

**PLANTEAMIENTO DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO
HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA
DENTAPLUSS, BOGOTÁ, UNA INVESTIGACIÓN PRÁCTICA.**

**APPROACH OF AN ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS AS AN
ADMINISTRATIVE TOOL IN DENTAL CLINIC DENTAPLUSS, BOGOTA, A
PRACTICAL RESEARCH.**

Laura Victoria Cuervo Talero

Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas, Universidad El Bosque, Bogotá

Correo electrónico: lcuervot@unbosque.edu.co

Juan David Cortés Quintero

Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas, Universidad El Bosque, Bogotá

Correo electrónico: jcortesq@unbosque.edu.co

Resumen

A partir de la importancia que representa la labor de las empresas del sector salud en la sociedad, surge para éstas la obligación de mantener estándares elevados de calidad en sus servicios que les permitan cumplir satisfactoriamente con las necesidades de la demanda y los requisitos mínimos vigilados y controlados por los entes gubernamentales competentes.

Teniendo en cuenta lo anterior, el propósito de éste artículo es dar respuesta al interrogante: ¿Cómo plantear un diagnóstico organizacional en la clínica odontológica Dentaplus de la Ciudad de Bogotá con el que se logre mejorar la calidad de los servicios brindados en relación con lo exigido por el sector salud de Colombia? Con el fin de establecer estrategias que le permitan a la entidad adecuarse a lo que legalmente le compete y es demandado por sus usuarios.

Al mencionar como primera finalidad el planteamiento de un diagnóstico organizacional, surge el objetivo de identificar las condiciones en las cuales la clínica está brindando sus servicios, en qué falla, cuáles son sus áreas más fuertes, sobre qué actuar y cómo hacerlo para lograr atribuir tanto crecimiento organizacional a la empresa como un buen servicio y calidad de vida a sus usuarios (Pelegrin, 2018).

Es de resaltar que como prioridad dentro del propósito de la presente investigación se encuentra identificar las oportunidades de mejora para que se planteen estrategias sobre ellas y así, dar continuidad y coherencia a la herramienta administrativa escogida; un diagnóstico organizacional.

Para el sustento y la argumentación de cada uno de los factores investigados en el presente artículo, se recolecta la información a través de diferentes metodologías cualitativas e instrumentos que se hacen lógicos a la misma tales como encuestas, entrevistas, guías de autoevaluación y matrices que permiten evidenciar y analizar datos confiables y relevantes para el proyecto desarrollado.

Como resultado de esta investigación se presenta el flujo de procedimientos a seguir para la aplicación completa del diagnóstico organizacional en la clínica Dentaplus, con el que se pretende elaborar estrategias que permitan la adecuación de la entidad a su entorno legal y competitivo, por medio de la mejora del servicio.

Es importante mencionar como limitaciones al presente trabajo la situación actual de salud pública (Covid-19) vivida alrededor del mundo que impide cumplir con las visitas pertinentes para la finalización de éste proyecto, por lo que, se concluye aquí la fase teórica y se deja abierta para su práctica.

Palabras clave: *Crecimiento empresarial; Diagnóstico; Estrategia; Normatividad.*

Abstract

Based on the importance of the work of health sector enterprises in society, for them, there is an obligation to maintain high quality standards in their services to enable them to meet the needs of demand satisfactorily and the requirements monitored and controlled by the competent governmental entities.

In the light of the above, the purpose of this article is to answer the question: How can an organizational diagnosis be made at the Dentaplus dental clinic in the city of Bogota in order to improve the quality of the services provided in relation to the requirements of the health sector in Colombia? In order to establish strategies that allow the entity to comply with its legal competence and is demanded by its users.

By mentioning as the first objective the approach of an organizational diagnosis, the objective is to identify the conditions in which the clinic is providing its services, in which it fails, which are its strongest areas, on what to do and how to do it to achieve attributing both organizational growth to the company and good service and quality of life to its users (Pelegrin, 2018).

It should be noted that as a priority within the purpose of the present research is to identify opportunities for improvement so that strategies about them are proposed

and thus give continuity and coherence to the chosen administrative tool; an organizational diagnosis.

For the support and argumentation of each of the factors investigated in this article, the information is collected through different qualitative methodologies and tools that make it logical such as surveys, interviews, self-assessment guides and matrices that allow us to show and analyze reliable and relevant data for the developed project.

As a result of this research is presented the flow of procedures to be followed for the complete application of the organizational diagnosis in the Dentaplus clinic with the aim of developing strategies that allow the adaptation of the entity to its legal environment and competitive, by improving the service.

It is important to mention as limitations to the present work the current situation of public health (Covid-19) lived around the world that prevents to fulfill the pertinent visits for the completion of this project, so, the theoretical phase is concluded here and left open for practice.

Keywords: *Business growth; Diagnosis; Legislation; Strategy.*

Introducción

La clínica odontológica Dentapluss es una entidad que presta servicios de salud oral reuniendo diferentes procedimientos, desde la odontología general hasta especialidades en todas las áreas como odontología estética, por lo mismo, hace parte del exigente sector salud que a raíz de su importancia, requiere que cada empresa que lo conforma esté en constante mejora y adaptación a los requerimientos que gubernamentalmente les compete y que les permiten ser competitivos satisfaciendo las necesidades con las que los usuarios se dirigen a la entidad.

Como respuesta de los líderes de las empresas del sector salud en Colombia hacia la importancia que representa éste servicio en la sociedad, se espera la completa atención administrativa hacia las falencias en la búsqueda de la calidad exigida y la satisfacción de las necesidades de los pacientes, atención que debe ser materializada con la implementación de herramientas administrativas que actualmente, para el caso en cuestión, no es un proceso realizado con la frecuencia suficiente. Para atender a dicha problemática, se decide plantear e implementar un diagnóstico organizacional, pues sus funcionalidades permiten identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el funcionamiento de las empresas para que éstas puedan responder a los cambios constantes del entorno (Pelegrin, 2018).

Así, surge como objetivo general: Plantear un diagnóstico organizacional en la clínica odontológica Dentapluss que permita analizar la calidad de los servicios brindados en comparación a lo requerido por el sector salud. Esto por medio de:

1. Descubrir la importancia que tiene para la clínica Dentapluss la implementación de un diagnóstico organizacional con el fin de lograr sus objetivos como empresa.
2. Identificar las necesidades y exigencias del sector en el territorio colombiano a los cuales la clínica Dentapluss deba ajustarse.
3. Brindar el apoyo teórico y práctico que compete en la implementación de

un diagnóstico organizacional como herramienta administrativa para establecer el plan estratégico a desarrollar por la clínica.

Se comprende la importancia de aplicar la herramienta en la entidad, pues permite analizar la situación en la cual se encuentra la operación y la reacción de los usuarios hacia la misma, en comparación con los objetivos organizacionales, esto, para proponer estrategias con las que se prioricen funciones de la empresa y mejore el funcionamiento de la misma. Lo anterior, analizando su entorno, el cual, labora a partir de las necesidades del ser humano y la calidad de vida del mismo.

Medir la satisfacción del paciente, surge como parte esencial de la investigación y permite crear vínculos lógicos entre lo exigido por los organismos de vigilancia y control del sistema salud colombiano y la percepción del servicio por parte de quienes usan el mismo, y tienen la capacidad de juzgar el funcionamiento de la entidad a través de su experiencia. Así, se argumenta la aplicación del diagnóstico organizacional como herramienta específica que abarca factores internos y externos influyentes en el éxito de la organización, si son identificados como aspectos a fortalecer y mantener, o como oportunidades de mejora reconocidas mediante los estándares a cumplir en el sector y las sugerencias de los usuarios (Goddard , 2003).

De manera particular se menciona la justificación del proyecto desde implicaciones:

- Prácticas, volviendo la investigación útil para la clínica Dentaplus como herramienta que proporciona acciones preventivas y correctivas por medio de la mejora continua y asumiendo la adaptación al cambio que pretende generar un mayor beneficio para la misma.
- Sociales, como medida de mejoramiento de las condiciones de la entidad para brindar a la población la calidad necesaria en los servicios que impactan positivamente su salud oral y calidad de vida.

- De valor, como un aporte a la creación de la conciencia de hacer uso de la herramienta autónomamente, para medir resultados exitosos en su cotidianidad y mejorar los estándares exigidos por la normatividad en salud.

A continuación, se expondrá ampliamente lo mencionado, lo antecedente y el desarrollo de la investigación en específicas condiciones cumpliendo con los objetivos planteados.

Revisión literaria

Para lograr la aplicación exitosa del diagnóstico organizacional en la clínica odontológica Dentapluss, se realiza un proceso analítico de diferentes investigaciones anteriores que plantean aspectos pertinentes para el curso del proyecto. Se mencionan artículos que colaboran con la evolución teórica de la investigación y el planteamiento de la metodología para su implementación.

Damos inicio con el trabajo realizado por Carlos Acosta (2002) “Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional”, que nos permite justificar la necesidad de la implementación de la herramienta a través del análisis de preguntas como ¿qué es lo que cambia en una organización?, ¿por qué cambia la organización?, ¿cómo cambia una organización? Y ¿qué es el cambio organizacional? Con las que se accede a un conocimiento introductorio sobre el tema.

Por lo que se menciona anteriormente, el principal pilar en el que se centra el proceso investigativo es conocer a fondo el diagnóstico organizacional como herramienta administrativa, para lo que fue esencial fijarnos en proyectos como el desarrollado por Darío Rodríguez (2015) que en grandes detalles expone el concepto de diagnóstico organizacional, involucrándonos en el conocimiento de los factores que son importantes abordar y representan el valor que ésta herramienta ha adquirido con

el tiempo. Resalta dentro de su libro, productividad, eficiencia y calidad como aspectos de impacto al implementar un diagnóstico y que son relevantes para los líderes empresariales.

A raíz de identificar conceptualmente el diagnóstico organizacional, sirve de apoyo el artículo “El diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas” por Adriana Meza y Patricia Carballada (2009) para reconocer la herramienta como un proceso analítico que tiene en cuenta la profundidad de la investigación de las variables y los recursos con los que se cuenta para hacerlo, esto, para alcanzar el objetivo del diagnóstico de acuerdo a las características de la empresa.

Así mismo, se hizo importante la investigación de Ivis Giño (2008) “El qué y el cómo del diagnóstico del sistema de información gerencial” pues permite determinar el paso a paso de la implementación de la herramienta, estableciendo como punto de partida la caracterización organizacional que identifica puntos diferenciadores de la misma y entiende la manera eficiente de acumular y evaluar las evidencias necesarias para iniciarse en un proceso preventivo y correctivo por parte de la gerencia.

Los antecedentes a la presente investigación colaboran en la aplicación precisa del diagnóstico con el menor margen de error, por esto, la concentración en los detalles que lo componen tiene importancia. Se expone entonces, que es fundamental la claridad y veracidad de la información recopilada, como mencionan Grisel Castillo y Elio Pérez (2017) en su investigación “Diagnóstico de los sistemas de información en las empresas priorizadas según los requerimientos actuales” comprobando la influencia de la calidad de información para el entendimiento de los involucrados, el conocimiento de necesidades por cubrir y el planteamiento de procesos de capacitación general.

Consultar estas investigaciones permite analizar todos los factores involucrados en el proceso, como el papel de los líderes empresariales encargados de proporcionar una

visión real de la empresa, guiar y trabajar por el proceso de mejora entre quienes participan de la operación interna y sus grupos de influencia. Se trae a colación el proyecto “La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa” por Deyanira Bernal, Carlos Mora, Georgina Arellano y Karla Torres (2014) que expone la importancia del diagnóstico en la gestión empresarial como herramienta que debe ser implementada de manera natural y por lo mismo, la propuesta de su aplicación no se atiende únicamente al determinar debilidades, sino al poner en práctica una cultura de mejora impuesta por medio del liderazgo.

La investigación realizada por Daniel Robaina, Maritza Hernández, Alina Puig y Mari Sandoval (2008) “Diagnóstico para la gestión del proceso de cambio integrado” expone que a través de la integración de decisiones tomadas en el desarrollo de un diagnóstico organizacional se logra un cambio integrado en la entidad que determine una cultura acoplada a las condiciones del entorno y reconozca los elementos limitantes, “cuellos de botella” en la operación, los cuales dificultan el funcionamiento óptimo y eficiente para brindar el servicio. El clima organizacional se determina importante al tener en cuenta que es percibido por el cliente y son ellos quienes identifican con su experiencia dichos limitantes mencionados. Para completar ésta hipótesis se menciona el trabajo de Walter Arias y Gabriela Arias (2014) en el que relacionan el clima organizacional, la satisfacción del cliente y el ambiente del trabajador, concluyendo que, así como es importante comprender el concepto de diagnóstico y sus influyentes, se hace necesario trabajar sobre el servicio al usuario y su experiencia.

Se tuvo en cuenta diferentes artículos como “El capital humano en la atención al cliente y la calidad del servicio” por Jenny Naiul (2011), el cual expone mandamientos del deber del servicio al cliente:

- El cliente por encima de todo

- Cumplir con lo prometido
- Darle más de lo que espera
- Empleado insatisfecho, clientes insatisfechos
- El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente

Esto conlleva a recordar la importancia de reflexionar de manera prioritaria, en el análisis de las situaciones presentadas para decidir con inmediatez a dichas prioridades. Esto, comprendiendo las características de quienes juzgan la calidad del servicio para identificar sus necesidades y requerimientos. Buscando entonces introducir un proceso de segmentación, se expone la investigación de José Elizondo, Miguel Quiroga, Paula Palmonares y Gustavo Martínez (2011) realizada sobre la satisfacción del paciente con énfasis en clínicas odontológicas para comprender la relación entre el grado de satisfacción posterior al servicio y la expectativa previa del usuario con necesidades de salud oral.

Así mismo, se apoya la investigación anterior con el proyecto de Marta Piedrasanta (2014) encaminado al análisis del servicio al cliente en las clínicas odontológicas de la ciudad de Quetzaltenango con la finalidad de encontrar respuesta al cómo es la atención que se debe brindar en los servicios de salud oral. Lo anterior, a partir de una metodología de trabajo de campo con odontólogos que poseen clínicas para implementar en ellas una investigación de tipo descriptiva, la cual tendrá como hallazgo lo que se necesita para alcanzar un buen servicio al cliente. Concluye entonces que se debe actuar teniendo en cuenta la relación entre la buena atención, la calidad del servicio y la satisfacción de las necesidades a partir del trabajo conjunto de todo el personal, resaltando que la calidad del servicio al cliente dará la permanencia de la empresa en el mercado y por lo mismo, debe ser evaluada y trabajada con una constancia significativa. El mejoramiento continuo derivado del análisis de la calidad que se propone con un diagnóstico organizacional es la cultura organizacional que se busca crear a partir de las estrategias con las que la herramienta concluye, siendo de

importancia los aportes de Jesús Calero, Leonardo Rodríguez y José Barreto (2008), quienes identifican los aspectos influyentes en el éxito del ejercicio profesional odontológico, de manera especial la importancia de adentrarse en mejoras constantemente.

Como ya se mencionó, un factor importante en ésta investigación práctica es la influencia del sector salud y su normatividad para lo que se consultaron investigaciones con las cuales se realizó un proceso de familiarización y se reconocieron aportes al proyecto, así, se encuentran trabajos como el de Carolina Casas (2019) “Importancia de la auditoría interna en el sector salud en Colombia” que menciona que la implementación de herramientas de auditoría dentro del sector permite cumplir estándares de calidad establecidos por la ley colombiana y generar estatus frente a sus usuarios, sin embargo, también recuerda la dificultad de erradicar el pensamiento de que son gastos innecesarios que no abarcan la importancia del servicio prestado velando por la integridad física de las personas.

Se empieza a partir de aquí a ampliar el conocimiento sobre el sector salud y la atención que éste amerita, en donde se incluyen los aportes del artículo “Gestión administrativa en servicio de salud” de Diana Camargo (2020) quien se enfoca en demostrar la responsabilidad de la gestión en salud y la labor analítica del Ministerio de Salud identificando el proceso idóneo a seguir por las empresas que conforman el sector, para lo que se indagan profundamente aspectos como las guías de auditoría ADRES (Administradora de los recursos del sistema general de seguridad social en salud) recordadas por investigaciones como la de William Páez (2019) que expone la importancia de la labor de la entidad frente al reconocimiento de características en cada uno de los servicios de salud.

Al analizar mediante artículos como los mencionados la necesidad de que en el

sector salud se realicen evaluaciones de manera constante, se empiezan a identificar herramientas con las cuales llevar a cabo dichos procesos de análisis y mejora, que dependiendo de las características más detalladas de cada organización se logran implementar exitosamente y encaminar cada decisión al alcance de sus objetivos, teniendo en cuenta la participación de cada una de las partes que conforma el sistema de operación y atención empresarial (Román, 2011).

No obstante, el éxito en los aspectos analizados mediante un diagnóstico organizacional se traduce en el concepto de calidad como ya ha sido mencionado anteriormente, por lo mismo, incluir este aspecto en el ambiente de salud es determinante para el presente proyecto.

Sara Cano, Álvaro Giraldo y Constanza Forero (2016) se unen a las literaturas revisadas con su artículo “Concepto de calidad en salud: resultado de las experiencias de la atención, Medellín, Colombia” en el que mediante el análisis de experiencias reales concluyen que en el sector salud colombiano se fija la atención en cumplir mínimamente los requerimientos de la ley sin adentrarse en un estudio de las necesidades, percepciones y opiniones de los usuarios para quienes es directamente impactante la calidad del servicio, como lo determina la ley. Así como se expone que el realizar procesos de evaluación continua beneficia a la compañía de manera individual, es de resaltar que la atención en la calidad de cada una de las empresas del sector conlleva a la reforma del sistema, resaltando las características analizadas por ésta: cobertura, atención, promoción y prevención, comentando la necesidad de generar modelos de calidad en atención y cobertura, no trabajadas individualmente (Llinás, 2010)

Para darle continuidad a lo obtenido de la academia previa a la presente investigación, se hace interesante revisar y analizar el artículo “¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial?” de Fabio Gil (2016) publicado en Cuadernos Latinoamericanos de Administración de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad El Bosque, el cual trae a colación la dirección y gestión

compleja como herramienta que permite procesos de auto-organización en el que quienes toman decisiones dimensionan todos los aspectos para plantear y dar solución a los problemas que dificultan la supervivencia y alto desempeño empresarial. Alcanzar un nivel de gestión óptimo en el que se puedan controlar los beneficios, riesgos y costos de la operación tiene como propósito la satisfacción de los usuarios y al mismo tiempo lograr integrar cuatro componentes del sector de salud colombiano: Habilitación, Auditoría, Acreditación y el Sistema de Información para la Calidad en Salud. Lo anterior se evidencia en las diferentes decretos y resoluciones en los que se reglamentan los procesos como licencias y controles de calidad (Quintero, Súa, & Rendón, 2017).

Teniendo en cuenta dichos componentes, se toma como referencia para la aplicación del diagnóstico, la evaluación establecida para una habilitación en la resolución número 00002003 de 2014 la cual define los procedimientos y condiciones necesarios para entrar en tal proceso y con el que se comprenden criterios a cumplir para ofrecer de manera adecuada los servicios de salud en el país.

Dentro de la estructura proporcionada por el ministerio de salud en la resolución mencionada anteriormente, se define de manera valiosa la exigencia para que los beneficios dentro de cada una de las entidades sean mayores que los riesgos que se corren dentro de la misma (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014)

Las implicaciones de la normativa en la gestión de las empresas del sector buscan que estas entidades establezcan modelos administrativos con los que puedan responder a las necesidades de la población y lo cambiante de las mismas mediante la coordinación de los recursos con los que cuentan, esto se conoce a partir de una revisión del texto “Las implicaciones de la Normatividad en Salud en Colombia, para la gerencia en Instituciones de Salud y la prestación de Servicios” por Patricia Gómez y Juan Carlos Moreno (2018).

La mejora en la gestión pretende lograr que la misma cumpla con las condiciones

necesarias para cumplir los objetivos planteados por la organización y la identificación de las necesidades de la organización, dentro de ellas, reconocer los beneficios de lo que en el momento es la entidad y tomar decisiones sobre sus actuaciones, como en que invertir o en qué dejar de hacerlo. Como menciona Alba Rincón (2012) en “El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial” la idea de la implementación del diagnóstico es la elaboración de una matriz en la que todo el personal pueda identificar los pasos a seguir para la aplicación de las estrategias convenientes.

Para cumplir con la elaboración precisa de dicha matriz, fue importante reconocer que existen diagnósticos generales, específicos y operativos, cada uno de ellos caracterizándose por los indicadores tomados para su realización, esto fue analizado tras la precisión que realiza Alejandro Serralde (2012) en su proyecto “Diagnostico situacional”. Para la presente investigación se hará uso del diagnóstico como una herramienta operativa pues de esta manera no se afectan la cotidianidad de la entidad y se pueden obtener de manera rápida conclusiones sobre las áreas en las que se trabajara a partir del mismo.

Marco teórico

Capítulo 1.

¿Qué es un sistema de salud?

Los sistemas de salud son la interacción entre recursos, finanzas y administración, para satisfacer necesidades de salud en la población. Del cumplimiento, la calidad y la mejora constante de la interrelación de los componentes mencionados se deriva el bienestar de la entidad y de la sociedad en cuanto a calidad de vida, por lo que la falta de estrategias administrativas optimas en la operación y en el servicio impacta negativamente al sistema de salud y sus subsistemas (clínicas, hospitales, unidades

médicas, etc.), consecuente a esto su entorno social y económico (Pavón León & Gogeoascoechea Trejo, 2004).

Llevar a cabo dichas labores de tipo administrativo en entidades de salud requiere enlazar conocimientos, habilidades y técnicas para formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos determinados.

Se menciona de manera importante los deberes de la persona que lidera la organización, quien se encargada de la planeación, dirección, control y organización para tomar decisiones adecuadas en beneficio de la entidad y de sus usuarios (Pavón León & Gogeoascoechea Trejo, 2004).

Capítulo 2.

Diagnóstico como herramienta administrativa

2.1 ¿Qué es un diagnóstico empresarial y cuál es su importancia en la administración?

Dentro de las herramientas administrativas pertinentes para el proceso de gestión se encuentra el diagnóstico organizacional como aquella que permite conocer el estado de la empresa en sus diferentes áreas, para así adentrarse en un proceso de cambio planificado y mejorar aquello que se evidencia como insuficiente en la operación y servicio, manteniendo sus fortalezas.

A partir de los resultados de un diagnóstico se pretende introducir modificaciones evaluando el impacto y la influencia de los cambios implementados para generar sobre ellos un control administrativo (Rodríguez , 2015).

La importancia de esta herramienta radica en el beneficio de conocer las causas de las problemáticas a las que se enfrenta la entidad, como insatisfacción del cliente y/o decadencia en el mercado para actuar ante falencias específicas y evitar crisis o mitigar

daños en la organización.

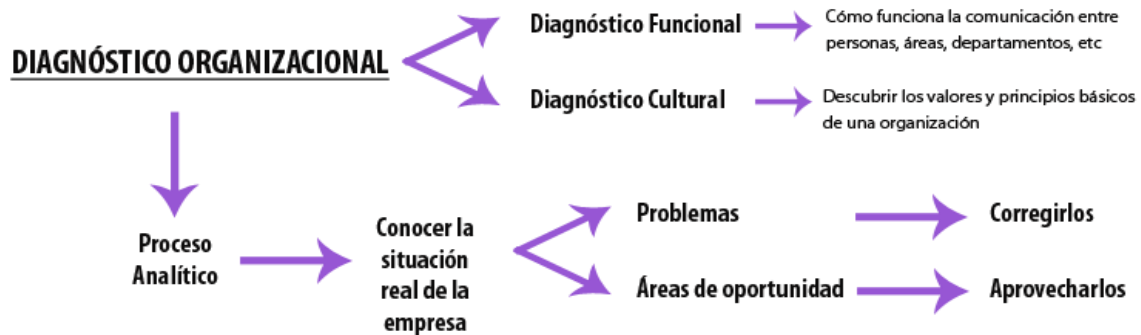
2.2 ¿Cómo realizar un diagnóstico adecuadamente?

La implementación del diagnóstico organizacional se determina a partir de la metodología; partiendo de técnicas cualitativas y cuantitativas para recolectar y analizar pertinentemente la información. La combinación de estas dos técnicas permite potenciar la eficiencia del diagnóstico (Rodríguez , 2015).

Dependiendo de lo que se quiera abordar se tomará la decisión de cual técnica aporta más a evidenciar la problemática y cuáles serían las estrategias adecuadas para su mejoramiento.

El proceso mediante el cual se efectúa un diagnóstico consta de la generación, recolección y organización de información, con el fin de establecer prioridades, analizando e interpretando los resultados para concluir con la toma de decisiones, acorde a lo anterior y en beneficio de la empresa (Meza & Carballada González, 2012).

Imagen 1. Estructuración de un diagnóstico organizacional



Fuente: Mura, J., 2015

2.3 ¿En qué momento se debe implementar el diagnóstico empresarial como

herramienta administrativa?

Según Darío Rodríguez (2015) en su artículo Diagnóstico organizacional, la necesidad de su implementación se origina en situaciones como:

- Búsqueda natural del crecimiento de la empresa.
- Evidencia de deterioro en la organización
- Reconocimiento de deficiencia en la productividad y/o calidad del bien o servicio.
- Demanda de cambio en la organización por parte del entorno social, político o económico.
- Deseo de mejora del clima laboral.
- Fusión de la organización con otra.

Sin embargo, es importante mencionar que en el sector salud, la herramienta representa un proceso de evaluación autónoma y no necesariamente tiene su origen en la identificación de las razones mencionadas anteriormente.

Capítulo 3.

La influencia del cliente para llevar a cabo un diagnóstico

3.1 ¿Qué se concluye a partir de la experiencia obtenida por el cliente?

Según Phillip Kotler (2001), pág. 4, en su libro Dirección de mercadotecnia, la satisfacción del cliente “es el nivel de estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”, por lo que tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores claves para reconocer el éxito en los negocios. Por el contrario evidenciar la falta de esto, requiere de la implementación de estrategias administrativas que logren cambios que beneficien a la empresa (Thompson , 2006).

De la opinión del cliente hacia la empresa surge la decisión de tomar o no su

servicio, así que se debe considerar que éste es uno de los principales medios de publicidad debido a que por medio de él se refleja la calidad de lo ofrecido por la entidad.

3.2 ¿Cómo influye el llevar a cabo un diagnóstico empresarial en el mejoramiento de la experiencia del cliente en la empresa?

Con la implementación de herramientas como el diagnóstico organizacional se logran estrategias en busca del mejoramiento de las condiciones de salud, la satisfacción del paciente odontológico y el reconocimiento y/o prestigio de la institución prestadora de servicios de salud, logrando impactar de manera positiva a los empleados, administrativos, y demás personal de la clínica odontológica, en especial sus usuarios (Elizondo , Quiroga Garcia, Palomares Gorham , & Martínez González , s.f).

Por medio del diagnóstico se evidenciarán las falencias que tiene la entidad trayendo consigo el deseo de mejorar toda área débil. Se pretende con esta herramienta administrativa adquirir conclusiones con las que la empresa pueda disminuir sus problemáticas ya sea en el servicio al cliente o en la toma de decisiones administrativas.

Capítulo 4.

Toma de decisiones administrativas.

4.1 Importancia de las decisiones tomadas por el área administrativa

Un administrador en salud debe tener una visión holística e integral del sistema, pues de esto depende que aporte o no al crecimiento de la empresa, la persona encargada de esta toma de decisiones debe ser capaz de diseñar, desarrollar, sistematizar, evaluar y retroalimentar los planes y proyectos que se tienen. (Pavón & Gogeochea, 2004)

Las personas encargadas de la gerencia en una clínica se caracterizan por su

profesionalismo en conocimientos administrativos debido que les faciliten el entendimiento de todos los temas relacionados a la administración de la organización y la toma de decisiones sobre la misma.

4.2 El diagnóstico organizacional complemento de las decisiones administrativas.

Teniendo en cuenta lo que dice Amaya J (2003) en su libro métodos cuantitativos para la administración, administrar significa estar a cargo y ser capaz de predecir lo incontrolable, es por esto que utilizando la herramienta del diagnóstico organizacional se tiene una relación y un complemento con las tareas que debe hacer el administrador, el cual podrá basarse en los resultados que muestre el diagnóstico para de esta forma empezar a tomar las decisiones que más aporten a la mejoría de los diferentes factores que están involucrados en el funcionamiento de la entidad.

Esta herramienta no solo le servirá en momentos críticos; se debe tener en cuenta que los entornos están cambiando de manera muy rápida y es aquí donde la parte administrativa también debe usar el diagnóstico para mitigar posibles falencias a futuro, un plan de prevención en el cual se necesita de la combinación de las habilidades de la persona a cargo y la buena implementación del diagnóstico organizacional.

Método

Al hacer uso de la metodología mencionada, se logrará identificar y analizar la información brindada por todos los participantes en el funcionamiento de la clínica Dentaplus, ayudándonos a comprender la realidad y el comportamiento cotidiano de la entidad desde sus perspectivas subjetivas que conllevan a un estudio administrativo. (Departamento de sociología II. Universidad de Alicante, s.f).

Para sustentar la investigación, se pretende recolectar información a través de las metodologías cualitativas debido a la existencia de un paradigma de tipo cualitativo que permite comprender los significados que los sujetos identifican de las diferentes

conductas; en éste caso de la organización, a través del conocimiento y trabajo continuo del sector administrativo y las personas que laboran en las instalaciones de la institución (Departamento de sociología II. Universidad de Alicante, s.f).

Desde el enfoque cualitativo se busca identificar y analizar información brindada por los funcionarios de la clínica y las problemáticas que conllevan a evidenciar la necesidad de un diagnóstico organizacional a partir de la comprensión de la realidad y la explicación de su comportamiento a raíz de un punto de vista subjetivo.

En cuanto a la recolección de información, se toma como muestra los pacientes que por su participación han evidenciado las virtudes, aspectos por mejorar y cambios a los que se enfrenta la organización.

La investigación pertenece a un estudio de tipo probabilístico debido a que todas las personas que están relacionadas con el proceso pueden ser encuestadas, y así aportar en la recolección de la información.

Para una metodología eficiente se tendrán en cuenta las siguientes variables:

Imagen 2. Variables a estudiar en el diagnóstico organizacional.



Elaboración de los autores, fuente: 3Sencia, 2014

Luego de tener en cuenta estas variables, se realiza una encuesta en la que se

tendrá la perspectiva de los clientes:

Encuesta: Perspectiva del usuario frente a la clínica odontológica Dentaplus

1. ¿Cómo califica la experiencia brindada en la clínica odontológica Dentaplus?
Escoja una sola opción en la siguiente escala evaluativa en donde Excelente es la mejor opción y Mala es lo más deficiente.
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
2. ¿Cuál de éstos aspectos cree usted que influyó en su experiencia? Tenga en cuenta el resultado de la pregunta anterior
 - a. Instalaciones de la clínica
 - b. Atención brindada por el personal de la clínica
 - c. Higiene en los implementos de trabajo
 - d. Tiempo de espera en la atención
3. ¿Cómo califica la relación entre el precio y el servicio recibido en el procedimiento realizado por la clínica odontológica?
 - a. Costoso
 - b. Adecuado
 - c. Económico
4. ¿Cree usted que la clínica odontológica es competitiva con respecto a las demás clínicas pertenecientes al sector de la salud oral en Bogotá?
 - a. Si
 - b. No
5. ¿Considera usted que la organización necesita cambios en el área administrativa?
 - a. Si
 - b. No

Es importante implementar a su vez una matriz en la cual se pueda conocer el estado actual de la entidad, debido a que por este medio se va a empezar a ver cuáles son las falencias con las que se cuentan:

Tabla 1. Matriz de estado actual de la clínica

ASPECTOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Infraestructura				
Antigüedad de las instalaciones				
Ubicación o acceso				
Atención al usuario				
Facilidad de contacto				
Trato por parte del personal				
Eficacia en la resolución de problemas				
Higiene de implementos de trabajo				
Tiempo de espera para la atención				
Tiempo de asignación de citas				
Tiempo de espera para la atención				
Tiempo de demora de la consulta				

Fuente: Elaboración de los autores

Otras de las herramientas para complementar la información necesaria para la toma de decisiones es la de realizar una entrevista a la persona que lidera los procesos administrativos de la clínica. Se propone el formato de entrevista para lograr determinar diferentes aspectos a evaluar:

Entrevista: Aspectos importantes para la investigación desde la administración

Preguntas:

1. ¿En la institución se llevan a cabo auditorias en salud periódicamente? ¿Cuál fue su resultado?
2. ¿Se mide o controla la gestión de la organización por medio de indicadores? ¿Cuál es el panorama real de la clínica?

3. ¿Cuáles son los aspectos que evidencian las fortalezas de la clínica y cuales identifica usted como oportunidades de mejora?
4. ¿Cuál es el obstáculo que más impide el crecimiento y cómo cree que se puede solucionar?
5. ¿Qué aspectos técnicos le han sugerido o recomendado mejorar en las visitas de la secretaría de salud en el último año?
6. ¿Qué estrategias administrativas se han implementado en el último año de gestión en busca del crecimiento y desarrollo de la institución?
7. ¿Cómo autoevalúa la empresa con respecto a las demás entidades de salud en Bogotá?

Autoevaluación del REPS (Registro especial de prestadores de salud)

El ministerio de salud y protección social expidió la resolución 2003 de 2014 en la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de salud y de habilitación de servicios de salud; esta resolución contiene la autoevaluación que deben hacer todas las entidades que presten este servicio, en ella se encuentra el área y el criterio a evaluar.

Basados en esto se elaboró la siguiente tabla en la cual se podrán calificar los criterios con una puntuación de uno (1) a cinco (5); donde uno es la calificación más baja y 5 la más alta:

AREA	CRITERIO	CALIFICACIÓN
TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con asistencia continua del personal para cuando se presente cualquier el servicio. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad del talento humano para hacerse presente y atender el requerimiento médico 	



	seguido de los protocolos de atención.	
	<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con una persona encargada para el cargo de supervisión.	
	<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con personal en entrenamiento conforme al decreto 2376 de 2010.	
	<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con auxiliares certificados en las áreas de la salud	
	<ul style="list-style-type: none">• Certificación de la formación de los profesionales para llevar a cabo cada procedimiento.	
	<ul style="list-style-type: none">• Han participados profesionales extranjeros con su debido permiso transitorio establecido en el artículo 18 de la ley 1164 de 2007.	
INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimento de las condiciones higiénico sanitarias establecidas en la ley 9 de 1979.	
	<ul style="list-style-type: none">• Licencia de construcción aprobada para el uso de salud.	
	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de prevención y control de incendios.	
	<ul style="list-style-type: none">• Plan de emergencias.	

	<ul style="list-style-type: none"> • La institución cumple con las condiciones de accesibilidad en Colombia.(Resolución Min Salud 14861 de 1985. 	
DOTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Se siguen las recomendaciones de mantenimiento y calibración para cada equipo biomédico. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de bioseguridad. 	
DISPOSITIVOS MÉDICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con las certificaciones de buenas prácticas de prestación del servicio. 	
PROCESOS PRIORITARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Usa y pone en práctica los protocolos y manuales de las nociones básicas y las formas correctas de aplicación de todos los procedimientos prioritarios. 	
HISTORIAS CLÍNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Se ejecutan los procesos de consentimiento informado y se tienen un sistema de información clínico. 	

Resultados

En primera instancia, se menciona como resultado de mayor valor el reconocimiento de la importancia que para la clínica Dentaplus representa la

implementación de un diagnóstico organizacional y que da paso al planteamiento del mismo. Como entidad del sector salud dan a conocer su interés por ofrecer un servicio caracterizado por el alto nivel de calidad y porque cada una de sus operaciones estén avaladas por las entidades gubernamentales pertinentes, esto sin mencionar los beneficios que la empresa identifica al facilitar los procesos de habilitación correspondientes al sector salud en Colombia.

El análisis de los estándares de la resolución 2003 de 2014 y su guía de autoevaluación permiten establecer el panorama real de las instituciones prestadoras de servicios de salud y junto con el conocimiento conceptual del diagnóstico organizacional que se logró obtener mediante la presente investigación, se establece la metodología para obtener los pasos a seguir en la aplicación de la herramienta administrativa en la clínica.

Se logra entender la importancia de integrar en una sola estrategia (diagnóstico organizacional) la influencia de todas las variables que intervienen en el funcionamiento de una institución prestadora salud en Colombia, tales como la normatividad, la opinión y experiencia de los usuarios, las condiciones de infraestructura y cultura organizacional, la satisfacción de los empleados, el ambiente en el que los mismos laboran y la calidad de los procesos gerenciales que dentro de la organización se evidencian al día de hoy.

Se diseña una propuesta administrativa para la clínica odontológica Dentaplus, en la que se identifican cada uno de los conceptos que hicieron parte de la investigación y de los cuales se pudo establecer un mapa de procesos a seguir:

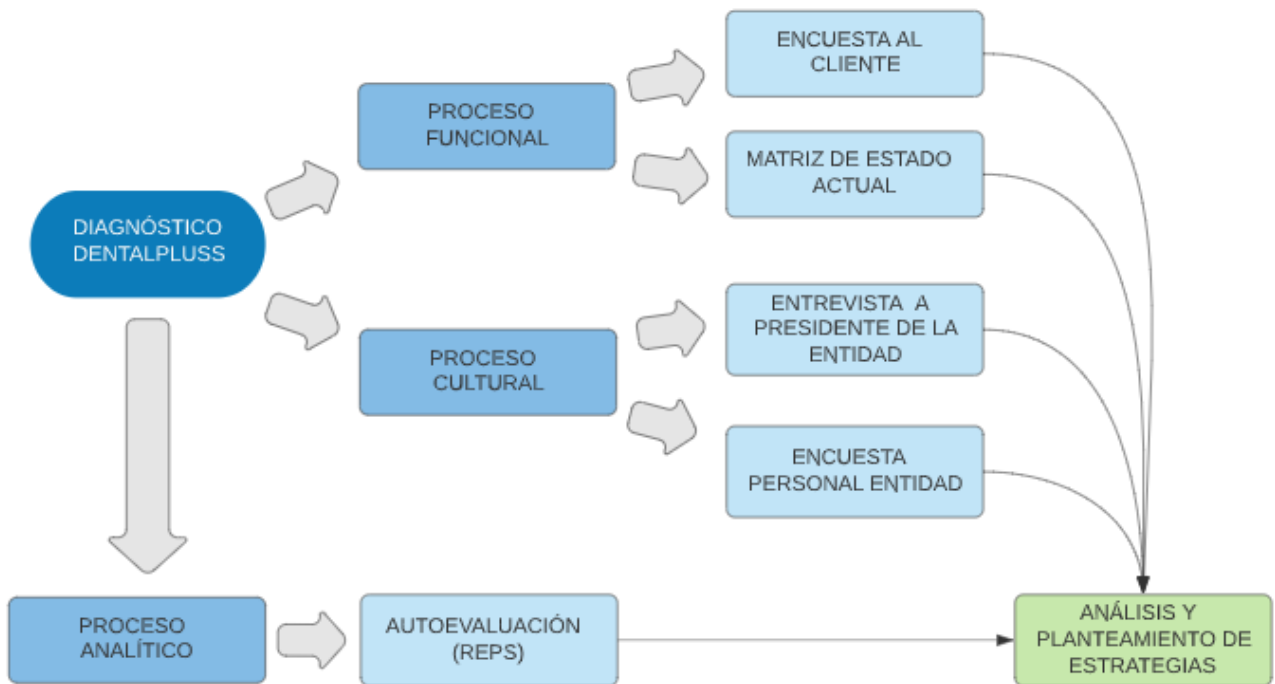


Figura 3. Flujo de procedimientos para aplicación de diagnóstico organizacional en la clínica odontológica Dentaplus.
Elaboración de los autores.

Este paso a paso para aplicar el diagnóstico organizacional en la institución se elabora al descubrir mediante la investigación que para cumplir los objetivos de la clínica es necesario adecuarse a las exigencias de los estándares de calidad en el sector salud, las cuales son cambiantes en el tiempo y para su cumplimiento demandan el conocimiento exhaustivo de cada una de las áreas de la empresa y el estado en el que se encuentran, lo anterior para lograr alcanzar la habilitación de los servicios odontológicos ofertados por la institución.

Por lo anterior, es importante mencionar que a través de ésta investigación se logran conocer las resoluciones que influyen en la prestación de un servicio de salud en Colombia y los procesos evaluativos a los que se debe someter la entidad que pertenece al mismo. Se identifica así, el impacto de la Resolución 2003 de 2014 y la 3100 de 2019

en el proyecto a realizar pues exponen los criterios influyentes en la evaluación de las condiciones de una entidad de salud en Colombia y lo necesario para cumplir con los requisitos de un proceso de habilitación, que representa calidad para los usuarios.

Se concluye entonces que mediante el trabajo en cuestión se alcanza el objetivo de brindar el apoyo teórico para la aplicación e implementación de la herramienta y el planteamiento de los pasos a seguir para la continuidad de dicho soporte de manera práctica, pues se dejan las vías abiertas para el mismo.

Discusión

El diagnóstico organizacional cumple una tarea muy importante relacionada a la gerencia de instituciones de salud debido a que por medio de este análisis las empresas pueden obtener la suficiente información para proceder ante cualquier situación, la aplicación de esta metodología no solo debe ser en los casos en los que se tengan falencias empresariales, la aplicación de esta se debe convertir en una práctica natural de la gerencia, su realización debe ser dos veces por año ya que cada día surgen cambios no solo internamente en la empresa sino también en el sector de la salud, el cual cambia constantemente.

En la elaboración del proyecto se revela la importante necesidad de tener estudiar la normatividad del sector de la salud en Colombia, ya que esta expone los parámetros a cumplir por las instituciones que prestan servicios y quieren lograr la mejor calidad en su oferta, así mismo, tener en cuenta la relevancia de la constante evaluación para que obtener información previa a la toma de decisiones.

La aplicación del diagnóstico a la clínica odontológica Dentaplus no se pudo llevar a cabo a raíz de la situación de salud pública que se está viviendo actualmente, su realización no se efectuó debido a que es necesario asistir a las instalaciones y tener relación con los pacientes y personal odontológico con el fin de aplicar las herramientas propuestas. Toda la investigación queda planteada para que en alguna instancia se

pueda aplicar a la entidad.

Conclusiones

- La aplicación de un diagnóstico debe ser un proceso de autoevaluación y no solo una obligación al determinar razones para hacerlo.
- El planteamiento y ejecución de un diagnóstico organizacional en cualquier entidad demanda el conocimiento profundo de las características de la misma.
- Los pasos a seguir después del planteamiento del diagnóstico obligan a la realización de trabajos de campo con el fin de realizar un ejercicio de observación.
- Por medio del diagnóstico organizacional se debe identificar las falencias y fortalezas de la empresa, así el planteamiento del mismo debe ir encaminado a cumplir dicho objetivo.
- Para el funcionamiento de una entidad de salud se deben tener en cuenta los parámetros y estándares expuesto en decretos o resoluciones gubernamentales.
- Un exitoso planteamiento del diagnóstico debe integrar procedimientos analíticos en todas las áreas, para realizar un plan estratégico completo.
- Tanto el cliente interno como el externo son de importancia en el planteamiento de un diagnóstico y en los resultados del mismo.

Ética

De acuerdo a las políticas de divulgación y derechos de autor, usted autoriza que su publicación se suba al repositorio institucional Dspace, y por lo tanto usted debe firmar y enviar la licencia conforme se establece en las condiciones de envío de Dspace. Usted (el autor o autores) otorgará a DSpace University (DSU) el derecho no exclusivo de reproducir, traducir (como se define a continuación) y / o distribuir su presentación (incluido el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluidos, entre otros, audio o video.

Usted acepta que DSU puede, sin cambiar el contenido, traducir el envío a cualquier medio o formato con el fin de preservarlo.

También acepta que DSU pueda conservar más de una copia de esta presentación para fines de seguridad, respaldo y preservación.

Usted declara que la presentación es su trabajo original, y que tiene el derecho de otorgar los derechos contenidos en esta licencia. También declara que su presentación, según su leal saber y entender, infringe los derechos de autor de cualquier persona.

Si la presentación contiene material para el cual no posee derechos de autor, declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de derechos de autor para otorgar a DSU los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación.

Si la presentación se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una agencia u organización distinta al DSU, usted declara que ha cumplido cualquier derecho de revisión u otras obligaciones requeridas por dicho contrato o acuerdo.

DSU identificará claramente su (s) nombre (s) como el (los) autor (es) o propietario (s) de la presentación, y no realizará ninguna alteración, a excepción de lo permitido por esta licencia, a su presentación.

Referencias

- Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. Obtenido de Revista Colombiana de Psicología:
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1194>
- Arias Gallegos, W., & Arias Caceres, G. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado*. Obtenido de scielo: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-24492014000300010&lng=es&nrm=iso
- Bernal Dominguez, D., Arellano Unzaga, G., Arellano Unzaga, G. G., & Torres Carrllo, K. M. (Agosto de 2014). *La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales de Sinaoa*. Obtenido de Telos: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125005.pdf>
- Calero, J. A., Rodríguez, L., & Barreto, J. F. (Marzo de 2008). La calidad y el mejoramiento continuo: claves en el éxito del ejercicio profesional en odontología. *Colombia Médica*, 11-27. Obtenido de Colombia Médica.
- Camargo, D. (4 de Marzo de 2020). *Gestión administrativa en servicio de salud*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia:
<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/17088>
- Cano, S., Giraldo, A., & Forero, C. (2016). Concepto de calidad en salud: resultado de las experiencias de la atención Medellín, Colombia. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 48-53.
- Casas, C. (2019). *Importancia de la auditoria interna en el sector salud en colombia*. Obtenido de Repositorio Universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/34830>
- Castillo, G., & Pérez, E. M. (2017). *Diagnóstico de los sistemas de información en las empresas priorizadas según los requerimientos actuales*. Obtenido de Redalyc:
<https://www.redalyc.org/pdf/3505/350550884007.pdf>
- Departamento de sociología II. Universidad de Alicante. (s.f). *El paradigma cuantitativo y cualitativo*. Obtenido de Técnicas de investigación social:
<https://sites.google.com/site/tecninvestigacionsocial/temas-y-contenidos/tema-1-la-investigacion-social/el-paradigma-cuantitativo-y-el-paradigma-cualitativo>
- Elizondo, J., Quiroga García, M. Á., Plmonares Gorham, P. I., & Martinez González, G. I. (2011). La satisfacción del paciente con la atención técnica del servicio odontológico. *Respyn R*.
- Gil, F. (2016). ¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial? *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 29-38.
- Giño, I. (Junio de 2008). *El qué y el cómo del diagnóstico del sistema de información gerencial*. Obtenido de scielo:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000500004
- Goddard , M. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001*. Madrid : FC Editorial . Obtenido de
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HGy1eJxZVJkC&oi=fnd&pg=PA14>

- &dq=servicio+al+cliente+segun+&ots=6eHZLS_Pil&sig=jB2PbxEWI017qCJw3hjVQcqbCVo#v=onepage&q=servicio%20al%20cliente%20segun&f=false
- Gómez , P. V., & Moreno, J. C. (2018). *Implicaciones de la Normatividad en Salud en Colombia, para la Gestión de Instituciones de Salud y la prestación de servicios*. Obtenido de Universidad de Santander:
<https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/696/1/Implicaciones%20de%20la%20normatividad%20en%20salud%20en%20Colombia%2C%20para%20la%20gerencia%20en%20instituciones%20de%20salud%20y%20la%20prestaci%C3%B3n%20de%20los%20servicios..pdf>
- Gutiérrez Garzón, L. (2003). La auditoria de información como herramienta de evaluación y mejoramiento de la gestión de documentos. *Red de revistas científicas de America Latina y el Caribe, España y Portugal*, 15.
- Llinás, A. (2010). Evaluación de la calidad de la atención en salud, un primer paso para la reforma del sistema. *Salud Uninorte*, 143-154.
- Meza, A., & Carballada, P. (2009). *El diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas*". Obtenido de
<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (28 de mayo de 2014). *Resolución 00002003 de 2014*. Obtenido de
<file:///C:/Users/USER/Downloads/Resolucio%CC%81n%202003%20de%202014.pdf.pdf>
- Najul Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad del servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 23-35.
- Páez, W. (2019). *Guía de auditoría ADRES*. Obtenido de Universidad Católica de Colombia: <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24056>
- Pavón León, P., & Gogeoascoechea Trejo, M. (2004). La importancia de la administración en salud. *Medica de la universidad Veracruzana*, 13-14.
- Pelegrin, A. (2018). *innova concultoría*. Obtenido de
<http://www.innovaconsultoria.com/por-que-necesito-un-diagnostico-integral-de-mi-empresa/>
- Piedrasanta, M. (junio de 2014). *Servicio al cliente en clínicas médicas odontológicas de la ciudad de Quetzaltenango*. Obtenido de
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Piedrasanta-Marta.pdf>
- Quintero, D., Súa, M., & Rendón, L. (2017). *La normatividad del Sistema General de Seguridad Social para tranajadores de la salud*. Obtenido de Universidad Santo Tomás :
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4289/Quinterodiana2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rincón, A. (2012). *El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial*. Obtenido de Universidad Rafael Nuñez: [file:///C:/Users/USER/Downloads/887-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3069-5-10-20180502%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/887-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3069-5-10-20180502%20(1).pdf)
- Robaina, D. A., Hernández Torres, M., Puig Herchavarría, A., & Regla Sandoval, M. (2008). *Diagnóstico para la gestión del proceso de cambio integrado*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433565002.pdf>

- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico Organizacional*. Obtenido de Ediciones UC:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YtJTDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=diagnostico+organizacional&ots=nYNkWZQH96&sig=RLQB1iA_j55ZwZ72SY7t8XAL_4E#v=onepage&q&f=false
- Román, A. (2011). Herramientas de gestión para organizaciones y empresas de salud. *MedWave Rveista Biomédica Revisada Por Pares*.
- Serralde, A. (2012). *Diagnóstico situacional*. Obtenido de
<https://es.slideshare.net/AleksNet/la-importancia-del-diagnostico-en-las-organizaciones>
- Thompson , I. (Julio de 2006). *Amazonaws* . Obtenido de La satisfacción del cliente :
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/satisfaccion_de_cliente.pdf?AWSAccess=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553008014&Signatur=vDUHMHVHYJMIKji6e0qrtvtYlaA0%3D&response-content-dispositio=inline%3B%20filename%3DLa_Satisfaccion_del_Cliente.