

# ***CLIMA ORGANIZACIONAL Y PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD***

Daniela Puentes Molina <sup>1</sup>

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

Facultad de Salud - Programa en Psicología

## ***RESUMEN***

El clima organizacional hace referencia al conjunto de dinámicas y procesos que influyen en la percepción, la eficiencia y el comportamiento de los individuos de la organización, siendo enmarcada en los aspectos relacionados al factor humano. En cuanto a la percepción de la calidad del servicio es el resultado de los procesos de gestión de las actividades y del personal, donde aspectos como la satisfacción difieren en la disposición de los individuos frente a su trabajo, lo que determinará la calidad del servicio que estos mismos prestan.

*Palabras clave: Clima Organizacional, Sector Humano, Percepción del servicio, sector salud, calidad de servicio.*

---

<sup>1</sup> Estudiante del programa de Psicología. Este artículo de reflexión se elabora como opción de grado en el marco de desarrollo de la modalidad Pasantía Internacional "Talento Humano" dentro del convenio académico entre la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (Cali Colombia), con la Universidad QLU Quality Leadership University (Panamá). Contacto: [puentesmolinadaniela@gmail.com](mailto:puentesmolinadaniela@gmail.com)

## ***ABSTRACT***

The organizational climate refers to the set of dynamics and processes that infer the perception, efficiency and behavior of individuals in the organization, being framed in the aspects related to the human factor. As the perception of the quality of the service is the result of the management processes of the activities and of the personnel, where aspects such as satisfaction differ in the disposition of the individuals towards their work, which will determine the quality of the service that they themselves lend

*Keywords: Organizational Climate, Human Sector, Perception of the service, health sector, quality of service*

## **INTRODUCCIÓN**

Se observa en la actualidad en el sector salud colombiano que existe una necesidad de comprender y establecer de forma oportuna el concepto de clima organizacional y su notoria influencia en la percepción de calidad en los servicios de la salud (González, 2015), con el fin de satisfacer las necesidades de la institución en beneficio de los promotores de la misma y de los directos beneficiarios (pacientes).

Dado lo anterior, es imperante para las entidades de la salud la corroboración del rasgo simbiótico entre la organicidad y la calidad de los servicios que están instituciones prestan (Gynna Alejandra

Calros Gonzales, 2019), por tanto, la comprensión en términos operativos en la salud es necesaria, promoviendo la oportuna detección de falencias y potenciar las actividades que permitan mejorar el clima organizacional y la calidad a todo nivel.

Como es sabido, la Ley 100 de 1993 ha dispuesto dentro del artículo 194 la transformación de las instituciones de salud en Empresas Sociales del Estado, lo que ha conllevado a que estas organizaciones adquieran la característica de tener autonomía presupuestal, autonomía administrativa y el ser auto sostenible en materia

financiera por medio de la venta de servicios. Ante dicha situación la ley en mención ha estipulado expresamente que:

“La prestación de servicios de salud en forma directa por la Nación o por las entidades territoriales, se hará principalmente a través de las empresas sociales del Estado, que constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la ley o por las asambleas o concejos, según el caso, sometidas al régimen jurídico previsto en este capítulo” (Ley 100, 1993).

Con esta perspectiva y el desarrollo sistemático de las entidades de salud, es perentoria la ejecución de normativas que además de establecer una línea de tipo social y jurisprudencial en la salud como un servicio universal, permitan la organicidad e implementación de modelos organizacionales para la prestación de un servicio con alta calidad. (Rodríguez, 2010) Sin embargo, a pesar de las normatividades actuales en Colombia existe un número significativo de entidades que no cuentan con esta capacidad de respuesta u ordenanza,

reflejando un bajo desempeño ante las necesidades de los usuarios, en tal sentido, el clima organizacional no permitiría dar una respuesta a la demanda de los usuarios y la prestación del servicio con calidad.

## **REFLEXIÓN**

Para Trujillo (2012), la teoría de mejoramiento es un modo en el cual la empresa o institución afronta los cambios de su contexto, todo ello con el interés de alcanzar las metas planteadas y también identificar las debilidades de la organización; por medio del establecimiento de estrategias para mejorar el problema. Las posibilidades que permite este plan consisten en determinar los medios por los cuales la organización puede alcanzar las metas propuestas y que les permite ser más competitiva. (Malcom Patterson, 2005)

Así mismo, Trujillo (2012), lo define como una alternativa que permite visibilizar los riesgos que se pueden tener al interior de una institución y de este modo, afrontarlos. Las personas que se encuentran integradas en los mejoramientos son los mismos

empleados de una empresa (Alan Dow, 2013), puesto que, estos conocen su entorno y pueden ofrecer información o soluciones oportunas a las problemáticas. Ciertamente, el plan de mejoramiento es la parte práctica de la teoría del mejoramiento y esta posee ciertos pasos que serán mencionados a continuación:

- Identificación de los procesos o el obstáculo a mejorar: tiene en cuenta el contexto interno de la empresa y el externo. Se escogen los datos más importantes y que brinden información sobre las fortalezas y las debilidades de la organización.
- Identificar las causas de la problemática, para esto se hace uso de un método de análisis sobre los problemas que pueden ser lluvias de ideas o diagrama de Pareto.
- Definición de los objetivos generales: definición de las alternativas de solución por medio del establecimiento de objetivos, para esto se tiene en cuenta los responsables y el tiempo

determinado para solucionar. Además, se establecen actividades particulares para cada caso y que permita que se pueda subsanar los errores.

- Definición del proyecto y planes de mejora: refiere a la asignación de responsabilidades, determinación de los recursos que se necesitan, identificación de los retos y definición de indicadores de impacto. (Hepworth, 2004)

El clima organizacional se compone de los aptitudes, actitudes y pensamientos colectivos que influyen de forma inmediata en su entorno y está muy relacionado con la satisfacción laboral, el nivel de estrés, la calidad del servicio y los resultado y en él influyen de forma determinante y muy positiva el liderazgo de calidad, la comunicación abierta, la gestión participativa, la claridad en el establecimiento de roles y la eficacia en la resolución de conflictos.**Fuente especificada no válida.**

Con este punto de vista, las relaciones organizacionales y el desempeño de las acciones específicas tienen una

repercusión en todo el engranaje corporativo, es así como el Modelo de Telaraña, expone la incidencia de las acciones hacia un todo, generando bucles recursivos. Por tal motivo, se contemple como un entramado complejo entre elementos que se complementan y distribuido por bucles recursivos, afecta en la disposición y consideración de sus variables donde la clasificación de “dependientes e independientes”, puesto que un factor incide en otro.

Así mismo, el estudio Kurt Lewin propone un sistema para la organización y la gestión dentro de una empresa, a partir de la concepción de tres fases, complementadas entre sí y que contemplan momentos circunstanciales para la apropiación y aceptación del cambio, en beneficio del clima organizacional, la eficacia de los procesos, entre otros. (Dayane, 2018)

A modo de interpretación y alegoría, Lewin plantea las tres fases de la siguiente manera: Descongelación, Avance y Recongelación. La primera fase comprende el estudio y diagnóstico del comportamiento de la empresa, estudio con el que se espera identificar factores

significativos para la proposición de estrategias y medios alternativos para la transformación de patrones, conductas en la empresa.

Es por esto que, para el cambio organizativo, la descongelación como imagen y acción consiste en la capacitación ejecutiva donde el objetivo de cambio es justificado en torno a la participación activa, una retroalimentación que evidencia posibles falencias en los procesos gerenciales organizacionales. (Idolina Bernal Gonzales, 2014) La segunda fase de Avance abarca la transformación del sistema social, alineado hacia su naturaleza comportamental y la aplicación de nuevos patrones funcionales. Este punto puede considerarse como la composición organizacional, desarrollo de equipo entre otras intervenciones.

La tercera fase de Recongelación implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea "relativamente seguro contra el cambio". Este proceso recongelador puede incluir distintos patrones conformadores, o distintas formas

nuevas, como la colaboración en lugar de la competencia, un nuevo enfoque en el modo de dirigir al personal.

Así, según Lewin, esa realización de un cambio duradero significa inicialmente abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que tal vez reclamaría alguna especie de confrontación o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual tiene que producirse en el sentido del cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que tomarse medidas premeditadas que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente. **Fuente especificada no válida.**

Elementos por Fases:

(Descongelamiento)

- Qué se debe cambiar
- Apoyo de las personas y la dirección
- Justifica y genera la necesidad de cambio
- Canales de comunicación

(Avance)

- Comunicación asertiva
- Disminución de especulación
- Decisión

- Articulación de las personas  
(Recongelación)
- Clima organizacional
- Estrategias
- Capacitación
- Reconocimiento de actividades.  
(IPLACEX, 2014)

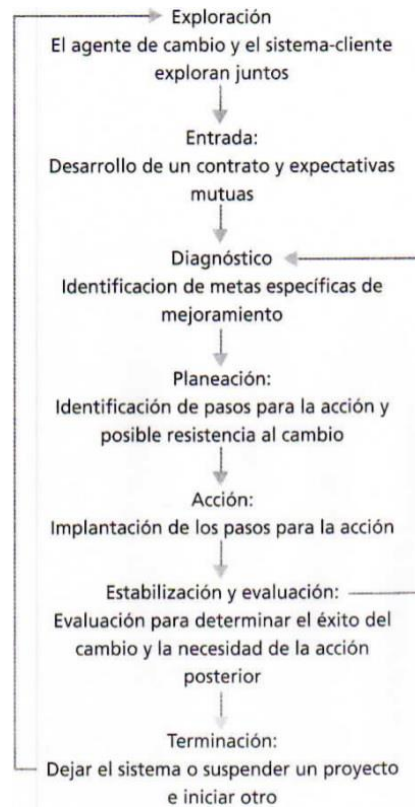
En complemento para Lippit, Watson y Westley, el modelo de cambio planeado concibe estos primeros preceptos y los amplían con otras dos fases, perfeccionando las fases y las actividades a desempeñar en el modelo de Lewis (Karen Milena Gutierrez, 2017), un ejemplo de esto es la ampliación de la comunicación e información dentro de la organización, con esto se busca que todo miembro sea responsable y participe de forma activa en las decisiones, contando con la percepción general de la empresa, este cambio es significativo, considerando que todo hombre influye en las acciones operativas de la empresa, como se expone en el Modelo de Telaraña. (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2015)

Es así, que en la cuarta fase de este Modelo se basa en difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque

incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró durante las fases, la forma de nuevos arreglos organizacionales, es decir, de nuevas relaciones jefe-subordinado y nuevas obligaciones, tal como las refleje el nuevo organigrama, o el posicionamiento de guardianes de la nueva cultura, los nuevos patrones de conformación. (Segura, 2012, pág. 4) La forma de nuevos arreglos organizacionales, es decir, de nuevas relaciones jefe-subordinado y nuevas obligaciones, tal como las refleje el nuevo organigrama, o el posicionamiento de guardianes de la nueva cultura, los nuevos patrones de conformación.

**Fuente especificada no válida.**

Modelo de Planeación de Leppit, Watson y Westley



Fuente:

<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-06/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-2/cap.%20III.pdf>

### **Organización, Clima Organizacional y Organizaciones de la Salud:**

Importante también para el desarrollo del proyecto realizar el análisis de caracterizaciones desarrolladas en diferentes instituciones, es el caso de Miguel Alejandro Bustamante Ubilla, que en el artículo Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile, nos permite evidenciar la aplicación de los modelos

evaluativos en los hospitales de Chile con la intención de caracterizar el clima organizacional y desempeño en el servicio de la salud. Teniendo por objetivo caracterizar el clima organizacional al interior de 2 hospitales de alta complejidad de Chile, determinando las dimensiones más y menos influyentes. (Maderline Lissette, 2015) Por lo que, para su desarrollo se aplicó un cuestionario que consta de 71 variables agrupadas en 14 dimensiones a una muestra de 561 funcionarios. La interpretación de los resultados se realizó a través del análisis del valor promedio estandarizado y su confiabilidad ratificada mediante el alfa de Cronbach<sup>2</sup>. A partir de lo anterior, se determinó que las dimensiones que influyen por encima del promedio fueron: identidad, motivación laboral y responsabilidad; en tanto que las dimensiones que muestran un nivel de impacto por debajo del promedio resultaron ser: equipo y distribución de personas y material, administración del conflicto y comunicación. (Maderline Lissette, 2015)

---

<sup>2</sup>Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y

Por otro lado, Clima organizacional y calidad de la atención en el CES Jorge Jordán Domic de Ovalle, estudio realizado por Paula Escobar N, Pilar Gomila P y Hugo Pazo, distinguen su investigación a partir del enfoque que reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. (Yudy Martínez Giron, 2018)

De ahí, que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Por lo que pudieron argumentar de la siguiente forma: Un clima organizacional se correlaciona positivamente con la percepción que tienen los usuarios respecto a su calidad de atención. Un clima organizacional se correlaciona negativamente con la percepción de los

cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951.



usuarios respecto a su calidad de atención.

Otros autores como Obievo Monstaerio y Cristina del Pilar en su escrito, Clima organizacional y calidad de atención en un centro de salud de Talara, realizaron un estudio que ahonda en el sistema de salud actual de Talara; a partir de un mapa de los organismos interventores en la prestación del servicio de la salud y así consolidar una evaluación del clima organizacional y la calidad de atención gestada en el sistema de salud en el periodo abril-diciembre de 2015, donde, se encontraron valores determinantes para el desarrollo de la prestación del servicio. (Grentz, 2015) Arrojando lo siguientes resultados: De los 192 pacientes encuestados en el Centro de Salud Delicias de Villa en Chorrillos se determinó que el 55% de los usuarios encuestados estaba insatisfecho con la calidad de atención brindada en dicho centro, siendo un 45% que indicaba encontrarse satisfecho.

Por lo anterior, se puede observar que la teoría de mejoramiento se relaciona con un modo de adaptación de la empresa a los cambios internos y externos que en

ella se presentan. Lo cual permite que la misma mejore la calidad de sus servicios, las maneras en las que trabaja el personal (Adriana Marcela Rios Caceres, 2016), se disminuyan los costos en la organización porque se identifican los problemas o debilidades y, por último, permite hacer un estudio de los procesos de la empresa en general. Cuestión que conlleva a que la empresa sea competitiva y que logre satisfacer a los clientes; en este sentido los conceptos que maneja la empresa se encuentran relacionados con procesos, metas e indicadores. (Yudy Martínez Giron, 2018)

### **Principios de Calidad y Organización:**

Si bien dentro de la gestión de empresas existe un conjunto de normas orientadas a ordenar distintos ámbitos de una empresa, globalmente se conocen como normas ISO realizadas por el Organismo Internacional de Estandarización; ahora bien, estas normas nos brindan 8 principios de calidad (Aleman, 2012):

- Enfoque al cliente (Principio 1): teniendo en cuenta que el objetivo y la calidad de la organización radican en este principio (Gehisy, 2010). El enfoque del principio

consiste en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes teniendo en cuenta que una organización depende de sus clientes, por lo tanto, es importante comprender sus necesidades actuales, futuras, satisfacer sus requisitos y lograr exceder sus expectativas. Para la implementación de un programa bajo este principio basta con la información de quienes atienden a los clientes

- Liderazgo (Principio 2): Si bien el liderazgo es una clave importante dentro de un sistema de gestión, la condición de líder se da cuando aquella unidad logra establecer la unión de propósitos entre varias direcciones. (Aleman, 2012). Este principio marca un apoyo importante dentro de la organización, pues si bien los líderes son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización, se caracteriza por ser el motor que inspira y reconoce las contribuciones del resto del personal.

- Involucrar personal (Principio 3): cuando se habla de una organización se le esta dando un nombre un conjunto de personas que manejan cierta actividad, afirmando que las personas son la esencia de la organización, por lo tanto, involucrarlos e informarlos sobre los objetivos y métodos de la organización, permite que se logre mayor compromiso y desarrollo de habilidades, aspectos que beneficiara a la organización y la calidad del mismo. (Aleman, 2012)

- Organización por procesos (Principio 4): Dentro de este se busca un manejo diferente de la organización teniendo presente que la forma clásica prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, no obstante cuando se gestiona por procesos se logra obtener resultados con mayor eficiencia, puesto que permite mejorar y rediseñar el flujo de trabajo. (Plataforma tecnologica para la gestion de la excelencia , 2020)

- Administración Sistémica (Principio 5): se define como una orientación de la gestión la cual se centra en el proceso administrativo y no en el resultado final. (Corvo, 202) Esta se caracteriza en identificar, entender y administrar los procesos y sus interrelaciones, “Como resultado la gerencia puede organizar y dirigir con claridad y racionalidad, en situaciones que no llevan a sorpresas internas y permiten la confianza de los componentes del equipo en el conjunto de la organización” (Aleman, 2012)
- Mejora continua (Principio 6): la organización debe tener claros y entendidos los objetivos, puesto que con indicadores y procesos bien definidos las mejoras resultan muy evidentes. Cuando la organización infiere en la mejora continua se fundamenta en el cuidado del bien común de la empresa (el recurso humano). (Aleman, 2012)
- Hechos y datos para la toma de decisiones (Principio 7): la toma de decisión tiene un peso importante dentro de la organización, por tal motivo su ejecución dependerá de un análisis exhaustivo de los objetivos y demás actividades planteadas, pues si bien estos reflejaran indicadores, objetivos y cumplimiento de los mismos objetivos, los cuales permitirán una guía a cualquiera de los actores del proceso. (Aleman, 2012)
- Relacion de beneficio mutuo (Principio 8): “La organización, sus clientes, proveedores, empleados y socios son interdependientes. Unas relaciones de mutuo beneficio convienen a todos, y de ello deben ser conscientes todas las partes implicadas”. (Aleman, 2012)

### **Modelo servqual.:**

Es un método que hace parte de los atributos generales de la calidad de servicio, en el cual los usuarios de cualquier institución o empresa, pueden realizar juicios sobre todos los

elementos generales de la misma. Es decir, posibilita establecer la calidad de los elementos que componen el servicio prestado y de este modo el usuario puede medirlo como una parte única del todo. (Coralía Massip Perez, 2008)

Así, para poder establecer e identificar las particularidades de un servicio o producto, se requiere saber las necesidades y expectativas que tienen los clientes sobre dicho producto o servicio. Para obtener esa información, la Dirección de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales (2014), menciona que se pueden aplicar encuestas y se debe tener en cuenta, además que los atributos específicos son relevantes al producto o servicio que se ofrece; estos son los que permiten que el mismo pueda ser juzgado como malo o como bueno. (Medina, 2012)

Para García (2012), la característica principal del modelo servqual consiste en que se determina que es lo que el usuario desea sobre un servicio y establece que es lo que este mismo puede recibir; adicionalmente, este modelo tiene en cuenta el diagnóstico de otras particularidades del servicio que generan

ciertas perspectivas u ideas en el usuario. (Nishizawa, 2014) La importancia de este modelo en las empresas, consiste en que les permite conocer que tanta satisfacción encuentran los clientes con determinado servicio, establece las zonas de oportunidad y permite generar propuestas de mejoramiento que logren que el cliente se sienta agrado con el servicio prestado.

La evaluación de la calidad del servicio, implementada en las empresas, permite que se pueda abordar ciertos asuntos de un modo sistémico y que se brinde información sobre cómo se le puede brindar al usuario un mejor servicio. Lo anterior, es posible en la medida en que existe un índice que mide la calidad; no obstante, el éxito de este modelo depende del modo como se establezcan y se modifiquen para cada área. (Asef, 2017)

Finalmente, este modelo tiene en cuenta las necesidades personales que se le puedan presentar al cliente, como las experiencias en momentos anteriores con el mismo producto; para con ello, lograr la satisfacción del cliente sobre y que se pueda mejorar la calidad de la empresa. Por ello, la presente teoría resulta ser

importante para la presente investigación, puesto que, permite establecer de modo enfocado las percepciones de los clientes con respecto al servicio prestado en la institución prestadora de salud mental.

### Conclusiones

Reconociendo que las organizaciones dependen de determinadas interacciones, las cuales están ligadas a un clima organizacional, el liderazgo, percepción y la calidad del mismo, aspectos que determinaran los resultados, las metas y los objetivos planteados. En el caso del sector salud los procesos de gestión muchas veces están enfocados en la efectividad del servicio y no de la atención y la calidad del mismo, esto debido a la alta tensión del mismo sector, pues si bien existe una relación directa entre el componente del clima organizacional, la productividad y percepción de la calidad del servicio; cabe mencionar que cuando se habla de un clima organizacional no solo refiere a unos procesos de gestión, si no también del factor humano y sus dinámicas, donde resalta la adaptabilidad y la satisfacción laboral que se reflejaran en la calidad de atención del servicio.

Para finalizar con el artículo puedo expresar mi experiencia de la pasantía internacional con clases virtuales de la Universidad Quality Leadership University de la ciudad de Panamá, primero que todo agradeciéndole a cada una de las personas que hicieron parte de esta nueva experiencia, ya que por medio de ustedes logre adquirir nuevos conocimientos, y también considero que estas clases virtuales fueron una herramienta de apoyo en el proceso de enseñanza y aprendizaje, el cual me aportaron mucho para la realización de este artículo desarrollado, ya que gestiona una adecuada retroalimentación sobre las actividades vistas y realizadas durante las clases virtuales.

### Bibliografía

- Adriana Marcela Rios Caceres, A. F. (2016). Percepción de la Satisfacción en la Atención en Salud Usuarios del Servicio de Consulta Externa de los Hospitales San Antonio de Chia y Santa Rosa de Tenjo. Bogotá: UDCA.
- Alan Dow, D. D. (2013). Applying Organizational Science to Health Care: A Framework for Collaborative Practice. HHS.
- Aleman, C. (2012). los ocho principios de la calidad. 3.
- Asef, J. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. México: Ride.
- Coralía Massip Perez, R. M. (2008). La evaluación de la satisfacción en salud: un reto a la calidad. Habana: Scielo.
- Corvo. (202). *Lifeder.com*. Obtenido de Administracion sistematica: Caracteristicas y ejemplos : <https://www.lifeder.com/administracion-sistematica/#:~:text=La%20administraci%C3%B3n%20sistem%C3%A1tica%20concibe%20a,%2C%20salida%2C%20ambiente%20y%20retroalimentaci%C3%B3n>.
- Dayane, G. M. (2018). Estrategia para la transformación y cambio organizacional de la empresa Taco Bell. Villavicencio: UCC.
- Gehisy. (27 de Ene de 2010). *Calidad y ADR*. Obtenido de Principios de calidad: Enfoque al cliente: <https://aprendiendocalidadyadr.com/principios-de-calidad-enfoque-al-cliente/>
- González, I. B. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. ScienceDirect.
- Grentz, A. S. (2015). Clima organizacional y calidad de atención en un centro de salud de Talar. Perú: Universidad César Vallejo.
- Gynna Alejandra Calros Gonzales, L. M. (2019). Clima Organizacional y Percepción Externa de la Calidad de los Servicios de Salud de la Fundación San José de Buga, Periodo Noviembre 018-2019. Manizales: Universidad Católica de Manizales.
- Hepworth, J. (2004). Public Health Psychology: A Conceptual and Practical Framework. SAGE JOURNALS.
- Idolina Bernal Gonzales, N. A. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Tamaulipas: ICESI.

IPLACEX. (2014). *Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional en lo Local*. México D.F: IPLACEX.

Karen Milena Gutierrez, G. A. (2017). *Subtema: Desarrollo Organizacional como un proceso de cambio*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua .

Maderline Lissette, L. M. (2015). *Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile*. Chile: Scielo.

Malcom Patterson, M. A. (2005). *Validating the organizational climate Measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. Queensland: Journal of Organizational Behavior.

Medina, I. R. (2012). *Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente*. Ebba Isabela Escareño Alvarez.

Nishizawa, R. M. (2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*. Bolivia: Universidad Católica Boliviana.

Plataforma tecnologica para la gestion de la excelencia . (2020). *ISOTools*. Obtenido de Software Gestión Procesos: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/#:~:text=Principios%20de%20>

[a%20gesti%C3%B3n%20por%20procesos&text=La%20estructuraci%C3%B3n%20de%20la%20organizaci%C3%B3n,de%20procesos%20orientados%20a%20clientes.&text=Los%20empleados%20](#)  
Rodríguez, J. L. (2010). *Evaluación de la calidad en servicios de atención y orientación psicológica: conceptos e indicadores*. México D-F: Dialnet.

Segura, A. A. (2012). *Clima Organizacional: Un Modo Eficaz para Dirigir los Servicios de Salud*. Habana: UNAL.

Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2015). *Desarrollo Organizacional*. UNID.

Yudy Martínez Giron, M. A. (2018). *Determinación de la Relación entre Clima Organizacional y la Percepción Externa de la Calidad*. Santiago de Cali: Universidad Católica de Manizales.