintos niveles jerárquicos y se aprovecha la creatividad colectiva.

Como limitantes de este proceso o modelo puede mencionarse lo siguiente: existencia de conflictos entre los que integran la reunión, y el riesgo de que no haya acuerdos para realizar cambios; que la gerencia no esté comprometida con los objetivos de la reunión y puede no haber la suficiente confianza entre los que asisten a la reunión.

Una idónea es que los asistentes a la reunión sean personas realmente comprometidas y conozcan bien los objetivos, que hay un clima de confianza y sinceridad entre ellas para lograr acuerdos, se debe, además, aprender a escuchar lo que dicen los subordinados, ya que éstos están involucrados de modo directo en las actividades diarias y ellos son quienes idean cómo hacerlas más creativas e innovadoras para la organización. Es relevante ofrecer seguimiento a las reuniones para verificar los avances.

- Laboratorios de Sensitivity y Training: se integran grupos de doce personas junto con el staff, para trabajar en las tardes por tres o cinco días, aprendiendo de sus experiencias, entendiendo la interacción del equipo y los sentimientos. Este modelo tiene características únicas, pues los integrantes del staff no guían como de costumbre, sólo son facilitadores, así, los integrantes pueden ser examinados y aprender de ellos; se puede evaluar, también, nuevas conductas o si el clima que existe en el grupo es de confianza y sinceridad, entre otros.

El uso de este método tiene la particularidad de servir como una capacitación básica que busca cómo integrar a los empleados de los diversos departamentos para que conozcan cómo se trabaja con la interdependencia, cómo se puede conseguir crecimiento personal y organizacional.

Los beneficios de este método son el mejoramiento de las aptitudes y actitudes, de las relaciones formales e informales, el desarrollo de habilidades y lo relacionado con aprenden a aprender.

Entre las limitantes, se debe considerar que el aprendizaje debe ser reforzado por otros tipos de actividades en la organización. Además, hay que establecer quién debe asistir: las personas que ocupan posiciones clave, las que lo desean o las que están listas para el

crecimiento personal. Se debe fijar, también, quiénes no deben asistir: las personas con problemas psicológicos, las que están en psicoterapia y las que no quieren cambiar.

b. Relacionados con el cambio del comportamiento: Se producen cuando después de analizar la sintomatología de la organización se establece que es necesario influir en el comportamiento de las personas, para ello se utiliza la capacitación como herramienta para fomentar una mayor participación y comunicación dentro de la organización, el método más utilizado es el juego de roles, para lograr un aprovechamiento real, es necesario mover el grupo, mostrarles la posibilidad de romper paradigmas con la posibilidad de obtención de resultados positivos, con ello se busca incentivar el compañerismo y la identificación de objetivos con los jefes.

En la actualidad existen diversos modelos relacionados con cambios en el comportamiento, entre estos se encuentran el análisis transaccional, el tratamiento de conflicto intergrupual y el juego de roles, este último, el cual abordaremos en esta unidad, es el más usado. Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización.

El método o modelo más utilizado en la capacitación, es el juego de roles

En el método o modelo de juego de roles, “nosotros actuamos como en un escenario”. Aquí, los empleados se integran en equipos según el grupo de participantes, para que ellos dramaticen un conflicto pasado. Si el grupo se encuentra en problemas durante tal dinámica, se debe dar retroalimentación positiva para la resolución del conflicto.

Este método es efectivo cuando existe conflicto sobre las actividades a resolver. Para obtener un aprovechamiento real, es necesario mover al grupo, es decir, inculcarles el

cambio para que se rompan paradigmas y obtengan resultados positivos, con ello se debe buscar incentivar el compañerismo y la identificación con los jefes.

Por otro lado, una de las limitantes del método es lograr poseer el tiempo necesario para ejecutarlo.

En cambio, entre los beneficios a obtener, se puede destacar la terminación de conflictos, los cuales pueden ser transformados en colaboración, además, se mejoran las habilidades para escuchar.

Es necesario que exista la retroalimentación para saber si estamos comprendiendo a los colaboradores y así aclarar las dudas.

Retroalimentación positiva, dar a conocer a las personas como estamos recibiendo su comportamiento, parece fácil, pero es muy intenso.

Los usos más frecuentes de este método son cuando existen desacuerdos, cuando los resultados son negativos en un conflicto, y para conocer si se ha comprendido lo que se explica y cómo esto forma parte de la vida diaria en la organización (Pinto Cristiani, 2012).

c. Relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento: Se debe contar con directivos de alto desempeño y con recursos acordes con la necesidad de la organización, son ellos quienes deben impulsar los cambios para mejorar su rendimiento, adicional se debe establecer la persona responsable de cada tarea para que por medio del proceso de efectividad se desarrolle un alto nivel de compromiso individual orientado a los resultados estratégicos de la organización.

De acuerdo con el tema anterior de cambios en el comportamiento y cambios estructurales se ha observado que aún necesitamos seguir aprendiendo a aprender para lograr los objetivos individuales y organizacionales. Es por eso que se hará mención a los

modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.

La tendencia del comportamiento organizacional se dirige hacia una organización más humana, con mayor distribución del poder y actitudes positivas hacia la gente.

El rol del gerente se convierte de jefe autoritario a líder participativo. El pensamiento clave en este aspecto es trabajo más inteligente, no más intenso.

En ese sentido el siguiente modelo, el de Grid Gerencial, se “conoce como la matriz de dos ejes, uno horizontal y otro vertical, que correlacionan dos de los principales elementos a cuidar en la dirección de una gerencia: las relaciones humanas con el grupo y subgrupo.

Una de las técnicas del Grid Gerencial es la rejilla administrativa desarrollada por Robert Black y Jane Mount, quienes en investigaciones previas mostraban la importancia de que el administrador se preocupe por la producción de su gente e idearon un dispositivo muy claro para mostrar este interés.

Esta rejilla ha sido utilizada en todo el mundo como un medio de entrenamiento administrativo y unificación de las combinaciones del estilo del liderazgo, a continuación, se mencionan los estilos de la Grid gerencial:

1. Administración empobrecida: se requiere del esfuerzo mínimo para que se haga el trabajo y sostener la moral de la organización.
2. Administradores del equipo: el trabajo cumplido es de gente comprometida con interdependencia mediante un ambiente común de confianza y respeto al propósito de la organización.
3. Club de administración: la atención cuidadosa a las necesidades de la gente conduce a una amistosa y agradable atmósfera de organización y ritmo de trabajo.

4. Administradores autócratas del trabajo: resultados eficientes al disponer del trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poco efecto (interesa que las cosas salgan bien, pero no le importa las necesidades del personal).
5. Comportamiento adecuado: por medio de un equilibrio entre los requisitos del trabajo y el mantenimiento de una moral satisfactoria.

Por otro lado, se tiene el modelo 3d o de Reddin, en el cual la teoría de sistemas para el análisis de la eficacia organizacional identifica la importancia del ambiente externo. Con la metodología W.J. Reddin se realiza un proceso de efectividad en cada departamento de la organización, así como en el elemento humano. En este proceso se garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve a feliz término y con éxito. Asegura la efectividad con la cual las personas transforman insumos en resultados, asegura la metamorfosis de ideas en hechos. Según Reddin los directivos deben crear consciencia de la contribución que tienen en el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, debe también esclarecerse quién es responsable de cada tarea para dar claridad a la distribución de responsabilidades. Se debe contar con directivos de alto desempeño y con recursos acordes con su necesidad.

Por medio del proceso de efectividad se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la organización.

Lo que sucede en la mayoría de las organizaciones es que las personas hacen lo que deben hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados. La metodología Reddin desarrolla una Conciencia de Impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas, habilidades y aptitudes en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas. Todo consiste en lograr la efectividad organizacional.

Por qué funciona el método Reddin: los beneficios de su aplicación se reflejan en impactos medibles como los siguientes:

- Velocidad de cambio en los resultados
- Aumento de la flexibilidad de la organización
- Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una conciencia del negocio.
- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad como de las diferencias competitivas.
- Oportunidad estratégica.

Además, permite a la alta dirección tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro, contar con una estructura administrativa de acuerdo con la estrategia, relacionar los objetivos de la organización con el plan estratégico, identificar y corregir rápidamente las causas de baja efectividad (Pinto Cristiani, 2012).

1.2.2 Nivel de Satisfacción

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producían. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambio porque ahora tenían que desplazarse a grandes distancias.

Más adelante, diversos sectores se dieron cuenta que no solo bastaba con la calidad de producto para competir y sobre todo lograr su objetivo, sino que necesitaban algo más, que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente.

Hoy en día, existen diversas herramientas que nos permite llegar de una manera más eficiente hacia nuestros clientes, de modo que permite fidelizarlos hacia nuestra empresa.

De acuerdo con Gento (1996), el primer ámbito que justifica un proyecto de calidad en cualquier organización es, precisamente, la satisfacción de los clientes. La razón de ser de toda empresa o institución es la oferta de productos o servicios que satisfagan las necesidades de quienes los adquieren o reciben; conformarse con menos sería, sencillamente, un fraude o una mala inversión. El autor sugiere que, con el propósito de poder determinar las posibilidades y grado de satisfacción de las necesidades de los clientes, será preciso establecer algún sistema de comunicación de los mismos con la institución: empleados, recursos, sistemas, servicios (Gento Palacios, 1996)

Pelaes (2010) apunta que la satisfacción del cliente es uno de los principios básicos de las buenas compañías de los Estados Unidos. Satisfacción garantizada o le devolvemos el dinero. Es una promesa difícil, aventurada, pero miles de negocios crecen y sobreviven en los Estados Unidos en base a esta promesa. Quizás haya abusos aquí y allá, pero el cliente aprende a confiar en esa compañía y termina volviendo a comprar en el mismo lugar.

La comunicación con los clientes resulta especialmente importante en el ámbito de los servicios, como el servicio educativo, debido a que estos poseen una serie de características propias. Ante esta situación, la medición de los niveles de satisfacción proporciona información valiosa acerca de cuan útil es nuestro servicio para nuestro cliente y cuan satisfecho se encuentra con el mismo (Pelaez león, 2010).

Según Civera (2008), los primeros estudios sobre satisfacción del consumidor se basan en la evaluación cognitiva valorando aspectos tales como atributos de los productos, la confirmación de las expectativas y los juicios de inquietud entre la satisfacción y las emociones generadas por el producto (Satorres, 2008)

Kotler y Keller (2006) en su libro “Dirección del Marketing”, definen esta como: “Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado” (p.144). (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Porto y Gardey (2011) dicen que: “Es posible definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas”. (Porto & Gardey, 2010)

También Kotler y Armstrong en su libro “Fundamentos de Marketing” (2013), 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 servicios con sus expectativas”.

Esto prioriza el mantener satisfecho al cliente de la mejor forma, por lo cual esto primordial para cualquier empresa. Muchos especialistas en mercadotecnia afirman que es más fácil y barato volver a vender algo a un cliente habitual, fidelizarlo, que conseguir un nuevo cliente. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

Algunas de las definiciones más relevantes de este constructo, quedan reflejadas en la siguiente tabla que muestra Morales Sánchez (2003). En las cuales se ordena de forma cronológica la evolución de la definición a través de los años (Morales Sánchez, 2003).

Luján (2001) menciona a Warki (1993) y Rust y Oliver (1999), pues estos plantean que existen principalmente dos perspectivas acerca de la satisfacción del cliente:

En primer lugar, el concepto está relacionada con un sentimiento de estar saciado, a una sensación de contento, donde se asume que el producto o servicio posee un rendimiento continuo y satisfactorio.

En segundo lugar, interpretaciones más recientes de la satisfacción incluyen un rango de respuesta más amplio que la mera sensación de contento. En muchos casos, la satisfacción supone una alta activación, por lo que se podría hablar de una satisfacción como sorpresa. Esta sorpresa puede ser positiva o negativa (Lujan, 2011).

También con respecto a la satisfacción como proceso, Anderson (1971), explica que está también condicionada a su definición por esa doble visión del ser humano (utilitarismo/hedonismo) (Anderson, 1971).

Inicialmente se asume que la satisfacción era el resultado de un procesamiento cognitivo de la información, como lo explica en su premisa Cardozo (1965), que el resultado de una comparación realizada por el sujeto, entre sus expectativas y el rendimiento percibido. Esto indicaría que el procesamiento cognitivo de la información era el determinante más importante de la satisfacción (Cardozo, 1965).

Por el contrario, Westbrook (1980), como nos menciona Luján (2011), propuso que la satisfacción no se debía entender sólo a partir del procesamiento de la información, considerando fundamental el componente afectivo en el proceso de consumo o uso.

La satisfacción como resultado, según la corriente utilitarista, hace referencia a la satisfacción como contento, a una escasa activación por parte del sujeto y la actuación de procesamientos cognitivos de la información. Esto representa si el bien de consumo o el servicio cumplen con las funciones que tenían asignadas (Lujan, 2011).

La satisfacción es considerada un factor sensible que depende de la calidad de servicio, y que tiene que mantenerse en evaluación continuamente.

Por ello, los beneficios de la satisfacción al cliente son numerosos, entre los cuales está que un cliente satisfecho es fiel a la compañía, regresa a comprar y comunica sus experiencias positivas en su entorno (amigos, familiares, etc.) Es importante, por lo tanto, controlar las expectativas del cliente y la percepción que obtendrá; además de manera periódica la empresa deberá actualizarse en sus ofertas y proporciones, para satisfacer aquello que el comprador requiere y busca.

Pero tenemos que tener en cuenta, que la calidad del servicio conlleva a una constante mejora, el rendimiento percibido por el cliente influye en la satisfacción de este. Los consumidores en una operación específica observan el rendimiento del bien y/o servicio que compran o usan y observan si se ajusta a la actitud que ya tenían, en este caso a dar como resultado la satisfacción.

Parasuraman et al. (1994), como lo sostiene Luján (2011), dice que “La satisfacción es una transacción concreta que viene determinada, entre otros factores, por la calidad de servicio percibida”. (Lujan, 2011)

La calidad de servicio puede definirse de diferentes maneras, una de ellas es, que es como la evaluación actitudinal hacia el servicio, es decir, si dicho servicio cumple con el fin propuesto y da como consecuencia un sentimiento o la percepción de un

sentimiento placentero, que pueden seguir en cada transacción, esto es lo concluye a una satisfacción experimentada por el cliente.

Se debe diferenciar el concepto de servicio, que son los componentes intangibles de un producto o servicio, que incluye dentro del proceso un componente tangible, que es el bien de consumo, y otro componente intangible el servicio.

Luján (2011) quien cita a Bagozzi et al. (1999), “Refiere sobre las teorías cognitivas de las emociones, del enfoque cognitivo de la satisfacción (principalmente, el paradigma de la disconfirmación) y la literatura que aboga por un enfoque afectivo de la satisfacción, o sea, las emociones” (p. 14). (Lujan, 2011)

1.2.2.1. Enfoques de la Satisfacción al Cliente.

Siguiendo las premisas de Bagozzi et al. (1999), Luján (2011) describe los siguientes enfoques: (Lujan, 2011)

a. La disconfirmación de emociones. - Los consumidores seleccionan los servicios esperando que éstos les ofrezcan un conjunto de beneficios. La disconfirmación significa que el resultado del servicio es inferior (o superior) a lo que el usuario esperaba cuando realiza una decisión de solicitar un servicio o compra, con influencias negativas (o positivas) para la experiencia del servicio. Una disminución del resultado del servicio puede causar desagrado, y un resultado que exceda la expectativa puede causar agrado.

b. Disconfirmación – satisfacción. - La disconfirmación en el enfoque cognitivo, sugiere que los usuarios evalúan las experiencias de consumo o atención por el servicio, e indican que su satisfacción es fruto de la comparación entre el resultado percibido con algún estándar anterior al consumo.

c. Efecto de las emociones: las emociones provocadas por el producto y consumo influyen directamente en las emociones.

d. Efectos de la satisfacción: Se destacan tres consecuencias principales de la insatisfacción:

- Satisfacción como son el comportamiento de queja,
- Comunicación boca-oído negativo/positivo e
- Intenciones de compra/recompra.

Walker et al. (2005), en su libro Marketing Estratégico. Enfoque de toma de decisiones, resaltan que se deben considerar dos puntos para que se logre la satisfacción al cliente, que son: (Mullins, Walker, Harper, & Larreché, 2005)

Las expectativas y preferencias de los clientes respecto a las diversas dimensiones de calidad de producto y servicio.

Las percepciones de los clientes acerca de qué tan bien está satisfaciendo la compañía esas expectativas. Lehman y Winer (2007, p.159) resaltan que “la calidad se mide a partir de la satisfacción del cliente” y para que esto se cumpla, es esencial medir 3 aspectos: (Lehmann & Winer, 2007)

- Expectativas del desempeño/ calidad.
- Percepción de desempeño/ calidad.
- Brecha entre las expectativas y el desempeño.

1.2.2.2 Expectativas y Percepciones del Cliente.

Pontón (2009) cita a Zeithaml y Bitner en su artículo “Medición de la satisfacción del cliente como parte de la calidad de servicio de los distribuidores de equipos y

materiales para el sector de la publicidad exterior en el municipio Maracaibo”, expone que resulta importante ver con más detenimiento: las expectativas y la percepción del cliente.

En este sentido, estos dos autores presentan un modelo conceptual sobre la calidad de servicio el cual se basa en que toda empresa maneja estos dos tipos de objetivos, para obtener como logro final la satisfacción del cliente. (Ponton, 2019)

Andres Muguira (2017), director de Question Pro Latinoamérica (software para encuestas y sondeos, entre otros en línea), afirma que existen diferentes niveles de satisfacción: (Muguira, 2017)

1.2.2.3. Percepción de la satisfacción del usuario.

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio los clientes experimentan uno de los tres posibles niveles de satisfacción al cliente.

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Estos se pueden medir con diferentes métodos, uno de los mencionados anteriormente es por medio de un cuestionario o evaluación del servicio como lo mencionan Kotler y Keller (2006), en este caso de la clínica Zapata. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Por lo expuesto, la cuestión de la satisfacción del cliente resulta ser una de las metas comerciales más fuertes, a las que cualquier empresa que comercializa productos y/o

servicios deben aspirar, dado que de esta manera se logra fidelizar al cliente para que vuelva a comprar o recomendar dicho producto y/o servicio.

En base a esto la Clínica Zapata posee diversas especialidades y consultorios médicos en los que busca satisfacer las necesidades de sus clientes. Por ello, se evaluará el nivel de satisfacción percibido por ellos que puede ser: la insatisfacción, satisfacción o la complacencia.

1.4. Marco Conceptual

Cambio Organizacional

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna parte, o en algunas partes de la organización. (Gonzales, 2008)

Círculos de calidad

Permite que los propios trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar. (RRHH-web.com, 2012). (Empresarial, 2014)

Comportamiento Organizacional

Investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. (Morales, 2010).

Clima Organizacional

Se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Según sea el clima organizacional de una

institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios. (Weinert, 1985)

Cultura Organizacional

La única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas de valores dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. (Gonzales, 2008).

Ciente

Es la persona más importante para una empresa, la cual accede a un servicio o producto por medio de una transacción financiera. (Blanco Piñeros, 2009).

El Desarrollo Organizacional (DO)

Es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. (Morales, 2010).

Cambios estructurales

Se refiere al proceso estratégico cuyo fin es propiciar un conjunto de transformaciones de la estructura económica y en la participación social, a través de cambios de fondo que corrijan desequilibrios estructurales fundamentales del apartado productivo y distributivo. (Godoy, 2009)

Cambios en el comportamiento

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente antiautoritario. (Pinto Cristiani, 2012)

El servicio al cliente

Un conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de los clientes externos. (Lujan, 2011).

Expectativas

Cualquier esperanza de conseguir una cosa si se depara la oportunidad que se desea. Posibilidad de conseguir un derecho, acción, empleo u otra cosa, al ocurrir un suceso que se prevé o al hacerse efectivo cierta eventualidad. (Lujan, 2011).

Formación de grupos

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común. (RRHH-web.com, 2012). (Empresarial, 2014)

Gestión

El cuerpo directivo está totalmente comprometido con la calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente). Total: (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto es posible. (Lujan, 2011).

La calidad de servicio

puede definirse como la evaluación actitudinal hacia el servicio, es decir, si dicho servicio cumple con los fines que tiene encomendados asociadas con propiedades placenteras del individuo, que pueden ser actualizadas en cada transacción, esto influye en la satisfacción experimentada por el usuario. (Blanco Piñeros, 2009).

Percepción

Acción y efecto de percibir. Sensación interna que resultan de una impresión material hecha en los sentidos y conocimiento de una cosa (Lujan, 2011).

Satisfacción

Se define como el cumplimiento de los requisitos determinados para obtener un resultado positivo. (Satorres, 2008).

Satisfacción del cliente

Se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno. (Godoy, 2009).

Eficiencia

(Del latín *efficientia*: acción, fuerza, virtud de producir) Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir al máximo de resultados en el mínimo de recursos, energía y tiempo. (Sander, 1990)

Eficacia

(Del latín *efficax*: eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado) Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (la eficiencia administrativa se encarga principalmente de los logros de los objetivos educativos) (Sander, 1990).

Efectividad

(Del verbo latino *efficere*: ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado) Es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa (el término inglés para efectividad es *responsiveness* – del latín *respondere*: responder, corresponder) reflejando la capacidad de respuesta de las exigencias de la sociedad. (Sander, 1990)

1.5. Marco legal

Este trabajo de investigación toma en cuenta el código de ética para la ejecución de los instrumentos de investigación, ya que se ha tramitado el consentimiento informado de los participantes, además considera los aspectos legales vigentes necesarios para llevar a cabo una investigación.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad las organizaciones e instituciones privadas en el mundo exigen un alto nivel de competitividad a sus recursos humanos, requiriendo potenciar sus capacidades para lograr incrementar su productividad y mantener su sostenibilidad, esta situación afecta directamente la adaptación de los sistemas de atención y expectativas del usuario, generando progresivamente una satisfacción o insatisfacción hacia dichos servicios.

Reportes a nivel mundial destacan la importancia de los elementos del desarrollo organizacional, al respecto, Balarezo (2014) encontró que la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa, así como también en las actitudes de los trabajadores. Otro aspecto, son relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión por lo que el desarrollo organizacional ha llegado a ser el instrumento generador de cambio, ya que su fin es conseguir una mayor eficiencia organizacional. Asimismo, muchas organizaciones que

cuentan con una gran cantidad de recursos: humanos, financieros, tecnológicos, de conocimientos, logísticos; sin embargo, por más que se esfuerzan no logran alcanzar sus objetivos. Utilizan de la mejor manera posible sus recursos, pero fracasan en la consecución de sus objetivos. Otros derrochan lastimosamente sus recursos y aun así logran llegar alcanzar su objetivo. Los menos, son los que aprovechan al máximo los recursos con que cuentan y otros, aun con pocos recursos, los aplican bien y logran resultados fabulosos, logran ser productivos.

En el Perú, el desarrollo organizacional como método de crecimiento y mejora dentro de una empresa no solo es un reto sino algo innovador. Se ha utilizado en diferentes empresas de bienes y servicios como: consultoras, agencia de noticias, empresas de productos de limpieza, etc. en el rubro de la salud, puntualmente en los negocios de salud privados (clínicas), aún no ha sido recibido o percibido de manera evidente y/o eficaz. Por otro lado, la insatisfacción se relaciona con las omisiones en el proceso de la consulta, el trato inadecuado por parte del personal y con la percepción de la mala calidad de la atención. (Lujan, 2011).

La “Clínica Zapata” E.I.R.L, fue creado por el Dr. Miguel Zapata desde hace 20 años iniciando con un simple consultorio privado, hasta llegar a lo que es en la actualidad, una clínica que brinda diferentes servicios como: medicina general, obstetricia, psicología, nutrición, farmacia, ecografía, laboratorio clínico y servicio de emergencias de 24 horas. Durante varios años esta clínica fue creciendo en la aceptación de los pobladores y haciendo que muchos se fidelizaran con esta; sin embargo, en el 2014 y 2015, en mayo del 2016 el Dr. Miguel Zapata, como gerente general, implementa un plan de desarrollo organizacional en su clínica para lograr una mejora de manera eficaz para una mejor satisfacción, recuperación y aumento de sus clientes, a través de lineamientos

organizacionales estratégicos enfocados en el fortalecimiento de las habilidades administrativas y asistenciales en los recursos humanos, con lineamientos motivacionales, mecanismos de capacitación a los trabajadores para que tengan conocimientos en cada una de las áreas estratégicas de atención asistencial con la finalidad de inducirlos a alcanzar los objetivos propuestos por la clínica.

En consecuencia, en el año 2016 las atenciones de la clínica “Clínica Zapata”, durante los primeros meses se incrementó las atenciones a pacientes en un 40%, en el tercer bimestre del año fueron disminuyendo la concurrencia en un 10% y 20%, a pesar de la implementación de acciones estratégicas administrativas y asistenciales para desarrollo organizacional en sus trabajadores a nivel institucional. Esta situación que atraviesa la institución de salud motiva el análisis de la vinculación de la eficiencia del desarrollo organizacional con el nivel de satisfacción de los clientes.

2.1.1.1. Formulación del problema

2.1.1.1.1. Problema General

¿En qué medida se relaciona la eficiencia del desarrollo organizacional en el nivel de satisfacción de los pacientes de la Clínica Zapata?

2.3.2.1.2. Problemas Específicos

1. ¿En qué medida se relaciona los cambios estructurales y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”?
2. ¿En qué medida se relacionan los cambios en el comportamiento y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”?

3. ¿En qué medida se relacionan el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”?

2.1.2 Antecedentes teóricos

En el campo de la administración desde el siglo pasado enfoca el estudio teórico de las estructuras organizacionales hacia la productividad, ese enfoque fue cambiando de manera acelerada a elementos más flexibles para lograr los objetivos institucionales propuestos de manera viable con el uso de estrategias modernas y competencias del trabajador (Chiavenatto, 2001). En ese sentido, Guízar, (2013), argumenta teóricamente que el Desarrollo Organizacional mejora los cambios y desorden que muestran de forma consecutivas las instituciones; (Garbanzo Vargas, 2016) el cual evidencia que el Desarrollo Organizacional tiene como propósito lograr cambios en el personal para así poder alcanzar la efectividad.

Por su parte, Pintado (2014), hace referencia que el Desarrollo Organizacional plantea cambios a raíz de los diagnósticos de forma dinámica, dialéctica y continúa usando métodos, estrategias e incentivos con el fin de elevar la eficiencia y la salud de la organización; (González, 2019) indica que el Desarrollo en las Organizaciones debe considerarse con un enfoque sistemático fundamental, para combinar las relaciones interpersonales con las funcionales en las organizaciones.

Delfín (2015), menciona que para caracterizar el Desarrollo Organizacional y abstenerse al cambio es necesario dos factores altamente relacionados y principalmente al entorno que es impulsado de manera dinámica por la competitiva que están actualmente las organizaciones. El autor deduce dos constructos: el primero es presentar de manera general los aspectos principales del Desarrollo Organizacional; y segundo es como llevar

a cabo la resistencia al cambio, mediante el significado, indicios, variables psicológicas la cual disminuya esta abstención al cambio y que condiciones la favorecen.

Chiavenato (2001) manifiesto que el Desarrollo Organizacional engloba un grupo de acciones en base a valores humanísticos y democráticos, los cuales la organización busca renovar su eficacia y por las personas su bienestar. Las organizaciones siempre se preocupan en aplicar cambios para mejorar su desempeño y poder ser competitivo en un ambiente mundial a los cambios.

2.1.3. Definición del problema

La problemática se centra en la evaluación de la eficiencia del desarrollo organizacional con el nivel de satisfacción en una muestra de pacientes que se atienden en la Clínica Zapata durante el año 2017.

2.2. Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1. Finalidad

La investigación tiene la finalidad principal de relacionar la eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la Clínica Zapata realizada en el año 2017.

2.2.2. Objetivos general y específicos

2.2.2.1. *Objetivo General*

Determinar la relación de la eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”

2.2.2.2. *Objetivos Específicos*

1. Establecer la relación de los cambios estructurales y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.
2. Establecer la relación de los cambios en el comportamiento y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.
3. Establecer la relación del clima organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.

2.2.3. Delimitación de la investigación

Delimitación espacial: El presente trabajo de investigación se desarrolló en la “Clínica Zapata” ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo.

Delimitación temporal: El estudio se realizó en el mes de enero a junio del 2017.

Delimitación social: La investigación se llevó a cabo con los pacientes de la “Clínica Zapata”, atendidos durante el periodo de estudio.

Delimitación conceptual: Los conceptos comprendidos en el estudio fueron: desarrollo organizacional y nivel de satisfacción.

2.2.4. Justificación e importancia de la investigación

El estudio permite a nivel teórico incrementar el conocimiento científico acerca de los fenómenos administrativos del desarrollo organizacional y de la satisfacción de los usuarios pacientes a través de un marco teórico y empírico que explica la vinculación de las variables tratadas en la investigación.

En el aporte metodológico el diseño, la estimación de los participantes, las estrategias, técnicas de recolección de información y análisis de datos permitieron alcanzar los objetivos propuestos. Tomando en cuenta que la herramienta utilizada de desarrollo organizacional contó un argumento teórico basado en el Modelo DO, y tomado para elaboración por Pinto Cristiani, 2012; y, el instrumento de satisfacción adaptado a los pacientes de la “Clínica Zapata”, validado estadísticamente y por juicio de expertos, basados de acuerdo al contexto, realidad y operatividad de los trabajadores de la “Clínica Zapata”.

En la práctica los resultados permitirán proponer estrategias administrativas modernas de desarrollo organizacional eficientes mediante actividades de intervención administrativas y asistenciales de mejora para el fortalecimiento de la atención de los profesionales de la salud a los pacientes que asisten a la clínica.

El trabajo se justifica porque sirvió para realizar una estrategia de desarrollo organizacional implementada en la clínica, y la influencia entre los diversos factores de la eficiencia del desarrollo organizacional en el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”, para poder seguir creciendo como empresa, basándonos en el déficit de la atención de pacientes en los meses de enero a junio del 2017, después que se implementara la estrategia. Así mismo los resultados que se obtengan nos permitió analizar en qué medida la relación de las variables puede permitir buscar soluciones a los problemas que se vienen presentando en instituciones de características similares.

La importancia de la investigación radica en la valoración administrativa de la eficiencia del desarrollo organizacional que repercute directamente en el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”, de esta manera corregir deficiencias

del desarrollo organizacional mejorando la calidad de atención percibida de los pacientes.

2.3. Hipótesis de la investigación

2.3.1. Supuestos teóricos

En el fundamento de la organización, los especialistas en DO adoptan un fundamento de organización como un sistema abierto al entorno (Chiavenatto, 2001), como la coordinación de diferentes actividades con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. (Gonzales, 2008)

En la satisfacción se fundamenta en teorías, como la, de Maslow, entre otros, y que luego se argumenta en situaciones comerciales actuales en donde el consumidor o usuario realizada la compra o adquisición de un producto o servicio los clientes experimentan uno de los tres posibles niveles de satisfacción al cliente: Satisfacción, insatisfacción o complacencia. (Mugira, 2017).

2.3.2. Hipótesis principal y específicas

2.3.2.1. Hipótesis General

Existe relación significativa entre la eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.

2.3.2.2. Hipótesis Específicas

1. Existe relación significativa entre los cambios estructurales y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”

2. Existe relación significativa entre los cambios en el comportamiento y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”
3. Existe relación significativa entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.

2.3.3. Variables, dimensiones e indicadores

- Variable Independiente (VI):

Eficiencia en el Desarrollo Organizacional.

- Dimensiones

- Cambios estructurales
- Cambios en el comportamiento
- Clima organizacional

- Variable Dependiente (VD):

Niveles de Satisfacción del usuario

2.3.3.2. Operacionalización de las variables

Tabla 1*Variables de estudio*

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE O VALOR	ESCALA DE MEDICIÓN
VI: Eficiencia en el Desarrollo Organizacional	Es el resultado alcanzado de las acciones de desarrollo organizacional, y que está constituido por los cambios estructurales, del comportamiento y clima organizacional, evaluado con un cuestionario con 12 ítems con alternativas múltiples.	Cambios estructurales Cambios en el comportamiento	Cambios en los procedimientos del trabajo Cambios en los productos Cambios en la organización Cambios en el ambiente de trabajo Análisis transaccional Conflicto intergrupual Juego de roles Aumento flexibilidad de la organización Aprovechamiento talento	Alta: complacencia Media: Satisfactoria Baja Insatisfactoria	Ordinal
VD: Satisfacción al usuario	Son las expectativas que tiene el paciente acerca del servicio que le ofrecen, constituido por 12 ítems con alternativas tipo politómico.	Clima organizacional Nivel de Satisfacción	Afirmación liderazgo Oportunidad estratégica Percepción Diversidad Horarios Atención Expectativas Instalaciones Valores Liderazgo Comparación	Alta: complacencia Media: Satisfactoria Baja Insatisfactoria	Ordinal

CAPÍTULO III

MÉTODO, TECNICA E INSTRUMENTOS

3.1. Población y muestra

3.2.1. Población

Hernández, Fernández y Baptista definen la población como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p. 174). La población la conformaron 150 pacientes que asistieron a sus controles médicos durante el periodo de estudio, según la base de datos proporcionados por la Clínica Zapata. (Hernández et al., 2014)

3.2.2. Muestra:

Para Hernández, Fernández y Baptista “(...) es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.” (p.175). (Hernández et al., 2014)

El tamaño de la muestra se calculó con la siguiente fórmula:

Dónde:

$Z = 1.96$ (para el nivel de confianza del 95%)

$e = 0.05$ (error de estimación 5%)

$N = 150$ (tamaño de población)

$p + q = 1$ (Según formula)

$p = 0.5$

$q = 0.5$

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Resultado:

$$n = ([1.96]^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 150) / ([0.05]^2 (150 - 1) + [1.96]^2 \times 0.5 \times 0.5) = 108$$

La muestra la representaron 108 pacientes, según la fórmula antes realizada, estos pacientes tuvieron programados sus chequeos médicos durante la semana: los días: lunes, miércoles y viernes. Pues los pacientes en estos días asistieron en la mayor parte a sus controles.

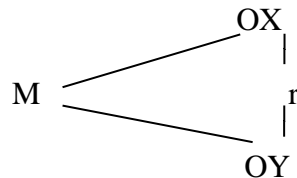
3.2. Diseño utilizado en el estudio.

Investigación fue de tipo aplicada, por que trató de responder a los interrogantes formulados sobre la influencia de la eficiencia del Desarrollo Organizacional en el Nivel de Satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”

Se llevó a cabo una investigación de nivel descriptivo, correlacional con el fin de obtener información sobre la relación de la eficiencia del Desarrollo Organizacional en el nivel de Satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”

Se llevó a cabo una investigación de diseño ex post facto, con el fin de obtener información sobre la relación de la eficiencia del Desarrollo Organizacional en el nivel de Satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.

El diseño específico es:



Donde M es la muestra de estudio.

OX: Eficiencia del Desarrollo Organizacional.

OY: Nivel de Satisfacción.

r: correlación entre las variables.

3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

3.3.1. Técnicas

Existen diversos procedimientos para medir actitudes. Sin embargo, las medidas dominantes son las escalas de actitud y dentro de esta se encuentra la escala de satisfacción.

La técnica para la investigación se aplicó una encuesta con preguntas formuladas en escala de satisfacción, siendo así el instrumento un cuestionario para obtener los datos de la presente investigación.

3.3.1.1 Encuesta

Se recoge información a través de la aplicación del test. Tamayo (2008) dice que la encuesta, “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un

diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p.24).
(Tamayo y Tamayo, 2008)

El instrumento que se adecuó a la presente investigación fue el cuestionario. Pues según Hernández, Fernández y baptista consisten en un conjunto de preguntas relacionadas a una o más variables, definiéndolo así el cuestionario como el instrumento de mayor uso para la recolección de datos (Hernández et al., 2014).

3.3.2. Instrumentos

3.3.2.1 Descripción de los instrumentos

El cuestionario se adecuó a la escala de satisfacción, ya que se pudo acceder a este tipo de escala para evaluar actitudes hacia ciertos temas u objetos, consiste a su vez en que los sujetos identifiquen un grado entre desacuerdo y de acuerdo con una serie de afirmaciones que abarcan todo el aspecto de actitud ante un determinado objeto (Igartua, 2004).

-Instrumento para medir la Eficiencia del Desarrollo Organizacional

Para medir la variable independiente, que es la eficiencia del Desarrollo Organizacional, se elaboró como instrumento el Modelo de Desarrollo Organizacional de Pinto Cristiani (2012), que fue utilizada por la investigadora para su aplicación en los trabajadores, la cual consta de 11 preguntas.

Se dividió la prueba en 3 dimensiones:

- Cambios estructurales
- Cambios en el comportamiento
- Clima organizacional

Dichas dimensiones se tomaron de información analizada acerca del desarrollo organizacional.

Para las preguntas se aplicó un modelo de Escala Ordinal: Alta (Complacencia) Media (Satisfactoria) Baja (Insatisfactoria). Ello facilita que se entiendan mejor la prueba, y se reduzca el tiempo que ocupará poder responder cada una de las preguntas.

EXPRESIÓN CUALITATIVA	ESCALA DE EQUIVALENCIA
Alta	Complacencia
Media	Satisfactoria
Baja	Insatisfactoria

A partir de los valores mostrados, se calculó un promedio para cada pregunta realizada, tomándolo como resultado general.

Este cuestionario constó de 11 indicadores, que estuvieron distribuidos en tres áreas o dimensiones. La aplicación de la escala tomó un promedio 8 minutos, en el anexo N° 01 se puede encontrar la versión final de esta.

-Instrumento para medir el Nivel de Satisfacción de los clientes

Para medir la variable dependiente, que es el nivel de satisfacción de los clientes, se elaboró como instrumento la encuesta dirigida a los pacientes de la clínica, la cual consta de 12 ítems.

Debido a los objetivos buscados por la presente investigación, las encuestas aplicaron diversos estándares de preguntas conocidos, de modo que la información obtenida cumplió con los requisitos establecidos.

Se dividió la prueba en una dimensión: nivel de satisfacción, utilizando tres indicadores (insatisfacción, satisfacción y complacencia).

EXPRESIÓN CUALITATIVA	ESCALA DE VALORES
Complacencia	3
Satisfactoria	2
Insatisfactoria	1

Esta encuesta constó de 12 preguntas, que estuvieron distribuidos en un área o dimensión. La aplicación de la escala tomó un promedio 10 minutos, en el anexo N° 02 se puede encontrar la versión final.

Los tipos de preguntas de los dos instrumentos permitieron obtener información relevante sobre la eficiencia del desarrollo organizacional y la relación que tiene con el nivel de satisfacción del cliente.

3.3.3 Validación y confiabilidad de los instrumentos

La construcción del instrumento estuvo precedida por varias etapas, las que se describen a continuación:

a. **Elaboración del instrumento:** en trabajó conjunto con el asesor de tesis y revisando las fuentes de información del Modelo de Desarrollo Organizacional (Pinto Cristiani, 2012), se realizó un cuestionario, el cual se adaptó para el trabajo de acuerdo a la realidad de la “Clínica Zapata”. Asimismo, se utilizó una encuesta adaptada para medir el Nivel de Satisfacción del usuario.

b. **Juicio de expertos:** Se presentó el cuestionario y encuesta a tres expertos con grados académicos de maestros en Gestión de los Servicios de salud para que se aplique el filtro de expertos.

c. **Análisis de confiabilidad:** La confiabilidad de los instrumentos se realizó mediante un análisis de confiabilidad basado en una prueba de consistencia Alfa de Cronbach. El análisis de confiabilidad se utilizó para determinar si los instrumentos empleados miden lo que se desea medir, es decir, si se repite este instrumento en varias oportunidades, si realmente midió lo que se desea medir. El resultado fue calculado mediante el programa de Excel 2016 y el programa estadístico SPSS 23.

3.4 Técnicas de procesamiento de datos

Una vez aplicada la encuesta se procedió a tabular toda la información mediante la creación de una base de datos utilizando para ello Excel y el SPSS versión 23. Se crearon tablas y gráficos con todos los resultados de tipo descriptivo, precisando frecuencias y porcentajes, también se utilizó la estadística descriptiva. Finalmente, se comprobaron las hipótesis mediante el uso de la pruebas no paramétrica chi cuadrado de Pearson, para el análisis inferencial (Eguia, 2022).

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN

4.1. Presentación de resultados

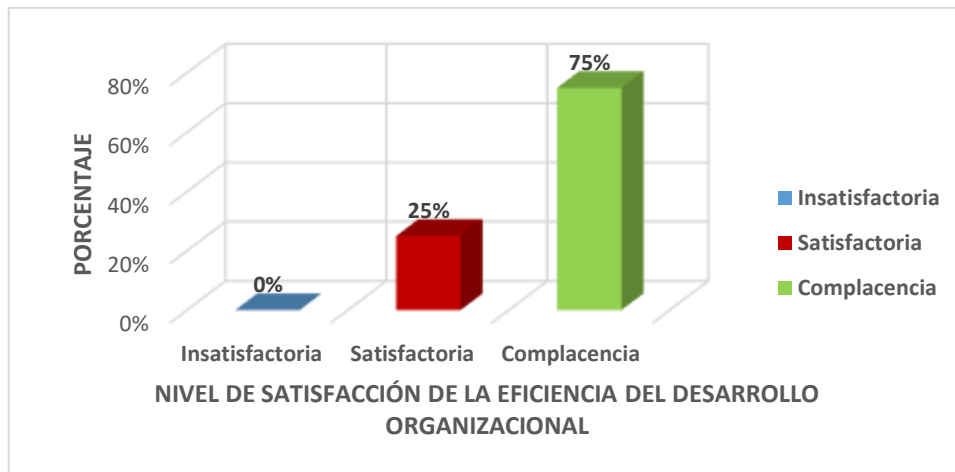
4.1.1. Evaluación de la variable *Eficiencia del Desarrollo Organizacional*

Tabla 2

Nivel de satisfacción en la eficiencia del desarrollo organizacional

Eficiencia	N°	%
Total	108	100
Insatisfactoria	0	0.0
Satisfactoria	27	25.0
Complacencia	81	75.0

Fuente: Clínica Zapata, 2017



Fuente: Clínica Zapata, 2017

Figura 2. Nivel de satisfacción ha producido en usted la eficiencia del desarrollo organizacional de la “Clínica Zapata”

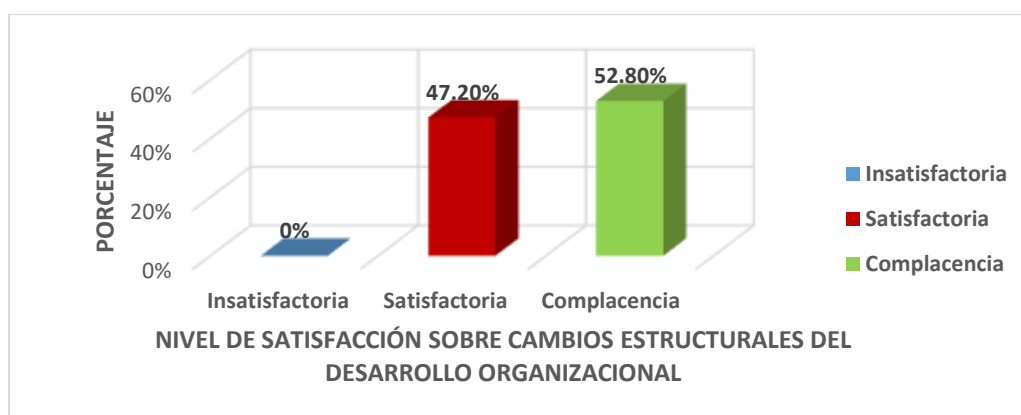
En la figura 2 se observa que, según el total de usuarios encuestados sobre el nivel de satisfacción de la eficiencia del desarrollo organizacional en la Clínica Zapata, la mayoría consideró que fue de complacencia con 75% seguido de satisfactoria con 25%.

Tabla 3

¿Qué nivel de satisfacción ha producido en usted los cambios estructurales en el desarrollo organizacional de la “Clínica Zapata” durante el año 2017?

Cambios estructurales	N°	%
Total	108	100
Insatisfactoria	0	0.0
Satisfactoria	51	47.2
Complacencia	57	52.8

Fuente: Clínica Zapata, 2017



Fuente: Clínica Zapata, 2017

Figura 3. Nivel de satisfacción ha producido en usted los cambios estructurales en el desarrollo organizacional de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

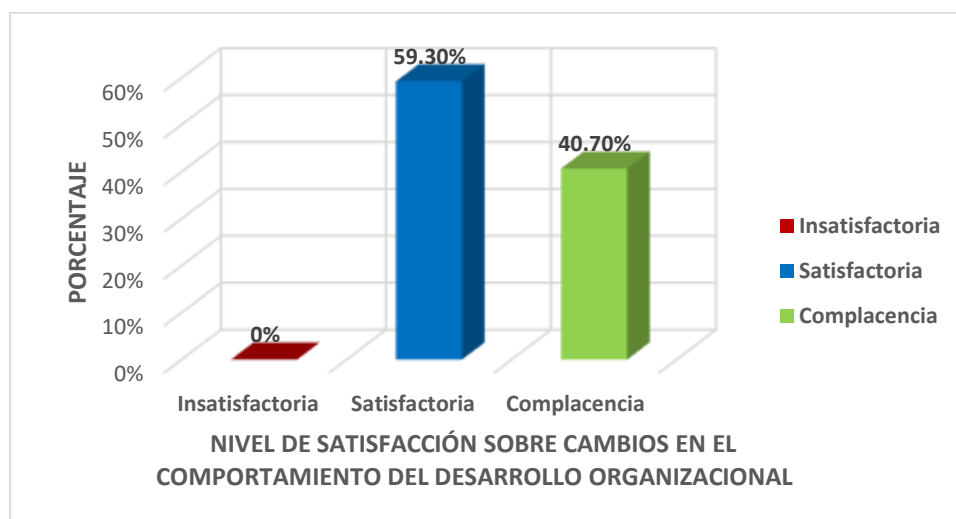
En la figura 3 se observa que, según el total de usuarios encuestados sobre el nivel de satisfacción sobre la dimensión cambios estructurales en eficiencia del desarrollo organizacional en la Clínica Zapata, la mayoría respondió un nivel de complacencia de 52.8% seguido de satisfactoria con 47.2%.

Tabla 4

Nivel de satisfacción ha producido en usted los cambios en el comportamiento en el desarrollo organizacional de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

Cambios en el comportamiento	N°	%
Total	108	100
Insatisfactoria	0	0.0
Satisfactoria	64	59.3
Complacencia	44	40.7

Fuente: Clínica Zapata, 2017



Fuente: Clínica Zapata, 2017

Figura 4. Nivel de satisfacción ha producido en usted los cambios en el comportamiento en el desarrollo organizacional de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

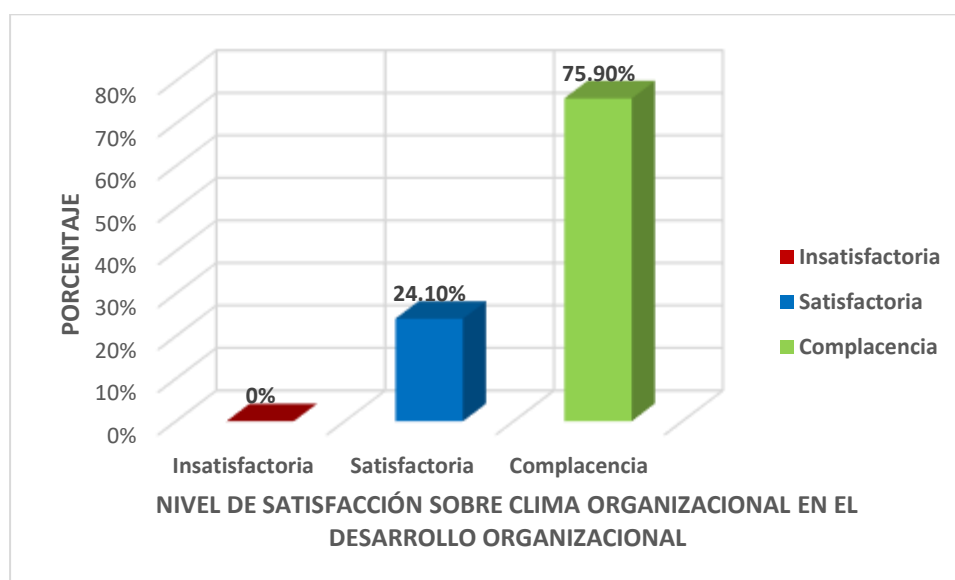
En la figura 4 se observa que, según el total de usuarios encuestados sobre el nivel de satisfacción sobre la dimensión cambios en el comportamiento en eficiencia del desarrollo organizacional en la Clínica Zapata, la mayoría consideró que el nivel satisfactorio con 59.3% seguido de complacencia con 40.7%.

Tabla 5

Nivel de satisfacción ha producido en usted el clima organizacional en el desarrollo organizacional de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

Clima organizacional	N°	%
Total	108	100
Insatisfactoria	0	0.0
Satisfactoria	26	24.1
Complacencia	82	75.9

Fuente: Clínica Zapata, 2017



Fuente: Clínica Zapata, 2017

Figura 5. Nivel de satisfacción ha producido en usted el clima organizacional en el desarrollo organizacional de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

En la figura 5 se observa que, según el total de usuarios encuestados sobre el nivel de satisfacción sobre la dimensión clima organizacional y eficiencia del desarrollo organizacional en la Clínica Zapata, la mayoría consideró que fue de complacencia con 75.9% seguido de satisfactoria con 24.1%.

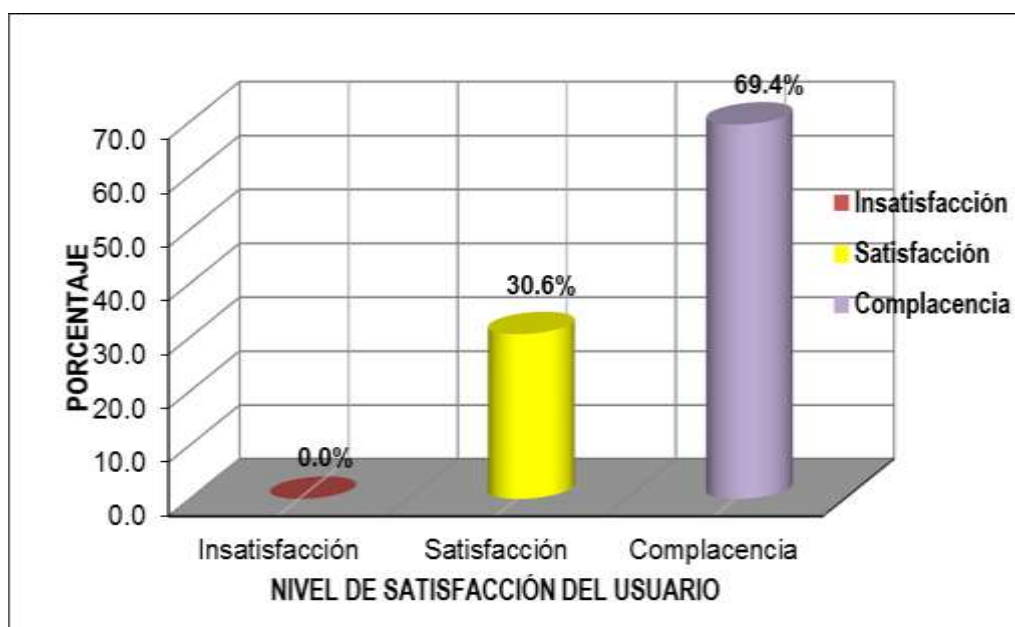
4.1.2. Evaluación de la variable Nivel de satisfacción del usuario

Tabla 6

Nivel de satisfacción del usuario de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

Nivel de satisfacción	N°	%
Total	108	100
Insatisfacción	0	0.0
Satisfacción	33	30.6
Complacencia	75	69.4

Fuente: Clínica Zapata, 2017



Fuente: Clínica Zapata, 2017

Figura 6. Nivel de satisfacción del usuario de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

En la figura 6 se observa que, entre los usuarios encuestados sobre nivel de satisfacción, el mayor porcentaje tuvieron complacencia por la atención recibida con 69.4%, seguido de satisfacción con la atención con 30.6% y ninguno presentó insatisfacción con la atención recibida.

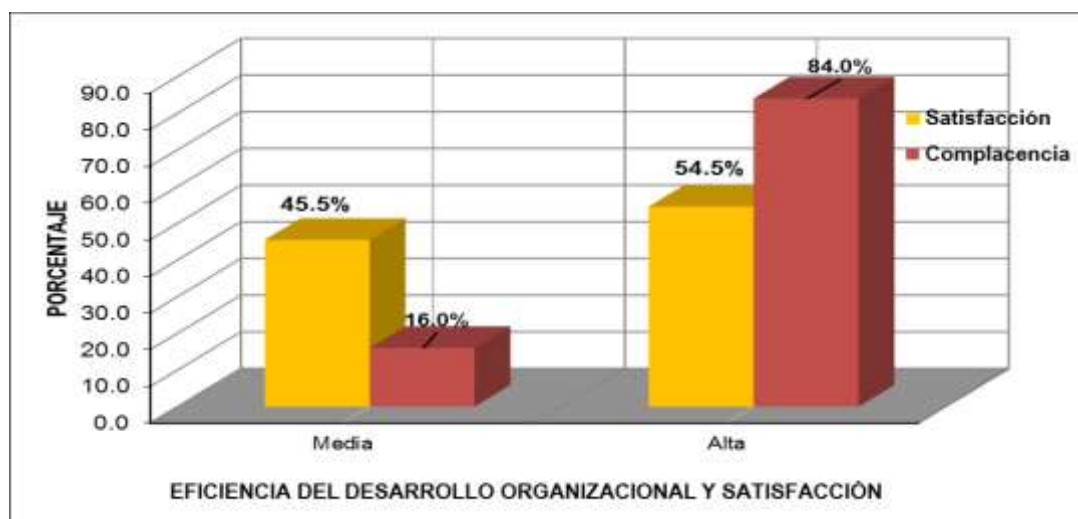
4.1.3. Tablas de contingencia de la eficiencia del desarrollo organizacional y Nivel de satisfacción del usuario

Tabla 7

Eficiencia del desarrollo organizacional y Nivel de satisfacción según usuario de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

Eficiencia del desarrollo organizacional	Nivel de satisfacción del usuario				Total	
	Satisfacción		Complacencia		N°	%
	N°	%	N°	%		
	33	100	75	100	108	100
Media	15	45.5	12	16.0	27	25.0
Alta	18	54.5	63	84.0	81	75.0

Fuente: Clínica Zapata, 2017



Fuente: Clínica Zapata, 2017

Figura 7. Eficiencia del desarrollo organizacional y Nivel de satisfacción según usuario de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

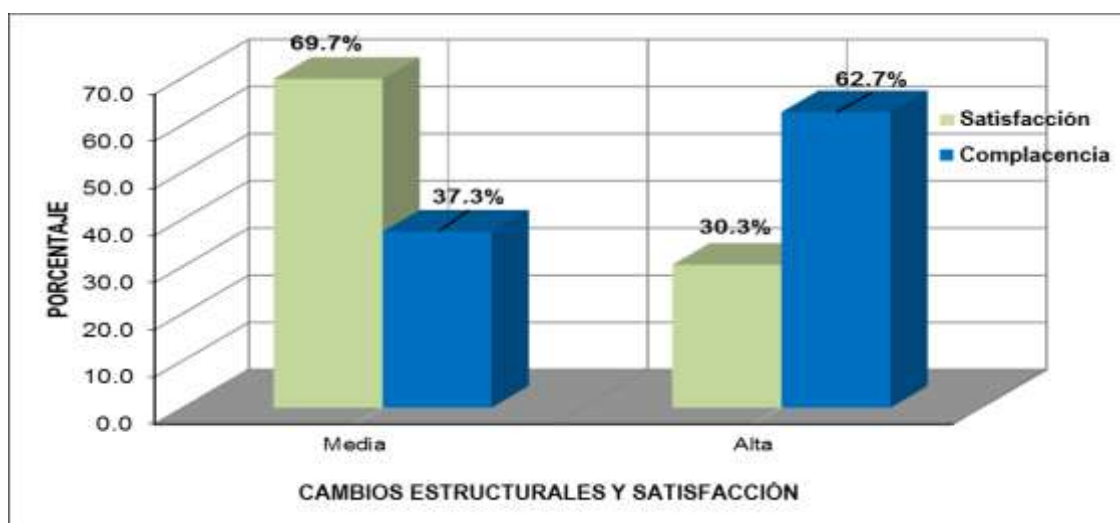
En la figura 7 se observa que, entre los usuarios encuestados, el mayor porcentaje tuvieron opinión alta de la eficiencia con 84% de complacencia y 54.5% de satisfacción; en menor porcentaje opinaron eficiencia media con 45.5% de satisfacción y 16% de complacencia.

Tabla 8

Cambios estructurales y nivel de satisfacción según usuario de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

Cambios estructurales	Nivel de satisfacción del usuario				Total	
	Satisfacción		Complacencia			
	N°	%	N°	%	N°	%
Baja	33	100	75	100	108	100
Media	23	69.7	28	37.3	51	47.2
Alta	10	30.3	47	62.7	57	52.8

Fuente: Clínica Zapata, 2017



Fuente: Clínica Zapata, 2017

Figura 8. Cambios estructurales y nivel de satisfacción según usuario de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

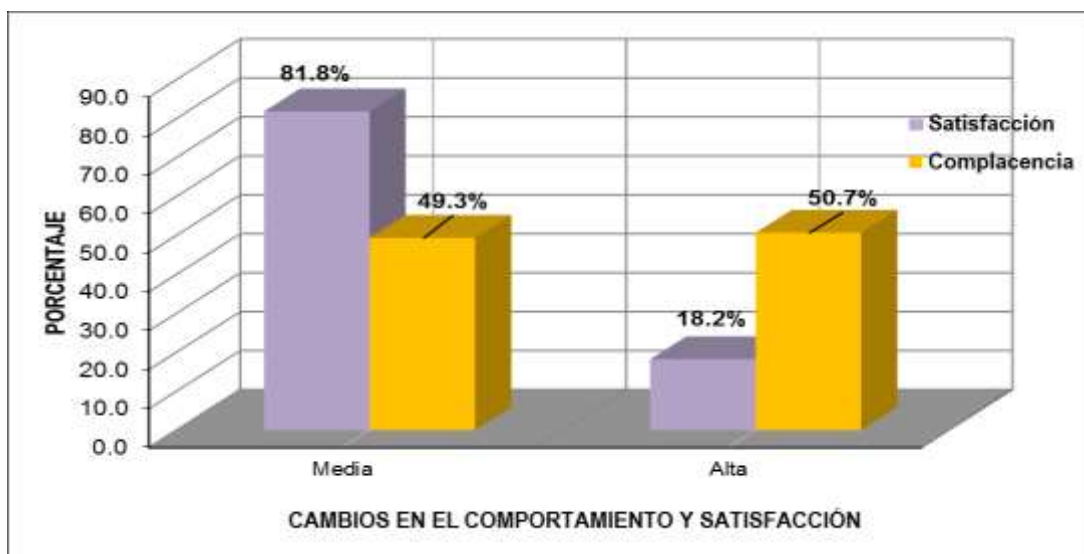
En la figura 8 se observa que, entre los usuarios encuestados, el mayor porcentaje opinó que los cambios estructurales tuvieron eficiencia alta con 62.7% de complacencia y 30.3% de satisfacción; en menor porcentaje opinaron eficiencia media con 69.7% de satisfacción y 37.3% de satisfacción.

Tabla 9

Cambios en el comportamiento y Nivel de satisfacción según usuario de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

Cambios en el comportamiento	Nivel de satisfacción del usuario				Total	
	Satisfacción		Complacencia		N°	%
	N°	%	N°	%		
	33	100	75	100	108	100
Media	27	81.8	37	49.3	64	59.3
Alta	6	18.2	38	50.7	44	40.7

Fuente: Clínica Zapata, 2017



Fuente: Clínica Zapata, 2017

Figura 9. Cambios en el comportamiento y Nivel de satisfacción según usuario de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

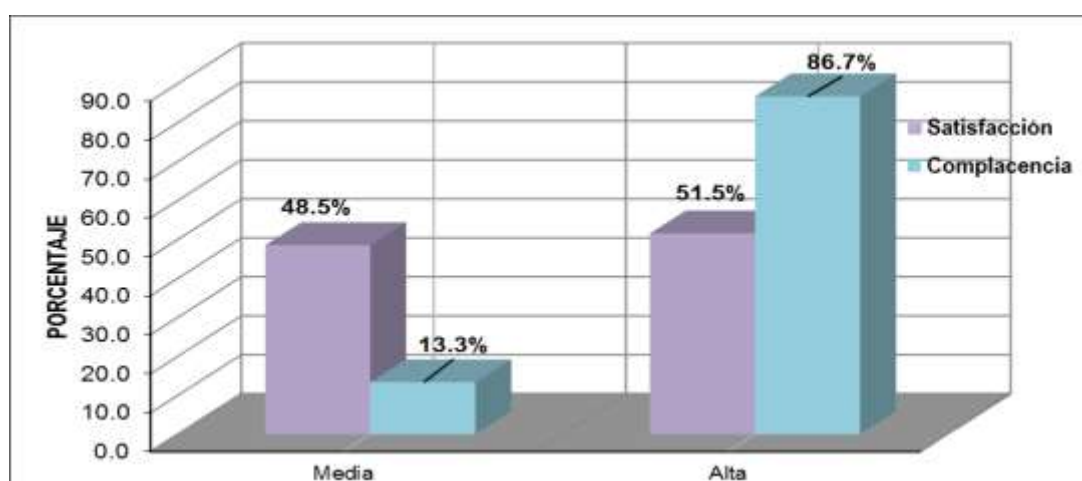
En la figura 9 se observa que, entre los usuarios encuestados, el mayor porcentaje opinaron que los cambios en el comportamiento tuvieron eficiencia media con 81.8% de satisfacción y 49.3% de complacencia; en menor porcentaje opinaron eficiencia alta con 50.7% de complacencia y 18.2% de satisfacción.

Tabla 10

Clima organizacional y Nivel de satisfacción según usuario de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

Clima organizacional	Nivel de satisfacción del usuario				Total	
	Satisfacción		Complacencia			
	N°	%	N°	%	N°	%
	33	100	75	100	108	100
Media	16	48.5	10	13.3	26	24.1
Alta	17	51.5	65	86.7	82	75.9

Fuente: Clínica Zapata, 2017



Fuente: Clínica Zapata, 2017

Figura 10. Clima organizacional y Nivel de satisfacción según usuario de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

En la figura 10 se observa que, entre los usuarios encuestados, el mayor porcentaje opinaron que el clima organizacional tuvo eficiencia alta con 86.7% de complacencia y 51.5% de satisfacción; en menor porcentaje opinaron eficiencia media con 48.5% de satisfacción y 13.3% de satisfacción.

4.1.4. Evaluación de la eficiencia del desarrollo organizacional y Nivel de satisfacción del usuario según indicadores

Tabla 11

Nivel de satisfacción del usuario según indicadores en la “Clínica Zapata” durante el año 2017

	Ítems	Insatisfacción		Satisfacción		Complacencia		Total	
		n ₁	%	n ₃	%	n ₄	%	n	%
Nivel de satisfacción del usuario	P1	3	2.8	43	39.8	56	51.9	108	100
	P2	10	9.3	57	52.8	21	19.4	108	100
	P3	5	4.6	50	46.3	46	42.6	108	100
	P4	5	4.6	53	49.1	38	35.2	108	100
	P5	4	3.7	22	20.4	82	75.9	108	100
	P6	8	7.4	40	37.0	48	44.4	108	100
	P7	17	15.7	54	50.0	22	20.4	108	100
	P8	7	6.5	45	41.7	29	26.9	108	100
	P9	9	8.3	47	43.5	35	32.4	108	100
	P10	11	10.2	48	44.4	30	27.8	108	100
	P11	11	10.2	33	30.6	63	58.3	108	100
	P12	11	10.2	48	44.4	47	43.5	108	100

Fuente: Clínica Zapata, 2017

Tabla 12

Eficiencia del desarrollo organizacional según indicadores en la “Clínica Zapata” durante el año 2017

	Ítems	Insatisfacción		Satisfacción		Complacencia		Total	
		Baja		Media		Alta			
		n ₁	%	n ₂	%	n ₃	%	n	%
Cambios estructurales	1.1.	0	0.0	12	11.1	96	88.9	108	100
	1.2.	0	0.0	55	50.9	53	49.1	108	100
	1.3.	0	0.0	12	11.1	96	88.9	108	100
	1.4.	0	0.0	55	50.9	53	49.1	108	100
Cambios en el comportamiento	2.1.	0	0.0	12	11.1	96	88.9	108	100
	2.2.	0	0.0	64	59.3	44	40.7	108	100
	2.3.	0	0.0	64	59.3	44	40.7	108	100
Clima organizacional	3.1.	0	0.0	10	9.3	98	90.7	108	100
	3.2.	0	0.0	10	9.3	98	90.7	108	100
	3.3.	0	0.0	10	9.3	98	90.7	108	100
	3.4.	0	0.0	10	9.3	98	90.7	108	100

Fuente: Clínica Zapata, 2017

4.2. Contratación de hipótesis

4.2.1 Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H₁: Existe relación significativa entre la eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”

H₀: No existe relación significativa entre la eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”

Comprobación de hipótesis

Para la contratación de la hipótesis general se aplicó la prueba de independencia chi cuadrado para determinar la relación existente entre las variables eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción.

Tabla 13

Prueba Chi cuadrado para eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,722 ^a	1	,000
Corrección por continuidad ^b	15,034	1	,000
Razón de verosimilitudes	16,419	1	,000
Estadístico exacto de Fisher			
Asociación lineal por lineal	17,558	1	,000
N de casos válidos	108		

Fuente: Elaboración en SPSS

Decisión: Como $p^*value = 0.00 < 0.05$, se rechaza H_0 y se concluye que la existe relación significativa entre la eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.

Sub hipótesis 1

H_1 : Existe relación significativa entre los cambios estructurales y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”

H_0 : No existe relación significativa entre los cambios estructurales y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”

Comprobación de hipótesis

Para la contratación de la hipótesis se aplicó la prueba chi cuadrado para determinar la relación existente entre los cambios estructurales y el nivel de satisfacción del usuario.

Tabla 14

Prueba Chi cuadrado para cambios estructurales y nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,725a	1	,001
Corrección por continuidad ^b	10,337	1	,001
Razón de verosimilitudes	12,176	1	,000
Estadístico exacto de Fisher			
Asociación lineal por lineal	11,616	1	,001
N de casos válidos	108		

Fuente: Elaboración en SPSS

Decisión: Como $p\text{-value} = 0.001 < 0.05$, se rechaza H_0 y se concluye que existe relación significativa entre los cambios estructurales y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.

Sub hipótesis 2

H_1 : Existe relación significativa entre los cambios en el comportamiento y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.

H_0 : No existe relación significativa entre los cambios en el comportamiento y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.

Comprobación de hipótesis

Para la contrastación se aplicó la prueba chi cuadrado para determinar la relación existente entre los cambios en el comportamiento y el nivel de satisfacción del usuario.

Tabla 15

Prueba Chi cuadrado para cambios en el comportamiento y nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,017 ^a	1	,002
Corrección por continuidad ^b	8,716	1	,003
Razón de verosimilitudes	10,743	1	,001
Estadístico exacto de Fisher			
Asociación lineal por lineal	9,924	1	,002
N de casos válidos	108		

Fuente: Elaboración en SPSS

Decisión: Como $p^*value = 0.002 < 0.05$, se rechaza H_0 y se concluye que existe relación significativa entre los cambios en el comportamiento y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.

Sub hipótesis 3

H_1 : Existe relación significativa entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.

H_0 : No existe relación significativa entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.

Tabla 16

Prueba Chi cuadrado para el el clima organizacional y nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata” durante el año 2017

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,123 ^a	1	,003
Corrección por continuidad ^b	4,333	1	,004
Razón de verosimilitudes	9,345	1	,000
Estadístico exacto de Fisher			
Asociación lineal por lineal	6,555	1	,000
N de casos válidos	108		

Fuente: elaboración en IBM SPSS

Decisión: Como $p=0,003 < 0.05$, se rechaza H_0 , es decir que existe relación significativa entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.

4.3. Discusión de los resultados

En la investigación se estableció como objetivo general determinar la relación entre la eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”, la cual fue confirmada en la hipótesis con un valor de significancia $p < 0.05$; además, se encontró en los resultados que la eficiencia del desarrollo organizacional fue alta con 75%, los cambios estructurales tuvieron eficiencia fue complaciente con 52.8%, los cambios en el comportamiento tuvieron eficiencia con 59.3%, el clima organizacional tuvo eficiencia alta con 75.9%. En efecto, la eficiencia que se adquiere en las actividades laborales se orientan a cubrir las expectativas de los usuarios en los diversos servicios de salud que requiera en el sentido de una intervención o tratamiento seguro y confiable, considerando las acciones estratégicas que desarrolla la organización hacia sus clientes.

Los datos encontrados difieren con lo encontrado por Lujan (2011), señalando que el grado de satisfacción global que en los usuarios externos se encuentran insatisfechos con los servicios recibidos, con una insatisfacción del 90.2%, las dimensiones con los mayores niveles de insatisfacción fueron, seguridad 93.1%, aspectos tangibles 73.5%, confiabilidad 54.5%, empatía 97%, y la dimensión más valorada fue la dimensión de respuesta rápida con 60.4% de satisfacción. En tanto, la investigación de Herbias (2016) preciso que la atención al cliente en una empresa por lo general es regular o mala, y el factor que influye en dicho resultado es la falta de capacitación orientada al cliente o usuario del servicio.

En el objetivo específico 1 se estableció la relación entre los cambios estructurales y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”, la cual fue confirmada en la hipótesis con valor de significancia $p < 0.05$. Se deduce que los

cambios en la estructura organizacional son favorables para fortalecer la satisfacción de los usuarios, generando mejores servicios, infraestructura y apertura hacia las necesidades del cliente que lo percibe como una solución a sus problemas de salud.

Los resultados son similares a lo encontrado por Gómez (2008), demostrando que la aplicación de las estrategias Gerenciales y las acciones emprendidas para la gestión del conocimiento, han permitido mejoras en la perspectiva de los procesos que lleva a cabo la organización en estudio. Por su parte, Silva (2014) concluyo que el cambio dentro de una organización, son parte de la comunicación y de la cultura, siendo puntos clave para lograr que un cambio sea aceptado por todas las personas involucradas en la organización, es claro que existe una relación muy estrecha entre ambas y al mismo tiempo una influencia mutua. En tanto, difiere los datos con lo encontrado por García (2013) precisando resultados bajos en lo referente a estructura y control, en los que el estatus “sin cambio” se ubica en menos de la mitad de las empresas, reflejando congruencia entre la evaluación in situ y la evaluación por internet.

En tanto, en el objetivo 2 se estableció la relación entre los cambios en el comportamiento y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”, confirmándose en la hipótesis con una significancia menor a $p < 0.05$. De lo obtenido en lo anterior, podemos indicar que los usuarios de la clínica perciben que los cambios en comportamiento, caracterizado por el trato, manejo de conflictos, flexibilidad en la atención repercute en el aumento de la satisfacción hacia los servicios de salud que les brindan el equipo asistencial, administrativo y médico de la institución. Al respecto, los resultados de cierta manera coinciden con lo realizado por Balarezo et al. (2014), precisando que, de acuerdo a los cambios en las organizaciones, hay factores que repercuten como la comunicación interna, que en gran medida incide en el desarrollo

organizacional y en la satisfacción hacia los usuarios de la empresa, es así, que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna repercuten sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, además, la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa y en las actitudes de las demás personas.

Asimismo, Blanco (2009) que el servicio eficiente al cliente, llega a influenciar directamente en la satisfacción del cliente, y esta a su vez en desarrollo y crecimiento de un negocio, demostrando que el servicio al cliente es muy importante en cualquier organización, un buen servicio lleva consigo grandes consecuencias para la organización en todo aspecto.

En el objetivo 3 se propuso relacionar el clima organizacional y el nivel de satisfacción del usuario de los pacientes, siendo confirmada en la hipótesis con un valor de significancia de $p < 0.05$. Cabe señalar, que los usuarios perciben que las condiciones, el ambiente entre paciente-médico y el liderazgo de gestionar el servicio que les brinda la clínica a sus pacientes le satisface sus expectativas de atención médica y de tratamiento a sus dolencias. Al respecto, la investigación realizada por Pelaez (2010), concluyo en una relación entre el clima organizacional con la satisfacción de cliente, y, además, se destacó que las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, entre otras se relacionan significativamente con la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación se precisaron las siguientes conclusiones pertinentes:

1. Se estableció relación significativa entre la eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”, con una significancia ($p=0.000<0.05$).
2. Se halló relación significativa entre los cambios estructurales y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”, con significancia ($p=0.001<0.05$).
3. Los cambios en el comportamiento se relacionaron significativamente con el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”, con una significancia ($p=0.002$).
4. Se estableció una relación significativa el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata” con significancia ($p=0.003<0.05$).
5. La mayoría 75% evidenció eficiencia del desarrollo organizacional, en cambios estructurales 52.8% presentó complacencia, y clima organizacional 75.9%, en cambios organizacional 59.3% satisfactorio. En satisfacción del usuario 69.4% manifestó complacencia; 84.0% alta eficacia del desarrollo organizacional y complacencia en satisfacción al usuario, y 62.7% cambios estructurales y satisfacción del usuario; 81.8% medio en cambios organizacionales y satisfactorio en satisfacción del usuario; y 86.7% alto de clima organizacional y complacencia en satisfacción del usuario.

5.2. Recomendaciones

1. Se sugiere entregar el informe de la investigación al director de la Clínica “Zapata”, para proponer acciones de mejora orientados al desarrollo organizacional y fortalecer la satisfacción del paciente con la institución de salud.
2. Se propone la programación de capacitación anual al personal de salud de la institución sobre los procedimientos, productos y los beneficios de los ambientes clínicos para orientar a las expectativas de los usuarios pacientes que acuden a la sede de salud privada.
3. Plantear charlas informativas permanentes a los usuarios de la clínica para orientar los cambios estratégicos de atención que brinda el personal, equipo y coordinadores de salud que labora en la sede privada.
4. Fortalecer las acciones estratégicas de liderazgo en la gestión de salud con el personal asistencial, administrativo y médico; además, realizar actividades periódicas de sondeo del liderazgo, personal calificado, oportunidades de salud, y del clima institucional que percibe los usuarios que asisten a la clínica.
5. Afianzar con actividades estratégicas de mejora de los servicios de salud, con contenidos informativos de los diversos tratamientos, beneficios, y acciones lúdicas que refuercen la satisfacción al paciente y fidelizando su asistencia a la clínica con una atención segura y confiable.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, R. E. (1971). *Consumer dissatisfaction : the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance*. Gant. [https://ocul-wlu.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma9928212673505156&context=L&vid=01OCUL_WLU:WLU_DEF&lang=en&search_scope=MyInst_and_CI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,\(ocolc\)612782358&mode=basic](https://ocul-wlu.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma9928212673505156&context=L&vid=01OCUL_WLU:WLU_DEF&lang=en&search_scope=MyInst_and_CI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,(ocolc)612782358&mode=basic)
- Balarezo Toro, B. D. (Enero de 2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Universidad Tecnologica de Antioquia. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Bennis, W. (1987). The Four Competencies of Leadership. *School Library Media Quarterly*, 196-99. <https://eric.ed.gov/?id=EJ358290>
- Blanco Piñeros, J. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente del Restaurante Museo Taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor*. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9262>
- Cardozo, R. (1965). *An Experimental Study of Customer Effort, Expectation, and Satisfaction*. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/3150182?seq=1>
- Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Ed.). McGrawHill.
- Eguia, C. (2022). *Estadística Aplicada a la Psicología*. Separata UCSUR.
- Empresarial, G. (2014). *¿Qué es el desarrollo organizacional y cuáles son sus etapas y técnicas?* https://www.rrhh-web.com/desarrollo_organizacional.html

- Garcia Martinez, M. A. (Junio de 2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervencion interactiva*.
https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/jzubieta/Garcia2013_Tesis.pdf
- Gento Palacios, S. (1996). *Instituciones educativas para la calidad total*.
<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9696120288A/17628>
- Godoy, Y. (Agosto de 2009). *Origen y Evolución del Desarrollo Organizacional*. Obtenido de
<https://aspectosrelevantesdeldo.blogspot.com/>
- Gómez Saldaña, M. T. (Enero de 2008). *Diseño de estrategias que permitan a las organizaciones pasar a una posición de generación y difusión de conocimiento. El caso de las organizaciones del sector paraestatal*.
<https://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/MariaTeresaGomezSaldana.pdf>
- Gonzales, I. (2008). *Lectura 2. Desarrollo organizacional: Aspectos Conceptuales y Evolución Histórica*. Obtenido de <https://docplayer.es/65603421-Lectura-2-desarrollo-organizacional-aspectos-conceptuales-y-evolucion-historica.html>
- Herbias Figueroa, M. (2016). *Atencion al cliente y su influencia en el nivel de ventas de la Ferreteria Solano E.I.R.L en el primer semestre del 2016 del distrito de Trujillo*. Obtenido de <https://1library.co/document/8ydw6m6q-atencion-cliente-influencia-ferreteria-solano-semester-distrito-trujillo.html>
- Hernandez-Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Alcance de la investigación*. McGrawHill.
http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510_06_color.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Igartua, J. L. (Enero de 2004). *Teoría e investigación en comunicación social*.
https://www.researchgate.net/publication/255717394_Teoria_e_investigacion_en_comunicacion_social
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*.
https://books.google.com.pe/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*.
<http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Lehmann, D., & Winer, R. (2007). *Administración del producto*.
https://www.academia.edu/16276001/30012015Administraci%C3%B3n_del_producto_4ed_Lehmann
- Lujan Donayre, J. H. (2011). *Nivel de satisfacción según expectativas y percepciones de la calidad del servicio de salud en los usuarios externos de la Unidad de Cuidados Intensivos del Instituto de Salud del niño*.
http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/457/Ortiz_p.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lujan, J. (2011). *Nivel de satisfaccion segun esectativas y percepciones de la calidad de servicios de salud en los usuarios externos de la unidad de cuidados intensivos del Instituto Nacional del Hiño*. <https://core.ac.uk/download/pdf/225606213.pdf>
- Morales Sánchez, V. (2003). *Evaluación psicosocial de la calidad en los servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de variabilidad*.
<https://www.efdeportes.com/efd72/munic.htm>
- Morales, N. (2010). Desarrollo Oragnizacional. *Universidad Regiomontana Vol. I*.

- Muguira, A. (Octubre de 2017). *Aprendiendo de Starbucks: 8 Consejos para Pymes*.
<https://www.pulsopyme.com/author/andres-muguira/>
- Mullins, J., Walker, O., Harper, B., & Larreché, J.-C. (2005). *Administración del Marketing*.
https://www.academia.edu/33339217/Administracion_de_Marketing_Mullins_Walker_Boyd_Larr%C3%A9ch%C3%A9_pdf
- N., M. (2010). Desarrollo Organizacional. *Universidad Regiomontana Vol. I*.
- Pelaes León, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*.
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/1140>
- Pelaez león, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*.
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1140/Pelaez_lo\(2\).pdf?sequence=1](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1140/Pelaez_lo(2).pdf?sequence=1)
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*.
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_organizacional.pdf
- Ponton, H. (Agosto de 2019). *Medición de la satisfacción del cliente como parte de la calidad de servicio de los distribuidores de equipos y materiales para el sector de la publicidad exterior en el Municipio Maracaibo*.
<http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1621/3753>
- Porto, J. P., & Gardey, A. (2010). *Definición.de*. <http://definicion.de/emprendimiento/>
- Reibstein, D., Bendle, N., Farris, P., & Pfeifer, P. (Enero de 2010). *Metrics that Matter - to Marketing Managers*.

https://www.researchgate.net/publication/262449342_Metrics_that_Matter_-_to_Marketing_Managers

Saldaña, M. T. (enero de 2008). *Diseño de estrategias que permitan a las organizaciones pasar a unaposición de generación y difusión de conocimiento: El caso de las organizaciones del sector paraestatal.*

<https://www.coursehero.com/file/22612451/MariaTeresaGomezSaldana/>

Sander, B. (1990). *Administración de la Educación y relevancia cultural.*

http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/06F_Sander%20Cap.%202%20-ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20LA%20EDUCACI%C3%93N.pdf

Satorres, M. C. (Abril de 2008). *Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido.*

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10357/civera.pdf?sequence=1>

Silva Pedraza, L. Y. (Noviembre de 2014). *El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones.*

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12496/Proyecto%20de%20Ogrado%2020141118.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El proceso de la investigación científica.*

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/874e481a4235e3e6a8e3e4380d7adb1c.pdf>

Weinert, A. (1985). *Manual de psicología de la organizacion: la conducta humana en las organizaciones.*

<http://biblioteca.psi.uba.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=8156>

Zeithamal, V. A. (Diciembre de 2000). *Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn.*

<https://link.springer.com/article/10.1177/0092070300281007>

ANEXOS

ANEXO N° 01: Matriz de Consistencia

LA EFICIENCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES DE LA “CLÍNICA ZAPATA” DURANTE EL AÑO 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿En qué medida se relaciona la eficiencia del desarrollo organizacional en el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS 1. ¿En qué medida se relaciona los cambios estructurales y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”?</p> <p>2. ¿En qué medida se relacionan los cambios en el comportamiento y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”?</p> <p>3. ¿En qué medida se relacionan el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación de la eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS 1. Establecer la relación de los cambios estructurales y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”. 2. Establecer la relación de los cambios en el comportamiento y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”. 3. Establecer la relación del clima organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe relación significativa entre la eficiencia del desarrollo organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 1. Existe relación significativa entre los cambios estructurales y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata” 2. Existe relación significativa entre los cambios en el comportamiento y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata” 3. Existe relación significativa entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los pacientes de la “Clínica Zapata”.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE (VI): Eficiencia en el desarrollo organizacional</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE (VD): Niveles de Satisfacción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios estructurales • Cambios en el comportamiento • Clima organizacional • Insatisfacción • Satisfacción • Complacencia 	<p>INDICADORES DE PRIMER NIVEL</p> <p>Complacencia Satisfactoria Insatisfactoria</p> <p>Si No</p>	<p>POBLACIÓN: La conformaron 150 pacientes que asistieron a sus controles médicos, según la base de datos proporcionados por la “Clínica Zapata”.</p> <p>MUESTRA: La muestra la representaron 108 pacientes, según la fórmula para población finita</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: -Ex post facto</p> <p>INSTRUMENTOS A UTILIZARSE Cuestionario de Desarrollo Organizacional de Pinto Cristiani y encuesta de Nivel de Satisfacción</p> <p>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS Excel v. 16 para la conformación de la base de datos (codificación); el Programa SPSS v. 23 para el análisis estadístico.</p>

ANEXO N° 02:
EFICIENCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
“CLINICA ZAPATA” 2017

Apellidos y nombres del evaluador:.....

Fecha:.....

Instrucciones:

Lea los aspectos señalados del Desarrollo Organizacional y marque la columna de la escala de Likert, según expectativas de satisfacción

INDICADORES	Complacencia (Alta)	Satisfacción (Media)	Insatisfacción (Baja)
1. Cambios estructurales			
1.1. ¿Qué nivel de satisfacción ha producido en usted los cambios en los procedimientos del trabajo de la Clínica Zapata?			
1.2. ¿Qué nivel de satisfacción ha producido en usted los cambios en los productos de la Clínica Zapata?			
1.3. ¿Qué nivel de satisfacción ha producido en usted los cambios en la organización de la Clínica Zapata?			
1.4. ¿Qué nivel de satisfacción ha producido en usted los cambios en el ambiente de trabajo de la Clínica Zapata?			
2. Cambios en el comportamiento			
2.1. ¿Qué nivel de satisfacción ha producido en usted el análisis transaccional en la Clínica Zapata?			
2.2. ¿Qué nivel de satisfacción ha producido en usted el conflicto intergrupar en la Clínica Zapata?			

2.3. ¿Qué nivel de satisfacción ha producido en usted el juego de roles en la Clínica Zapata?			
3. Clima organizacional			
3.1. ¿Qué nivel de satisfacción ha producido en usted aumento de la flexibilidad de la organización en la Clínica Zapata?			
3.2. ¿Qué nivel de satisfacción ha producido en usted el aprovechamiento del talento en la Clínica Zapata?			
3.3. ¿Qué nivel de satisfacción ha producido en usted la afirmación del liderazgo en la Clínica Zapata?			
3.4. ¿Qué nivel de satisfacción ha producido en usted la oportunidad estratégica en la Clínica Zapata?			

Fuente: Modelo de Desarrollo Organización de Pinto Cristiani (2012)

Eficiencia del Desarrollo Organizacional:

Alta (complacencia)

Media (satisfacción)

Baja (insatisfacción)

ANEXO N° 03:
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO
“CLÍNICA ZAPATA” 2017

Apellidos y nombres del usuario:.....

Fecha:.....

INDICADORES	Complacencia	Satisfacción	Insatisfacción
1. ¿Qué le parecen los médicos que atienden en la “Clínica Zapata”?			
2. ¿Qué le parecen la diversidad de consultorios que existen en la “Clínica Zapata”?			
3. ¿Qué le parecen los horarios de atención de la “Clínica Zapata”?			
4. ¿Cómo percibe la atención personal administrativo de la “Clínica Zapata”?			
5. ¿Cómo percibe la atención brindada por el Dr. Zapata?			
6. ¿Cubre las expectativas que tenía en la atención que recibe de la recepción de la “Clínica Zapata”?			
7. ¿Cubre las expectativas que tenía en la atención que recibe de la farmacia de la “Clínica Zapata”?			
8. ¿La atención en las diferentes especialidades es satisfactorio de acuerdo a las expectativas que tenía de la “Clínica Zapata”?			
9. Referente a las instalaciones de la “Clínica Zapata”, ¿Cómo es esta para usted?			
10. ¿Que tanto se identifica con los valores que tiene como lema la “Clínica Zapata”?			
11. ¿De qué manera observa el liderazgo del Dr. Zapata dentro de la clínica?			
12. Comparando la “Clínica Zapata” con otras clínicas u hospitales ¿cómo lo calificarías?			

Complacencia: Logra satisfacer plenamente sus expectativas

Satisfacción: Logra satisfacer sus expectativas

Insatisfacción: No logra satisfacer sus expectativas

Nivel de Satisfacción: Insatisfacción Satisfacción Complacencia

ANEXO N° 04:
VALIDEZ DE CONTENIDO

ANEXO N° 04:
GUÍA DE VALIDEZ PARA EL EXPERTO

INSTRUCTIVO: Marque con un aspa (X) en el recuadro que corresponda a su respuesta y escriba en los espacios en blanco sus observaciones y sugerencias en relación a los ítems propuestos.

Emplee los siguientes criterios: A: De acuerdo B: En desacuerdo

ASPECTOS A CONSIDERARSE	A	B
1. ¿Las preguntas responden a los objetivos de la investigación?	X	
2. La pregunta realmente mide la variable	X	
2.1. Variable independiente	X	
2.2. Variable dependiente	X	
3. ¿El instrumento persigue el objetivo general?	X	
4. ¿El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos?	X	
5. ¿Las ideas planteadas son representativas del tema?	X	
6. ¿Hay claridad en los ítems?	X	
7. ¿Las preguntas despiertan ambigüedad en sus respuestas?	X	
8. ¿Las preguntas responden a un orden lógico?	X	
9. ¿El número de ítem por dimensiones es el adecuado?	X	
10. ¿El número de ítems por indicador es el adecuado?	X	
11. ¿La secuencia planteada es la adecuada?	X	
12. ¿Las preguntas deben ser reformuladas?		X
13. ¿Deben considerarse otros ítems?		X

EXPLIQUE AL FINAL:

OBSERVACIONES	SUGERENCIAS



Firma del experto: Dr. Glenn Lozano

