

## Los procesos administrativos y su importancia en el sector de la salud. Administrative processes and their importance in the health sector.

**Autora:**

\*Pamela Consuelo Medina Astudillo, [pacome\\_2010@hotmail.com](mailto:pacome_2010@hotmail.com)

\*Centro de Salud de las Fuerzas Armadas. Ejército Ecuatoriano.

*Artículo Recibido:* 15/06/2021 - *Artículo Aceptado:* 23/07/2021 - *Artículo Publicado:* 01/09/2021

### Cómo citar este artículo:

Medina Astudillo, P. C. (2021). Los procesos administrativos y su importancia en el sector de la salud. *Caminos de Investigación*, 3(1), 39-49.

### Resumen

En el presente trabajo se presentan ideas de varios autores tanto nacionales como internacionales, destacando la importancia de los procesos administrativos y actividades que funcionan dentro de ellos en el área de la Salud. La investigación fue exploratoria y documental, organizando los documentos relacionados a la temática abordada en la investigación en el periodo 2005 y 2020; seleccionándose para esto artículos de revistas indexadas, tesis de Licenciatura y Maestría, páginas web oficiales y libros que aborden el tema tratado con la debida profundidad científica. Los resultados muestran que el proceso administrativo considera a la administración como una actividad que consta de ciertas divididas en cuatro funciones básicas: planificación, organización, ejecución o dirección y control, en donde no se excluyen los centros de salud; pues por su estructura organizacional y objetivos económicos. No obstante, existe en ocasiones una disyuntiva entre médicos y administrativos, que deben cumplir la planificación acordada, que permita el cumplimiento de la misión institucional y eviten la improvisación; por otra parte la organización debe ordenar las actividades necesarias estableciéndose atribuciones, funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, relacionándose de manera eficiente todos los integrantes; por su parte la dirección de un centro de salud consiste en estimular a los humanos para que realicen sus funciones de manera efectiva, orientando y motivando tanto a los funcionarios y empleados; mientras la evaluación permite tomar decisiones a partir de lo que está sucediendo y su relación con lo que debería ocurrir de acuerdo a la planificación y organización.

**Palabras clave:** Procesos administrativos, actividades, organización, calidad de servicio, salud.

### Abstract

This paper presents ideas of several national and international authors, highlighting the importance of administrative processes and activities that function within them in the area of health. The research was exploratory and documentary, organizing the documents related to the topic addressed in the research in the period 2005 and 2020; selecting for this purpose articles from indexed journals, Bachelor's and Master's theses, official websites and books that address the topic with due scientific depth. The results show that the administrative process considers administration as an activity consisting of certain activities divided into four basic functions: planning, organization, execution or management and control, where health centers are not excluded, because of their organizational structure and economic objectives. However, there is sometimes a dilemma between physicians and administrators, who must comply with the agreed planning, which allows the fulfillment of the institutional mission and avoids improvisation; on the other hand, the organization must organize the necessary activities by establishing attributions, functions, authority, responsibility and hierarchy, relating efficiently to all members; On the other hand, the management of a health center consists of stimulating human beings to perform their functions effectively, orienting and motivating both officials and employees; while evaluation allows decisions to be made based on what is happening and its relationship with what should happen according to the planning and organization.

**Key words:** Administrative processes, activities, organization, service quality, health.

### **Introducción**

Los procesos administrativos pueden considerarse como la médula espinal de una empresa, estos permiten controlar y organizar las actividades que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, y hacen uso de los recursos presentes para alcanzar las metas trazadas y así satisfacer las necesidades que presentan quienes hacen uso de los productos o servicios que se ofertan; la calidad de los procesos en los servicios se verían afectados por la falta de su aplicación, dificultando la organización específica del talento humano quienes atienden de primera mano a los clientes o usuarios esta es una de las múltiples tareas que realiza el Asistente administrativo. Cuando se habla de procesos Cantón (2010) refiere tres de sus características básicas como son: obtención de resultados, correspondencia con la misión institucional, generación de valor agregado para los usuarios.

Según Aguilar (2009), el proceso administrativo considera a la administración como una actividad que consta de ciertas subactividades divididas en cuatro funciones básicas: planificación, organización, ejecución o dirección y control. El cumplimiento de los elementos antes descritos tiene un desempeño muy importante en el logro de las metas de cualquier organización exitosa, ya que muestra la forma de llevar a cabo los distintos procesos de trabajo que allí se llevan a cabo y facilita las funciones administrativas.

Todas las actividades, procesos, tareas y agentes están relacionados entre sí porque se

asume que todos se orientan hacia el mismo objetivo y dirección, laborando para el mismo propósito, por lo que la organización no debe llamarse un grupo separado, pues todos los elementos que la conforman están interconectados por todas las partes para lograr un objetivo común. (Toca, 2017).

Pavón y Gogascoechea poner un solo apellido (2004) manifiestan que cuando se hace referencia a una organización que brinda servicios de salud, se considera una empresa ya sea pública o privada; esto no solo por prestar sus servicios a la comunidad, sino también por tener establecidos objetivos y metas a todos los niveles, que deben alcanzarse de manera económica y eficiente. Los sistemas de salud y sus subsistemas deben contar con una administración eficiente, para poder lograr los objetivos que vislumbran sus diversos programas de salud, y así atender las necesidades que la sociedad les demanda.

Suástegui et al. (2011) indican que la implicación de la gestión en un establecimiento sanitario, se produce a través de un desarrollo eficiente que garantice al cliente la satisfacción de sus expectativas, ya sean estos públicos o privados. A pesar de conocerse el alto contenido de organización que debe tenerse, aún existen diferencias de intereses entre administradores y profesionales de la salud, lo cual no siempre es accidental. A los primeros les preocupa el aumento de los costos y el uso de los servicios por parte de la población; sin embargo, en el caso de los médicos, se preocupan por restaurar la salud del paciente. Independientemente sea cual sea la función en un centro de salud el trato con el cliente desde que ingrese debe ser el mejor, implementándose acciones que posibiliten un trato correcto.

La gestión en los centros de salud suele ser complicada, debido a que es un espacio social de encuentro de personas, organizaciones y entidades que realizan actividades directamente relacionadas con la salud individual o colectiva en el país, o que inciden indirectamente como los proveedores de insumos. De esta forma, dentro del sector salud, se reconoce y debe identificarse debidamente una amplia gama de actores sociales o grupos de interés. (Robles y Díaz, 2017)

Todo cuanto se piense debe partir de un esquema organizado en la salud, ya que de esta manera el equipo de trabajo sabe de qué forma actuar en los momentos que son impredecibles pero que han sido pensados con antelación por alguien que planificó en base a la ciencia y a la experiencia los posibles hechos que se suscitan en el diario desempeño del mundo de la atención a las personas, que como tal refieren ser un ente completamente diferente a pesar de ser parte de la misma especie. Vale destacar que un cliente que va a en busca de un servicio de salud por lo general presenta alguna enfermedad, lo que influye en su estado de ánimo y su comportamiento, por lo tanto, debe recibir un trato acorde a sus necesidades, permitiendo satisfacer su demanda.

El objetivo de esta revisión bibliográfica es obtener datos relevantes y presentarlos a la comunidad científica, destacando la importancia de los procesos administrativos

y actividades que fungen dentro de ellos en el área de la Salud, las mismas bien estructuradas permitirán un procedimiento de atención exitoso, contemplando todas las necesidades que se presenten en este escenario.

### **Metodología**

El artículo fue elaborado con un enfoque cualitativo, describiendo las características de los diferentes elementos que integran los procesos administrativos. La investigación fue exploratoria y documental, organizando los documentos relacionados a la temática abordada en la investigación en el periodo 2005 y 2020; los documentos fueron seleccionados de acuerdo a las palabras clave: procesos administrativos, sector de la salud, los procesos administrativos en el sector de la salud.

En la selección de documentos se tuvieron en cuenta los siguientes requisitos:

- Artículos de revistas indexadas en los catálogos Redalyc y Latindex.
- Tesis de Licenciatura y Maestría de la temática abordada publicados en repositorios digitales.
- Páginas web oficiales.
- Libros que aborden el tema tratado con la debida profundidad científica.

Los datos fueron separados de acuerdo a la importancia de los procesos administrativos en salud, permitiendo unificar criterios y concepciones útiles para la investigación, para esto se utilizó una matriz realizada en Excel, la que permitió agilizar el trabajo.

### **Resultados**

#### **Procesos administrativos**

Para poder entrar en esta definición es necesario conocer los significados de cada palabra que la integra, quedando textualmente de esta manera:

*Proceso:*

“Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.” (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2020)

*Administrativo:*

“Por acto administrativo se entiende todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad como, por ejemplo, las realizadas para la construcción de las grandes obras de ingeniería en la antigüedad.” (Ortega, 2019)

Por lo tanto, según lo expuesto anteriormente se puede decir que un Proceso

administrativo es aquel instrumento usado por las organizaciones con la finalidad de satisfacer necesidades y alcanzar objetivos, de la correcta intervención de las partes dependerá el éxito o fracaso en su gestión, por lo que se puede decir que los procesos funcionan como la columna vertebral de una empresa, son su guía y le permiten funcionar de manera equilibrada para poder entregar un producto o servicio en óptimas condiciones, que cubran las expectativas de sus clientes con un producto o servicio de calidad, cuya aceptación será el indicador de una administración eficiente y eficaz.

Fayol (1841-1925), uno de los precursores de las teorías administrativas destaca la importancia de los procesos administrativos para una buena dirección, ya que es una forma de evaluar de manera permanente los posibles riesgos que toda empresa corre al momento de funcionar, así como las posibles soluciones para los contratiempos que puedan presentarse. Para Fayol, los procedimientos administrativos se dan de manera cíclica y comprenden:

**Figura 1**

Proceso administrativo por Henry Fayol



Fuente: Carhuapoma, 2016

**Importancia de los procesos administrativos en salud**

El servicio de la Salud es aquella prestación de tipo sanitaria que se oferta a los clientes con la finalidad de aliviar sus dolencias o entregar la calma que necesiten en el momento que se acercan a una casa asistencial, uno de los servicios más complejos de ser atendidos puesto que se manejan personas en su más amplia expresión, de todas las edades, de todas las etnias, de toda condición y cuya necesidad es un universo entero en cada caso.

Viéndose desde el punto de vista constitucional, la Salud es un derecho que le asiste a todos los ciudadanos sin discriminación alguna y en la aprobada Constituyente de

2008, Cap.

II. Sección 7. Art. 32 data lo siguiente:

La salud es un derecho que garantiza el estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional. (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008).

Con este antecedente se tiene claro que las prestaciones de Salud deben ser garantizadas y por esto las empresas que se dedican a esta actividad se deben a principios que están establecidos en la ley y como tal deben ser ejecutados en su cotidianidad. En el país se han dividido las atenciones por niveles de complejidad con la finalidad de descongestionar las casas de Salud y optimizar recursos para poder brindar una cobertura de salud capaz de llegar a todos los usuarios del sistema.

Es evidente que en el área de la Salud se deben parametrizar todos los procesos y cumplirlos a como dé lugar en cada momento, de esto dependerá el éxito de sus funciones y la capacidad resolutoria que entreguen a sus pacientes, la parte clínica no pueden funcionar de manera independiente sino más bien debe usar a la parte asistencial administrativa para complementar su trabajo en el día a día, un proceso administrativo aplicado de manera correcta garantiza un servicio de calidad; si bien los procesos son esquemas que se deben seguir siempre, es importante tomar en cuenta que su forma de aplicación difiere de acuerdo a la necesidad, es decir no podemos pensar en que se maneje de igual forma un proceso administrativo de una empresa de productos de consumo masivo, que una clínica integral; manejar la salud de las personas y las necesidades que presentan al momento de demandar este servicio.

Velasco asegura que:

“Normas de procesos productivos y de gestión (procedimientos): reflejan la forma de desarrollar las diferentes actividades del proceso; describen la función y el producto que al final se entrega. Normalmente se establecen a partir de numerosas experiencias, las cuales permiten asegurar que el proceso así desarrollado producirá la calidad esperada.” (Velasco, 2017).

Siendo la calidad una propiedad de difícil percepción en cualquier momento, ha ido evolucionando a través del tiempo y de esta manera incorporándose en todas las fases de un proceso administrativo, con el único objetivo de satisfacer necesidades tanto explícitas como implícitas al momento de brindar un servicio, en el caso de la Salud aún con mayor complejidad garantizar que se brinde un prestación acorde para cada caso ya que no existen paquetes establecidos y que puedan ser aplicados de manera drástica sin ser adaptados por los profesionales del área de acuerdo a su vasto conocimiento y a la experiencia que les asiste.

Algo semejante ocurre con la aplicación de un proceso administrativo en este mundo tan complejo de la Medicina; los enfermos, la medicación, los procedimientos clínicos, las patologías, cada ser humano, cada enfermedad: corporal, emocional e inclusive sentimental; ese universo de necesidades que deben ser resueltas motivan a los administradores de los procesos administrativos a ser empáticos y conscientes de que se debe plantear como prioridad al momento de planificar un ambiente humano para la resolución de las necesidades de las personas, que no sólo se proceda bajo un esquema rígido sino con una organización amigable que eduque al usuario y le haga sentirse atendido de manera integral.

Se puede condensar sobre lo expresado hasta este momento ratificando la importancia de organizar las actividades que desarrolla una casa de salud, no basta con saber que en ella “se curan enfermos”, es de gran significación comprender que es un tipo de organización con un sentido bastante álgido y comprometido, por esto es necesario un grupo multidisciplinario que diseñe el camino a seguir, para que sea aplicado de manera ordenada y con una alta capacidad de adaptación para cada caso.

### **Discusión**

#### **Procesos administrativos en el área de la salud.**

Como se ha dicho anteriormente brindar un servicio es una actividad que contempla varios factores que difieren entre sí y se deben adaptar a la condición de sus usuarios, estas características hacen que en ocasiones se deje de lado la parte organizacional administrativa convirtiéndose en un problema al momento de poner en marcha las actividades de funcionamiento cotidiano ya que, si en el caminar de la organización no se tiene claro su rumbo y el alcance de sus objetivos, se torna incierto, puesto que sin procesos administrativos claros no se puede trabajar de manera organizada ni tomar acciones preventivas o correctivas sobre la marcha.

Coincidiendo con Pavón y Gogeochea (2004), cualquier centro que preste servicios de salud, puede ser considerado empresa, debido a su estructura organizacional y objetivos, que deben alcanzarse de manera económica. Por tal razón deben siempre considerarse las cuatro actividades fundamentales planteadas por Koontz y Weihrich (2002) las cuales se detallan a continuación:

- **Planeación:** la cual permitirá disminuir riesgos, evitando riesgos como son el desperdicio de tiempo y recursos; los cuales evitan la improvisación en temas relacionados al sector de la salud.
- **Organización:** esto contribuirá a reagrupar y ordenar las actividades necesarias para lograr los objetivos marcados mediante la creación de estructuras administrativas, estableciéndose atribuciones, funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, además de la relación entre los elementos que integran cualquier institución de salud, dicha relación permitirá lograr las metas planificadas en entornos dinámicos. Esta es considerada según Marín y Atencio (2008), el elemento final del aspecto teórico, recopila, completa y toma con gran detalle todo lo que la previsión y la planificación han indicado.

Al pensar en una organización que presta servicios de Salud, se relacionan temas como estudios médicos relevantes, casos clínicos, medicamentos para enfermedades; al buen doctor de bata blanca con vastos conocimientos y acertadas decisiones al momento de tomar decisiones frente a sus pacientes; sin embargo muchas veces se pasa por alto que las visitas a una consulta médica no sólo puede tener una vía de solución y una ley aplicada, sin embargo por distintos que sean los casos todos deben ser resueltos de acuerdo a un proceso que se ajusta a cada ocasión, asegurando calidad en cada fase y asegurar un retorno del usuario en búsqueda de propuestas que le permiten recobrar su estado de salud.

- **Dirección:** consiste en estimular a los humanos para que realicen sus funciones de manera efectiva, orientando y motivando tanto a los funcionarios y empleados de la institución y establecer un proceso de comunicación vertical y horizontal con ellos, individualmente o en grupos.
- **Evaluación y control:** A través de esta actividad se pueden tomar decisiones a partir de lo que está sucediendo y su relación con lo que debería ocurrir de acuerdo a la planificación y organización. Esto además permitirá corregir errores que pueden ocurrir, transformar algunos elementos de acuerdo a las necesidades y los nuevos cambios sociales que se evidencian. Al tener en cuenta esta actividad las organizaciones de salud minimizan riesgos de caer en negligencias, adaptándose a los nuevos tiempos que se relacionen más con los clientes y a las regulaciones que pueden surgir.

Todas estas actividades deben estar estrechamente relacionadas al trato con el cliente, que por lo general presenta alguna enfermedad, lo que influye en su estado de ánimo y su comportamiento, por lo tanto debe recibir un trato acorde a sus necesidades, permitiendo satisfacer su demanda. Por tanto debe ofrecerse un trato de acuerdo a cada patología evidenciada, estableciendo una relación placentera de mutuo acuerdo que influirá en la fidelización y posibiliten el cumplimiento de los objetivos de la institución.

### **Conclusiones**

Los procesos administrativos pueden ser encontrados por doquier, la única condición suficiente es que existan organismos sociales ya que en ellos se cumplen los fenómenos sistémicos de relación con todos los medios y dentro de ellos se cumplen procesos a cada momento. Normalizar el uso de los procesos administrativos es una tarea responsable que se debe respetar al momento de producir un bien o un servicio, ya que así se garantiza la realización de las actividades que corresponden en los momentos que se necesitan y se puede prever cualquier contratiempo que se presente en su ejecución.

Se destaca la importancia del cumplimiento de todas las fases de los procesos administrativos para motivar al personal a trabajar siempre en orden sus actividades con el respaldo de su organización al entregar las herramientas necesarias para responder a los contratiempos que la ejecución de sus funciones presente. El proceso administrativo cumple etapas de entrada y salida, en su ejecución se mide de manera constante la calidad del cumplimiento en cada fase para entregar un servicio final de calidad que cumpla las expectativas del cliente y sobre pase sus límites, de esta manera se puede decir que se ha logrado con el alcance de las metas organizacionales. Los procedimientos de Salud deben estar regidos bajo un proceso administrativo que organice las actividades diarias y les permita mantener a sus administradores el control de cada fase para poder asegurar la calidad del servicio final entregado a cada usuario con sus particularidades respectivas.

### Bibliografía

- ▷ *La función del auxiliar administrativo en el ámbito de la salud mental*. (2020, julio 15). Ocronos - Editorial Científico-Técnica. <https://revistamedica.com/funcion-auxiliar-administrativo-salud-mental/>
- 2004—*La importancia de la administración en salud.pdf*. (2021). Recuperado 22 de mayo de 2021, de <https://www.medigraphic.com/pdfs/veracruzana/muv-2004/muv041d.pdf>
- Acosta, A. M., Durán, E. G., & Padilla, R. P. (2018). Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento. *Compendium*, 21(40). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88055200020>
- ASALE, R.-, & RAE. (2021). *Diccionario de la lengua española | Edición del Tricentenario*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 22 de mayo de 2021, de <https://dle.rae.es/>
- Constitución de la República del Ecuador, (2008). [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Barrera, C. S., Ramírez, B. I., & Jiménez, C. A. I. (s. f.). *La gestión administrativa y la calidad de los servicios de salud en instituciones pequeñas en Mazatlán, Sinaloa*. 13.

- Barrera et al. - *La gestión administrativa y la calidad de los serv.pdf*. (s. f.). Recuperado 20 de mayo de 2021, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/1P.pdf>
- Carhuapoma García, K. (2018). *Programa de Estrategias Administrativas sustentada en la teoría de Henry Fayol y Chesterd Barnard para mejorar la Organización Educativa y Desempeño Docente en la Institución Educativa n° 14380, Caserío San Lázaro, Pacaipampa, Ayabaca. Año 2014*. Recuperado de: <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6171>
- Chub Ical, M. (2010). *Evaluación del proceso administrativo en la gestión pública, año 2009: El caso de la dirección departamental de educación de Alta Verapaz, Guatemala*. [Tesis de Maestría]. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Eduarte Ramírez, A. (1999). Calidad en el servicio al cliente. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 7(1), 41-44.
- Educaweb.com—Educación, formación y orientación*. (s. f.). Recuperado 22 de abril de 2021, de <https://www.educaweb.com/>
- Guerrero, L. R., & Urteaga, P. D. (2017). *APLICANDO LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SECTOR SALUD DEL PERÚ*. 20. Recuperado 21 de mayo de 2021, de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4156.pdf>
- ISO 9001:2015*. (2021). Recuperado 22 de mayo de 2021, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Jiménez, A. M., Velásquez, M. C., & Palma, H. G. H. (2017). Innovación en las instituciones prestadoras de servicios de salud: Estrategia administrativa. *Ingeniare*, 22, 19-35.
- Koontz, H. (202d. C.). *Administracion. Una perspectiva Global y Empresarial*. 683.
- Manual\_MAIS-MSP12.12.12.pdf*. (s. f.). Recuperado 22 de abril de 2021, de [https://www.hgdc.gob.ec/images/DocumentosInstitucionales/Manual\\_MAIS-MSP12.12.12.pdf](https://www.hgdc.gob.ec/images/DocumentosInstitucionales/Manual_MAIS-MSP12.12.12.pdf)
- Mayo, I. C. (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 3-18.
- Ortega, A. M. C. (2019). *FUNDAMENTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN*. <http://190.57.147.202:90/xmlui/handle/123456789/500>
- Pilla Tite, E. J. (2019). *Los Procesos Adminsitrativos y su Incidencia en la Gestión Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Pedro de Pelileo* [Tesis de Ingeniería, Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/5722>

Portillo, K. M., & Cárdenas, E. A. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: Estudio de un caso. *Omnia*, 14(3), 160-183.

*Proceso administrativo—PDF Descargar libre.* (s. f.). Recuperado 22 de mayo de 2021, de <https://docplayer.es/6242537-Proceso-administrativo.html>

Salazar Ramos, M. (2018). *Prospectiva ocupacional: Asistente administrativo a 2030*. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/4910>

Toca Suárez, S. A. (2017). *Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la Empresa de Servicios Públicos del municipio de Cúitiva—EMCUÍTIVA S.A. ESP* [Licenciatura, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia]. Recuperado de: <https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/1922>

Vargas, G. V. (2006). El Servicio al cliente: ¡Más que un querer, un deber! *Tec Empresarial*, 1(1), 17-19.

Velasco, J. A. P. F. de. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente. calidad total*. ESIC Editorial.