

***Clima organizacional y gestión de la calidad
en la Universidad Mayor de San Andrés
Caso: División de títulos y diplomas***

***Organizational climate and quality management
at the Major University of San Andrés
Case: Division of degrees and diplomas***

***Gestão do clima organizacional e da qualidade na
principal Universidade de San Andrés
Caso: Divisão de graus e diplomas***

Claudia Kantuta Jiselle López Martínez¹
<https://orcid.org/0009-0004-2298-0115>

<https://doi.org/10.53287/jprf8659gt60j>

Fecha de ingreso: 5 de junio de 2023

Fecha de aprobación: 12 de abril de 2024

Conflictos de intereses: La autora declara no tener conflictos de interés

Resumen

El propósito del trabajo fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y la gestión de la calidad en la División de Títulos y Diplomas (DTD), unidad administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), institución pública y autónoma, responsable de la formación académica profesional, investigativa y social en la ciudad de La Paz.

Para ello se empleó una metodología cuantitativa y un diseño correlacional transaccional; se elaboraron tres escalas que fueron validadas y confiabilizadas para luego ser aplicadas a funcionarios y usuarios de la DTD (seleccionados a través

1 Claudia kantuta Jiselle López Martínez. Nacionalidad: Boliviana. Formación Académica: Licenciada en psicología Universidad Mayor de San Andrés (2019) con mención Honorífica. Diplomado en Educación Superior postgrado Facultad de Humanidades (2017). Trabajo actual: Universidad Mayor de San Andrés, estamento administrativo; Dirección Administrativa Financiera (2009 a 2011, secretaria nivel I); División de Títulos y Diplomas (2011 al presente, atención al usuario externo e interno). *Correo electrónico:* cklopez@umsa.bo

de muestras probabilísticas simples y censal); se contó también con una guía de entrevistas.

Los resultados arrojan que en la DTD se cuenta con un clima organizacional participativo en el que resaltan el liderazgo, el trabajo en equipo y una visión positiva sobre sueldos y prestaciones recibidas; como debilidades resaltan el ambiente físico de trabajo, el diseño de puestos de trabajo y el desarrollo de carrera. La certificación en gestión de calidad es la mayor fortaleza a lo que se suma la orientación al cliente; la debilidad en gestión de calidad está centrada en la planificación.

Finalmente se determinó que, si bien ambas variables están conectadas, el comportamiento de una no obedece exclusivamente al comportamiento de la otra, por lo que se infiere que existen otras variables que inciden en ellas, entre estas el compromiso, la normativa general institucional y el trato mismo que dispensa el usuario al funcionario.

Palabras clave:

Calidad; Clima organizacional; Gestión de la calidad; Psicología organizacional; Servicio al cliente

Abstract

The purpose of the work was to determine the relationship between the organizational climate and quality management in the Degrees and Diplomas Division (DTD), an administrative unit of the Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), a public and autonomous institution, responsible for professional, investigative and social academic training in the city of La Paz.

For this, a quantitative methodology and a transactional correlational design were used; Three scales were developed that were validated and made reliable and then applied to officials and users of the DTD (selected through simple probabilistic samples and census); There was also an interview guide.

The results show that the DTD has a participatory organizational climate in which leadership, teamwork and a positive vision of salaries and benefits received stand out; as weaknesses they highlight the physical work environment, job design and career development. Certification in quality management is the greatest strength to which customer orientation is added; the weakness in quality management is focused on planning.

Finally, it will be concluded that, although both variables are connected, the behavior of one does not obey exclusively to the behavior of the other, so it is inferred that there are other variables that affect them, among them the commitment, the general institutional regulations and the same treatment that dispenses the user to the officer.

Keywords

Quality; Organizational climate; Quality management; Organizational psychology; Customer service

Resumo

O objetivo do trabalho foi determinar a relação entre o clima organizacional e a gestão da qualidade na Divisão de Graus e Diplomas (DTD), unidade administrativa da Universidade Mayor de San Andrés (UMSA), instituição pública e autônoma, responsável pela gestão profissional, formação acadêmica investigativa e social na cidade de La Paz.

Para tanto, utilizou-se uma metodologia quantitativa e um desenho correlacional transaccional; foram desenvolvidas três escalas que foram validadas e tornadas confiáveis e depois aplicadas a funcionários e usuários da DTD (selecionados através de amostras probabilísticas simples e censo); havia também um guia de entrevista.

Os resultados mostram que o DTD possui um clima organizacional participativo em que se destacam a liderança, o trabalho em equipe e uma visão positiva dos salários e benefícios recebidos; os pontos fracos incluem o ambiente físico de trabalho, a concepção do trabalho e o desenvolvimento da carreira. A certificação em gestão da qualidade é o maior ponto forte ao qual se soma a orientação para o cliente; A fraqueza na gestão da qualidade está focada no planejamento.

Por fim, determinou-se que, embora ambas as variáveis estejam conectadas, o comportamento de uma não obedece exclusivamente ao comportamento da outra, pelo que se infere que existem outras variáveis que as afetam, incluindo o comprometimento, as regulamentações institucionais gerais e o mesmo tratamento que o usuário dá ao funcionário.

Palavras-chave:

Qualidade; Clima organizacional; Gestão da qualidade; Psicologia organizacional; Atendimento ao cliente

Introducción

La División de Títulos y Diplomas (DTD) es la unidad administrativa que emite títulos y diplomas en la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA). La UMSA es una universidad pública de alto renombre que se encuentra en la ciudad de La Paz (Bolivia) y cuenta con 13 facultades, 56 carreras y 32 programas. A partir de ello podemos suponer que el manejo de los procesos, tiempos y la afluencia del usuario en la DTD es constante; fue por este hecho que el 2010 se vio pertinente que fuera la unidad piloto para implementar un sistema de gestión de calidad y su certificación correspondiente.

Sin embargo, al analizar los hechos se observaron tres aspectos que quedaron sin resolver: No se llevó a cabo un análisis de la relación de indicadores de procedimientos en función a las dimensiones del clima organizacional. En segundo lugar, la recertificación de la ISO 9001:2008 se llevó a cabo el 2015 y luego no se volvió a reali-

zar. Finalmente, la visión o percepción del usuario no fue concebida como punto de referencia en la gestión de calidad. Estos aspectos se constituyeron en las “cuestiones específicas” que se buscó conocer con el estudio, a partir de preguntarnos si existe una relación entre las dos variables: Clima organizacional y gestión de calidad.

Esta “curiosidad científica” permitió brindar una orientación sobre las acciones necesarias para mejorar el clima organizacional y para revisar los procesos de gestión de calidad de tal forma que se pudiese asegurar una mejor atención y un servicio más eficiente, lo que a su vez siempre derivará en una mayor satisfacción del cliente interno y externo y con ello en el sostenimiento de la imagen institucional a partir del cumplimiento de plazos establecidos, procesos eficientes y eficaces así como también un buen trato al usuario.

Entendemos, en primera instancia, que una organización implica la presencia de personas actuando de manera coordina-

da para alcanzar una meta u objetivo que les resulte común y bajo una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Hernández Rodríguez, 2010, p. 21, 22). Al interior de estas organizaciones se presenta el clima organizacional que es el conjunto integrado de percepciones individuales y compartidas que los funcionarios van construyendo a través del tiempo y por la permanencia en su ambiente de trabajo, que afectan en su desempeño. Estas percepciones se conforman a partir de la forma de interpretar los diferentes aspectos de la organización, pero también se ven afectadas por los resultados que obtiene la organización, generándose así un fenómeno circular (Brunet, 1992, pp. 39-40).

Si queremos mencionar un concepto más completo del clima organizacional, desde la perspectiva de la psicología social podemos decir que es el “conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento” (Zuluaga Ruiz, 2001, p. 12).

Ahora bien, las dimensiones del clima organizacional, que interactúan entre sí, conforman cada aspecto intrínseco y extrínseco de la organización y son características medibles que influyen en las actitudes y comportamientos de los laborales. Estas dimensiones fueron caracterizadas en el presente estudio en base a lo que Gan y Berbel denominan los componentes subjetivos y objetivos del clima laboral (Gan & Berbel, 2007, p. 188).

Los componentes subjetivos son aquellos vinculados a los valores y necesidades de las personas, sus actitudes y motivaciones, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe o con los miembros de los grupos que coexisten en

el mismo ámbito de trabajo (Gan & Berbel, 2007, p. 188):

- Autonomía: Percepción que tiene el trabajador acerca de si tiene la libertad de tomar decisiones sobre su trabajo, al margen de cumplir con lo que se le solicita (Garza Puente, 2010, p. 26).
- Participación: Se enfoca en la capacidad y determinación para resolver y proponer soluciones o procedimientos para llegar a la meta, en base al apoyo y colaboración entre los miembros (Williams Rodríguez, 2013, p. 55).
- Liderazgo: El liderazgo permite que quien lo ejerce influya en sí mismo y en el grupo para alcanzar las metas planificadas y con ello el éxito organizacional pero también satisfacer las necesidades de los integrantes del grupo (Zayas Aguero & Cabrera, 2006, pág. 10) y (Williams Rodríguez, 2013, p. 47).
- Comunicación: Entrar en contacto con otra persona a través del lenguaje con el objetivo de transmitir una idea, sentimiento, u opinión; si hablamos de comunicación eficaz esta se logra dirigiendo de forma adecuada el mensaje que se desea transmitir, de tal manera que la secuencia de interpretación por el receptor sea la misma que quiso dar a entender el emisor (Williams Rodríguez, 2013, pp. 54-55).

Los componentes objetivos se refieren al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo (Gan & Berbel, 2007, pp. 188-194):

- Condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo: Se relaciona con las condiciones físicas e infraestructura.
- Remuneración/sueldo: Es la retribución (en término de reconocimiento y económicos) que percibe una persona a cambio del servicio que presta.
- Diseño de puestos de trabajo: Implica estructurar la dimensión de los puestos de trabajo de tal manera que se vean claramente las competencias

necesarias y las funciones específicas de cada persona, evitando así el solapamiento de funciones.

- Procesos, procedimientos y facilitadores: Dentro de cualquier institución es necesario que los funcionarios (en sus diferentes jerarquías) cuenten con el conocimiento de los procesos y reglamentos de la organización, que las instrucciones sean definidas en forma clara y que tengan los medios físicos y tecnológicos que permitan un mejor desarrollo dentro del ámbito laboral.

Por otra parte, necesitamos considerar la gestión de calidad, pero antes de ello hablemos de lo que es la calidad en sí misma. Hasta hace algunas décadas la calidad era vista como un elemento valorable en los productos y los servicios que se ofrecían, un “plus” que se daba a la clientela o usuario para que mantenga su fidelidad hacia la organización. Sin embargo, hoy en día la calidad ya no es un coste añadido, sino que pasa a entenderse como adición de valor al producto (Ishikawa, 1997, p. 15)

¿Qué es entonces la calidad? Para Joseph Juran la calidad se define como la adecuación al uso, la cual se alcanza en primer lugar por una adecuación del diseño del producto (calidad de diseño) y en segundo lugar por el grado de conformidad del producto final con ese diseño (calidad de fabricación o de conformidad).

De tal forma, para Juran, la calidad no surge de forma accidental, sino que debe ser planificada (Miranda Gonzales, Chamorro Mera, & Rubio Lacoba, 2007, pp. 36-37), partiendo de la investigación de las necesidades cambiantes del cliente (externo e interno), mismas que deben ser incluidas en el diseño del producto y su fabricación, pasando por un control de calidad que es tomado como un sistema de retroalimentación y concluyendo en una mejora de calidad a partir de la realización de cam-

bios oportunos para que se alcancen niveles de calidad más elevados que en periodos anteriores.

En estos tres pasos (que comparten la importancia por igual) uno resalta y es el referente a la práctica del control de calidad; para Ishikawa, control de calidad implica “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor” (Ishikawa, 1997, p. 53). Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad.

Es ante esta situación que aparece la gestión de la calidad, vista como el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad (en atención y producción). Más específicamente, Tari afirma que la gestión de la calidad es un sistema de gestión que persigue el mantenimiento y la mejora continua de todas las funciones de la organización con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Tari Guillo, 2009, p. 137); este concepto a menudo se refiere al término inglés *Total Quality Management*² (TQM) utilizado ampliamente en la literatura.

La gestión de calidad total se puede describir como una filosofía de dirección encaminada a la mejora continua en todos los procesos y productos, con la participación activa de toda la organización (Ureña Lopez, 1998, p. 67). De este modo, la gestión de calidad es el modo en que la dirección planifica el futuro, implementa los programas y controla los resultados de la función de calidad, con vistas a su mejora permanente (Udaondo Duran, 1992, p. 3). Asimismo, la teoría sobre gestión de la calidad ha identificado varias dimensiones que han sido documentadas y empíricamente analizadas en los estudios de medida de la gestión de la calidad. La tabla

2 Gestión de calidad total, en su traducción al castellano.

a continuación muestra las dimensiones de la gestión de la calidad identificadas en estos estudios:

Tabla 1
Dimensiones propuestas de gestión de la calidad

<ul style="list-style-type: none">➤ Liderazgo.➤ Planificación.➤ Gestión de las personas (participación, formación, equipos, etc.).➤ Gestión de procesos.➤ Información y análisis (mejora continua, gestión de la información, sistema de medición, benchmarking³).➤ Enfoque en el cliente.➤ Gestión de proveedores.➤ Diseño del producto.

(Tari Guillo, 2009, p. 142).

Sin embargo, Ureña también propone otras dimensiones: Cliente externo, cliente interno, planificación y gestión de procesos (Ureña Lopez, 1998, pp. 68-69). Unificando estas propuestas fue posible trabajar bajo la visión de Ureña, pero considerando en cada una de sus cuatro dimensiones los indicadores planteados por Tari:

1. Orientación al cliente, enfocada en una atención adecuada donde la información que se brinda es clara y precisa. Los servicios que se ofertan deben generar una percepción de satisfacción en el cliente.
2. Participación de los usuarios internos en un enfoque de colaboración entre pares y hacia el usuario externo. El liderazgo debe propiciar un entorno de colaboración; se busca potenciar al personal mediante capacitaciones, fortalecer la participación activa de los funcionarios conformando equipos de colaboración.

3. Planificación, que permite la toma de decisiones basada en hechos y se enfoca a planificar las tareas a realizar, información y análisis de las mismas (gestión de la información, sistema de medición, evaluación). Como resultado se espera la mejora continua a partir de la socialización de las evaluaciones y su análisis con los funcionarios.
4. La gestión de procesos permite identificar problemas y mejorar los procesos mediante evaluaciones de tal manera que se optimice el diseño del producto y que por ende la relación tanto con proveedores como con usuarios.

Por todo lo expuesto la interrogante de la investigación a resolver fue: ¿Existe relación entre el clima organizacional y la gestión de la calidad en la D.T.D.? A partir de ello se formularon otras preguntas:

- ¿Qué percepción tienen los funcionarios de la D.T.D. respecto a la autonomía, participación, liderazgo y comunicación al interior de la División?

3 Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores.

- ¿Cuáles son las características que los funcionarios asignan a los componentes objetivos (puestos de trabajo, sueldos, ambiente físico y procesos) del clima organizacional, presentes en su fuente laboral?
- ¿Cómo son la participación, planificación, orientación al cliente y gestión de los procesos, desde la perspectiva de la gestión de calidad de la D.T.D.?
- Especificar el tipo y nivel de correlación existente entre las variables de estudio.

1.2 Hipótesis

H₁: El clima organizacional está significativamente relacionado con la gestión de calidad por lo que ambas variables están en interacción en los procesos y resultados que se obtienen en la División de Títulos y Diplomas de la UMSA.

H₀: No existe correlación significativa entre clima laboral y gestión de calidad.

1.1 Objetivos

El objetivo general fue “determinar la relación entre clima organizacional y gestión de la calidad en la División de Títulos y Diplomas de la Universidad Mayor de San Andrés”.

Los objetivos específicos:

- Identificar los componentes subjetivos y objetivos del clima organizacional.
- Identificar la participación, planificación, orientación al cliente y gestión de los procesos, en función a la gestión de calidad.

2. Método

El trabajo fue realizado bajo un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación no experimental y un diseño transeccional correlacional. Por ser una investigación cuantitativa, se requirió de la definición de variables:

Dimensión	Indicadores	Medidores	Escalas	Técnicas e instrumentos
Componentes subjetivos	Autonomía	Nivel	Alto Bajo Medio	ECO Af. 1-10
	Participación y cooperación	Nivel		ECO Af. 11-15
	Liderazgo	Nivel		ECO Af. 16-20
	Comunicación	Nivel		ECO Af. 21-25
Componentes objetivos	Diseño de puestos de trabajo	Nivel	Alto Bajo Medio	ECO Af. 26-35
	Remuneración y sueldos	Nivel		ECO Af. 36-40
	Ambiente físico	Nivel		ECO Af. 41-45
	Procesos y procedimientos	Nivel		ECO Af. 46-50

ECO: Escala de clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3
Operacionalización variable gestión de la calidad

DIMENSIÓN	INDICADORES	MEDIDORES	ESCALAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Orientación al cliente	Información	Nivel	Alto	EGC Af. 1-6
	Servicios	Nivel	Bajo	EGC Af. 7-12
	Percepción	Nivel	Medio	ESU Af. 1-14
Participación	Colaboración	Nivel	Alto	EGC Af. 13-14, 16, 18
	Liderazgo y capacitación	Nivel	Bajo Medio	EGC Af. 15, 17
Planificación	Evaluación y análisis de la información	Nivel	Alto Bajo	EGC Af. 19-24
	Planificación y toma de decisiones	Nivel	Medio	EGC Af. 25-30
Gestión de los procesos	Mejora y gestión	Nivel	Alto Bajo Medio	EGC Af. 31-36
	Relación con proveedores	Nivel		EGC Af. 38-41
	Diseño del producto	Nivel		EGC Af. 37, 42

EGC: Escala de gestión de calidad. ESU: Escala de satisfacción al usuario

Fuente: Elaboración propia

2.1 Población y muestra

La población estuvo conformada por los usuarios y funcionarios de la División de Títulos y Diplomas de la Universidad Mayor de San Andrés en la gestión 2018, previo consentimiento informado. Se contó con tres muestras diferentes.

En primera instancia, las escalas sobre clima organizacional y gestión de calidad se aplicaron a los funcionarios que trabajaban en la DTD; para ello se empleó un muestreo censal que implica el trabajo con toda la población (14 funcionarios).

Las entrevistas se definieron a través de una muestra no probabilística de expertos que, según Hernández et al., incluye a personas que el investigador considera más idóneas para dar información sobre un tema determinado, debido a su conocimiento sobre el mismo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p. 239). Los criterios que determinaron la experticia re-

querida y por los cuales se eligió a cuatro personas, fueron:

1. Tiempo de trabajo en la DTD mayor a diez años (de tal manera que tuvieran conocimiento pleno de la División y las funciones que se llevan a cabo, así como haber trabajado en años anteriores a la certificación otorgada por IBNORCA⁴).
2. Pertener a un área en la que la afluencia de trámites supere los 1000 al año (por presión laboral).

Finalmente, en relación a la consulta realizada a los usuarios se partió de una muestra probabilística que permitió determinar el número de personas a ser encuestadas. En base a la información recabada de la DTD del año 2015, se trabajó con una po-

4 Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA).

blación (N) de 12.074 personas, confiabilidad de 95% y margen de error de 5. De tal forma, $n = 207$.

2.2 Técnicas e instrumentos

Dos técnicas se emplearon en el estudio para el recojo de datos: La encuesta (a partir de escalas) y la entrevista. Además de ello se utilizaron técnicas de análisis de la información: Análisis estadístico, correlación de Pearson y análisis de contenido.

En relación a los instrumentos, se generó la guía de preguntas para la entrevista semi-estructurada y tres escalas. En relación a las últimas, dos de ellas dirigidas a los funcionarios de la DTD para conocer su percepción sobre el clima organizacional y la gestión de calidad; la tercera escala buscaba obtener información acerca de la satisfacción sobre el servicio recibido de parte de los usuarios. Para su construcción se siguieron tres pasos:

1. Elaboración: Revisión de investigaciones en las que se incluían instrumentos referentes al tema; de ellos se extrajeron ítems que fueron adaptados al contexto psicosocial, cultural y laboral de la población investigada y otros fueron elaborados en función a las características de la organización y a los referentes teóricos empleados.
- Escala de clima organizacional: Se tomaron como referencia los instrumentos: "Escala de dimensiones del clima organizacional" (Garza Puente, 2010, pp. 84-88); "Escala para docentes" (Raudales Urquía, 2012, pp. 123-126).
- Escala de gestión de calidad: Se revisó el instrumento generado por Dahyris Martínez para evaluar y analizar la calidad de la gestión en una empresa de reparación mecánica (Martínez, 2008, pp. 50-51). Además de ello se consideró una escala de autoevaluación de la gestión de cali-

dad, basada en los criterios del Modelo de Gestión de Calidad para la Administración Pública de Argentina, sobre el cual se evalúa a los organismos postulados al Premio Nacional a la Calidad, instituido por la Ley N° 24.127 (Bonelli, 2008, pp. 11-24).

- Escala de satisfacción del usuario: Para esta escala de satisfacción se tomó como referentes una escala elaborada para la aplicación en el área de salud (Tiga Loza, Villar Centeno, Güiza Sanabria, & Martínez Vega, 2010, p. 832); también se empleó la escala de 22 ítems y cinco categorías generada por la Ing. Dahyris Martínez quien consideró que la gestión de calidad amerita una medición aparte al usuario (Martínez, 2008, pp. 48-49).
2. Asimismo, por exigencia de la norma metodológica, las escalas fueron entregadas a cinco jueces expertos para otorgarle validez interna (contenido); ellos revisaron tanto la coherencia de los instrumentos con los objetivos planteados como con la operacionalización de variables. Además, consideraron la longitud del instrumento y la estructuración (incluida la redacción) de las afirmaciones.
 3. Una vez subsanadas las correcciones de los expertos, se llevó a cabo una prueba piloto⁵ de la cual se obtuvo el alfa de Cronbach, estadístico que permitió darles la confiabilidad requerida.
 - Escala de clima organizacional: Alfa de Cronbach .751

5 El piloto de las escalas de gestión de calidad y clima organizacional fue aplicado a diez funcionarios de la División de Gestiones, Admisiones y Registro de la UMSA. El correspondiente a la escala de usuarios se aplicó a 23 personas que asistieron a la DTD para realizar trámites.

- Escala de gestión de calidad: Alfa de Cronbach .708
- Escala de satisfacción del usuario: Alfa de Cronbach .711
- Escala de satisfacción del usuario: Alfa de Cronbach .809

Como resultado se tuvo:

- Escala de clima organizacional: Las categorías medidas por las 50 afirmaciones de las que se compone fueron: Autonomía; satisfacción y efectividad; participación y cooperación; liderazgo; comunicación; diseño de puestos de trabajo; promoción, desarrollo y carrera; remuneración y sueldos; ambiente físico y; procesos y procedimientos.
- Escala de gestión de calidad: 42 ítems que facilitaron el reconocimiento del estado de la gestión de calidad en sus cuatro dimensiones, en función a la percepción de los funcionarios de la DTD: Orientación al cliente (información y servicio); participación; planificación (evaluación y análisis de la información y planificación y toma de decisiones) y; gestión de los procesos (mejora y gestión de los procesos y relación con proveedores y diseño del producto).
- Escala de satisfacción del usuario: 14 ítems o afirmaciones que permitieron conocer cómo los usuarios perciben el servicio recibido y en qué medida ven satisfechas sus demandas, información que luego fue contrastada con aquella recabada de los funcionarios de la DTD.

4. Luego de aplicados los instrumentos se volvió a obtener el alfa, con los siguientes resultados:

- Escala de clima organizacional: Alfa de Cronbach .812
- Escala de gestión de calidad: Alfa de Cronbach .804

En relación a la guía de preguntas de la entrevista, la misma fue entregada a jueces expertos para darle validez y al final, el instrumento quedó con ocho preguntas.

2.3 Procedimiento

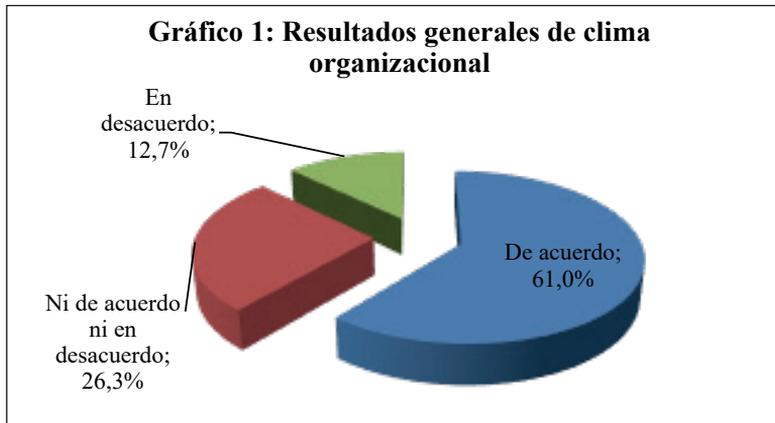
- 1^{ra} Etapa. Exploración del ambiente de trabajo y solicitud de permisos para el ingreso a las Unidades.
- 2^{da} Etapa. Revisión bibliográfica.
- 3^{ra} Etapa. Obtención del consentimiento informado de los funcionarios de la División de Títulos y Diplomas para la aplicación de los instrumentos.
- 4^{ta} Etapa. Revisión, adaptación, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.
- 5^{ta} Etapa. Aplicación de los instrumentos.
- 6^{ta} Etapa. Vaciado de datos, obtención de resultados, correlación de variables (previo análisis) y elaboración del documento final.

3. Resultados

Los resultados que se presentan a continuación proceden tanto de las entrevistas realizadas como de la aplicación de las escalas.

3.1 Clima organizacional

En líneas generales, en lo referente al clima organizacional, como se puede observar en el gráfico 1, las personas encuestadas se encuentran conformes con el clima que tienen en su ámbito laboral.



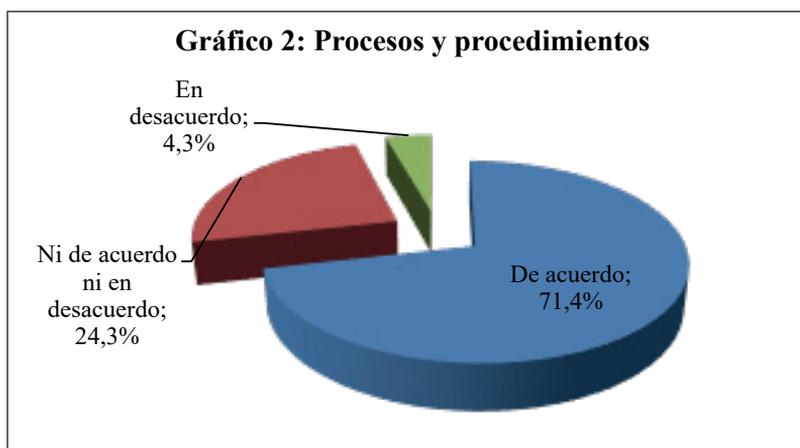
Fuente: Elaboración propia

En relación a los indicadores considerados al interior del clima organizacional, los mismos fueron divididos entre aquellos que son valorados positivamente y en los que se percibe conflicto. Dentro de los indicadores valorados positivamente resalta la comunicación, la cual es percibida por la mayoría como abierta, clara y concisa por parte de jefatura, aunque esperarían que se tome en cuenta todas las opiniones.

En cuanto al liderazgo, la líder respalda el trabajo de su personal, motiva, retroalimenta y apoya constantemente, pero se

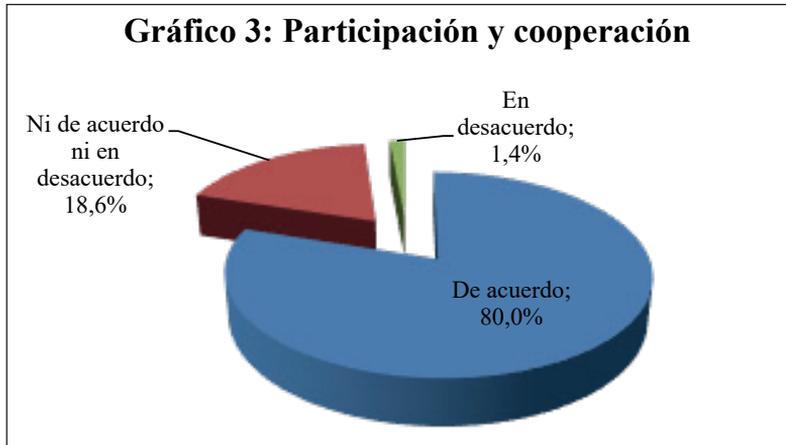
le reclama un trato más igualitario. La remuneración y salario son también vistos como adecuados, pero creen que hace falta reconocimiento por el trabajo realizado mismo que debería hacerse por una vía formal.

Por otra parte, afirman que los procesos y procedimientos definidos en la DTD son claros y están bien establecidos; sin embargo, como puede apreciarse en el gráfico 2, el 24.3% manifiesta que en ocasiones las deficiencias en la gestión institucional afectan negativamente los procesos.



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en la DTD se trabaja en equipo y la mayoría participa y coopera (gráfico 3).

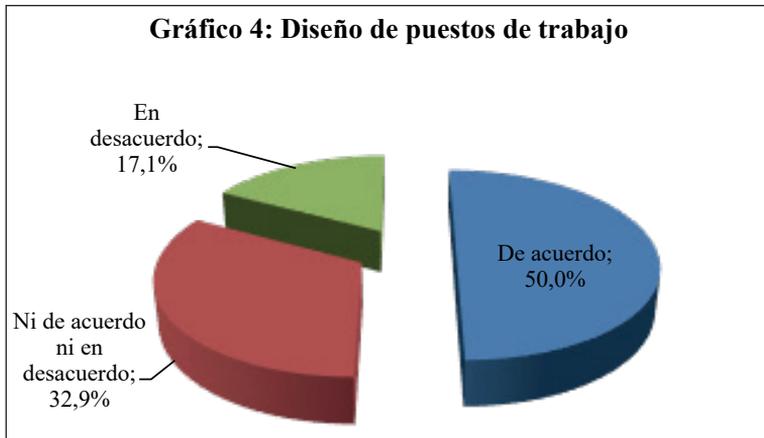


Fuente: Elaboración propia

En este sentido, la mayoría percibe que existe espíritu de trabajo en equipo entre todos los funcionarios por lo que cuando alguien requiere ayuda se la prestan inmediatamente (o lo hacen ante una petición) y están predispuestos a participar activamente en las reuniones sobre temas de trabajo.

Los puntos más conflictivos en relación al clima organizacional son los siguientes: Los funcionarios perciben que tienen autonomía en su trabajo, pero la normativa, los procesos establecidos y directrices de instancias superiores pueden ser impedimentos para la libre toma de decisiones.

El ambiente físico es caracterizado como amplio, pero no cumple con condiciones ergonómicas adecuadas; además no se cuenta con equipos tecnológicos acorde al trabajo que se desempeña y la ventilación no es adecuada por lo que puede generar enfermedades a los usuarios y funcionarios. En relación al diseño de puestos de trabajo se convierte en uno de los indicadores más conflictivos como puede observarse en el gráfico 4.



Fuente: Elaboración propia

Es conflictivo puesto que sienten estrés por las responsabilidades que tienen y la sobrecarga de trabajo, además de creer que no se distribuye el trabajo adecuadamente.

De forma muy cercana la promoción, desarrollo y carrera (gráfico 5) son vistos de manera negativa. Para el 41.4% en la

UMSA no se respetan las normas que rigen los ascensos en la carrera administrativa y afirman que las oportunidades están mediatizadas más por favoritismos políticos que por capacidad. De igual forma, la Institución no se interesa por capacitar de forma adecuada a sus funcionarios.



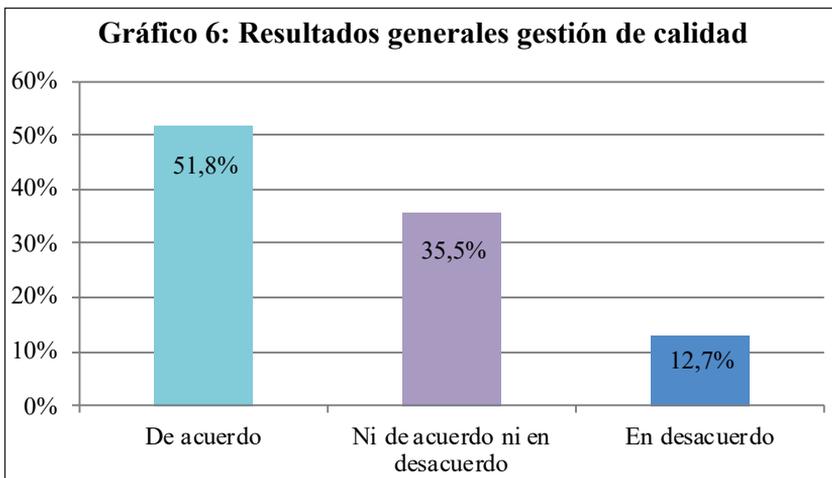
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en función a los datos obtenidos del clima organizacional, se afirma que responde a un tipo de clima participativo (Sistema III – Consultivo), según la tipología que emplean Brunet, Gan y Berbel (Brunet, 1992, p. 38) y (Gan & Berbel, 2007, p. 195).

DTD respecto a la gestión de calidad se encuentra dividida. Un 51.8% se muestra a favor de la gestión de calidad que se lleva en la actualidad. Un significativo 35.5% cree que hay muchos aspectos a mejorar, mientras que el 12.7% restante la califica negativamente.

3.2 Gestión de calidad

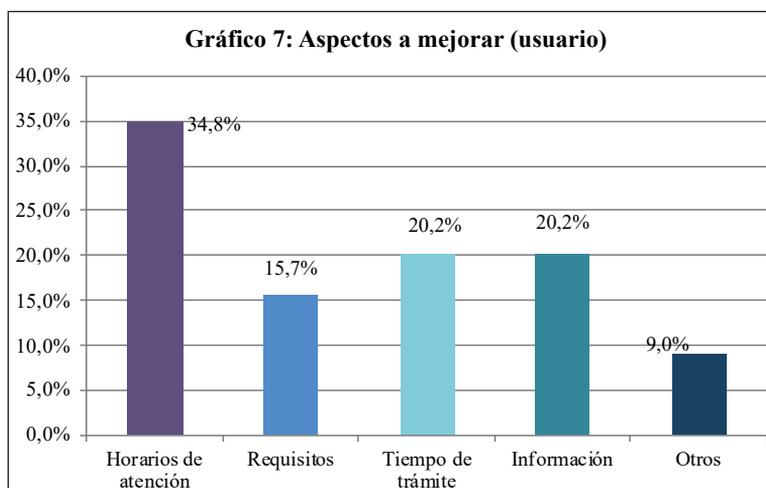
Los resultados obtenidos muestran que la percepción de los funcionarios de la



Fuente: Elaboración propia

Véase primero las dimensiones que obtienen resultados positivos. En primer lugar, está la orientación al cliente. Los funcionarios asumen que el trato y la información brindada son los adecuados, mientras que reconocen que existen innumerables que-

jas por los tiempos de trámite y los costos de los mismos. Esta percepción es avalada por los usuarios quienes califican como positivo el servicio (atención y producto). Aun así, tienen algunas sugerencias como se ve en el gráfico 7.



Fuente: Elaboración propia

Principalmente indican la ampliación de horarios y que el personal informe detalladamente los pasos a seguir, además que las publicaciones en la página web se actualicen. Asimismo, que se reduzcan los tiempos de los trámites y que los requisitos solicitados sean menos, bajo la consideración de que la mayoría de estos documentos ya fueron entregados a diferentes instancias universitarias (sugieren digitalizar la información en la DTD y que la misma se comparta al interior de la Universidad). Finalmente, en “otros” aspectos, mencionan la incrementación de personal, mejorar los ambientes, aumentar el mobiliario, así como disminuir los costos de los trámites.

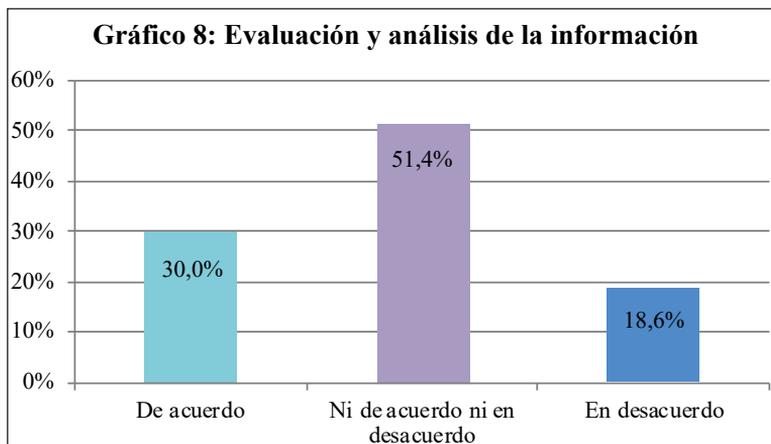
Sobre la participación, los resultados revelan que los niveles son buenos, pero no siempre es posible la cooperación por las funciones específicas y diferenciadas que tienen los funcionarios.

Las dimensiones conflictivas son tres. En relación a la gestión de procesos, una mitad de los encuestados percibe que, si bien se revisan los procesos, las acciones

tomadas deberían ser consensuadas por todo el equipo, no permitiendo la injerencia de instancias superiores que no conocen la forma cómo se realiza el trabajo. Además, la mayoría coincide en que no se coordina adecuadamente con las otras Unidades y el flujo de información tampoco es el correcto. Es preciso mejorar los procesos haciendo que algunos requisitos sean más flexibles y se abrevien los pasos que se siguen (a través de un sistema informático).

Sobre la gestión de proveedores, esta representa las relaciones con las otras Unidades de la UMSA y el diseño del producto, los tiempos que deben proceder los trámites en las diferentes unidades, aspectos que deben ser mejorados.

Finalmente, la planificación es una dimensión en la que la gente está indecisa; debería incrementarse el número de evaluaciones especialmente en relación al usuario, analizarla y dar a conocer los resultados para que recién a partir de ellos se puedan planificar acciones.



Fuente: Elaboración propia

3.3 Correlación

tenidos en la aplicación de las escalas de clima laboral y gestión de calidad.

La correlación entre variables fue realizada a partir de los puntajes individuales ob-

Tabla 4
Correlaciones

		Clima	Gestión
Clima	Correlación de Pearson	1	.309
	Sig. (bilateral)		.282
	N	14	14
Gestión	Correlación de Pearson	.309	1
	Sig. (bilateral)	.282	
	N	14	14

Fuente: Elaboración propia

En función a la teoría sobre la correlación de Pearson es posible determinar que existe una correlación positiva moderada (.309), por lo que mientras más altos sean los valores del clima organizacional mayor será la gestión de calidad, aunque cabe esperar que otros aspectos puedan influir en los resultados de una u otra variable.

Sin embargo, la significación bilateral indica que existe un 28% de probabilidades

de error lo que hace que la correlación no sea confiable en relación a la hipótesis. De tal forma, la hipótesis planteada que versa: “el clima organizacional está significativamente relacionado con la gestión de calidad por lo que incide en los procesos y resultados que se obtienen en la División de Títulos y Diplomas de la UMSA” no refleja la realidad; en primera instancia porque no cuenta con el margen de error permitido y segundo porque el término “significativa-

mente” no es el adecuado puesto que el clima organizacional se encuentra “moderadamente” relacionado con la gestión de calidad, en el caso de que la correlación fuera confiable.

En cuanto a las correlaciones obtenidas según las dimensiones de las variables, cabe destacar que ninguna de las dimensiones del clima organizacional incide o se correlaciona positiva y significativamente con la orientación al cliente. La participación (relativa a la gestión de calidad) se encuentra relacionada con el ambiente físico de manera veraz, pero también con los procesos, la comunicación y participación, medidas a través de la escala de clima organizacional (en estos últimos casos, la significación bilateral hace dudar de que la correlación sea certera o confiable).

La planificación encuentra asideros y relaciones significativas con varias de las dimensiones del clima organizacional: Participación, ambiente físico (ambas con un nivel de significación adecuado), autonomía y comunicación (estas últimas con un margen de error no aceptable). Finalmente, en relación a la gestión de procesos, ésta se relaciona con la autonomía y la participación (esta última presenta una correlación real).

4. Discusión

Al interior de las organizaciones hay muchos aspectos que deben ser estudiados siempre en el afán de mejorar los procesos y con ello el producto o servicio que se brinda al público.

En este entendido es preciso considerar que el recurso humano es fundamental en las organizaciones, puesto que de él depende que los procesos se lleven a cabo de forma correcta y en los tiempos previstos. Su desempeño se supedita, lógicamente, a motivaciones intrínsecas y extrínsecas, entre las que se incluyen el

ambiente de trabajo, la remuneración, el liderazgo y muchos otros aspectos que hacen al clima organizacional. Asimismo, es el recurso humano quien lleva adelante procesos que ya están establecidos para la generación de un producto o servicio; quien se ocupa de verificar la calidad de estos procesos es el sistema de gestión de calidad.

Es así que clima organizacional y gestión de calidad se constituyen en aspectos preponderantes al interior de una organización y tienen que ver con el proceso productivo puesto que mientras uno se preocupa por la forma “cómo” se produce (gestión de calidad), el otro se encarga de “quienes” producen. A pesar de ello, a pesar de su importancia, según lo plantea Javier Giraldo, son pocas las experiencias en que la psicología organizacional ha abordado la gestión de calidad y la relación existente entre ambos (Giraldo, 2013).

De allí el interés en el tema y la visión exploratoria preponderante. Inicialmente, se planteó una inferencia, que partió del sentido común y se sustentó en la revisión teórica realizada: “No importa cuán idónea sea la planificación del producto y las mejoras que se implementen si quienes las ejecutan no se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan y el lugar y las condiciones en que lo hacen”. La misma realidad de forma inversa: “No importa cuán comprometidos puedan estar los trabajadores con las labores que desempeñan y los objetivos que persiguen, si no cuentan con una planificación de calidad”.

Esta manera de concebir la realidad fue resumida en la hipótesis que indicaba que debía existir una relación íntima y significativa entre estas dos variables: Clima organizacional y gestión de calidad, y consecuentemente entre sus dimensiones, tal y como señalan Bernal, González y Sánchez, quienes luego de revisar 83 investigaciones teóricas y empíricas

publicadas en países de Latinoamérica durante el siglo XXI (Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, 2015) infirieron que existe una relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios prestados.

En función a los datos obtenidos del clima organizacional, se puede afirmar que el mismo responde a un tipo de clima participativo (Sistema III – Consultivo), según la tipología que emplean Luc Brunet, Federico Gan y Gaspar Berbel. Este clima se caracteriza porque la dirección confía en sus empleados y a pesar de que las decisiones son generalmente tomadas por el grupo jerárquico, se permite a todos tomar decisiones específicas de sus puestos de trabajo (Brunet, 1992) y (Gan & Berbel, 2007).

En la línea del tipo de clima identificado, las recompensas y castigos no son comunes ni necesarias por la motivación que poseen los funcionarios; esta motivación, entre muchas cosas, está relacionada con el sueldo y las prestaciones recibidas; pero como muchos estudiosos afirman, cuando el monto de dinero recibido cubre las necesidades básicas que se tienen otros aspectos son los que se demandan, en este caso que los reconocimientos por el trabajo bien realizado sean más continuos y formales, así como lo plantea Nazario al analizar los beneficios y la motivación de los empleados (Nazario, 2006).

Resalta un liderazgo incluyente, motivador y retroalimentador lo que permite que la participación y cooperación estén presentes, a lo que se suma la buena predisposición de los funcionarios para trabajar en equipo. Es por ello que el personal percibe que las tareas sobrepasan en ocasiones la capacidad del funcionario para cumplirlas (sobre todo existe la percepción de que están mal distribuidas) y se visualizan los ascensos como mediatizados por favoritismos.

En este sentido, las certificaciones de gestión de calidad en la DTD le dieron la oportunidad a esta División de modificar sus manuales de funciones de acuerdo a los requerimientos de los procesos, pero no sucedió lo mismo con las otras instancias (de la UMSA) con las que debe trabajar integralmente la DTD. Esto afectó y afecta a la gestión de calidad. De ello habla Camarena al revisar la visión organísmica de la organización que indica que las organizaciones se componen de partes (unidades) que se interrelacionan entre sí para lograr sus objetivos y a su vez conforman subsistemas complejos que responden a una visión holística (Camarena Martínez, 2016).

En la gestión de calidad, tanto la planificación como la gestión de procesos son las dimensiones que denotan mayores conflictos. En el primer caso hay una percepción de que es preciso evaluar constantemente el trabajo que se realiza y permitir que sean esos resultados los que guíen las tomas de decisiones y con ello las vías de solución para diferentes problemas; se trata más de tener una visión de la realidad no desde el punto de vista de los expertos, desde un plano objetivo, sino más bien desde una perspectiva subjetiva, lo que implica “escuchar” a los usuarios, tanto internos como externos.

Este aspecto se constituye en uno de los componentes del premio Malcolm Baldrige³ que indica que “la mejora debe ser parte del trabajo diario [...]. Para ello hay que contar con las ideas de los empleados, los resultados de la investigación y desarrollo, las opiniones y sugerencias de los clientes [...]” (Carro Paz & González Gómez, 2012, p. 51).

Por otra parte, la gestión de procesos conlleva en sí mayores dificultades. Es nece-

3 El Malcolm Baldrige es un premio a la calidad, propio de Estados Unidos, utilizado como herramienta de evaluación y mejora de la gestión de TQM.

sario recordar que la DTD es la División en la que se recaba y reúne la información académica de los estudiantes, pero para ello debe trabajar de forma conjunta con otras Unidades; esto claramente afecta a los procesos, pues basta con una equivocación o un mínimo atraso en otras Unidades para que el proceso no siga el curso esperado, lo que responde nuevamente a la visión orgánica de la organización (Camarena Martínez, 2016).

Aun así, fue posible determinar que la certificación de la gestión de la calidad se constituye en una fortaleza en sí misma, sobre todo en lo que atañe a la imagen de la Unidad y de la Institución, mucho más en un tiempo en el que las denuncias de corrupción y falsificación de títulos están en primera plana en los medios de comunicación. Sin embargo, un aspecto negativo es que la linealidad de los pasos a seguir tiende a burocratizar el trámite.

Esto implica que la gestión de calidad no es un proceso estático, sino que requiere constante revisión y a la vez actualización. Así, si bien existe una orientación al usuario que se constituye en una fortaleza, esta se ve incompleta debido al vacío tecnológico; muchos usuarios que asisten a la DTD son gente joven que esta alfabetizada, inmersa y mediatizada con y a través de medios informáticos, plataformas virtuales, etc., por lo que asumen como un tema cotidiano, cultural y forma de vida el acceder a estas plataformas y realizar consultas sobre el estado de sus trámites; si bien la Unidad posee una página web la misma es de primera generación (Web 1.0) en la medida en que su diseño no está centrado en el usuario y en la interacción con el mismo.

De igual forma al no contar con un sistema de datos a nivel universidad, los requisitos para los trámites son muchos y redundantes lo que genera quejas del usuario. Estos aspectos han sido profundamente estudia-

dos en el mundo entero y se concuerda en que es necesario que las organizaciones estén en actualización constante y que la tecnología sea el fundamento de este cambio “la innovación y simplificación administrativa implica la sensibilización hacia los momentos de cambio, avanzando en la automatización de los procesos con una estructura tecnológica moderna y robusta” (Tapia Spinoso & Cuevas Padilla, 2019), cuidando siempre que la introducción de equipos sea realizada en base a estudios de demanda y posible obsolescencia (Vilardy Naggles, 2013, p. 122)

Otra actualización necesaria está en relación a la infraestructura, en el entendido de que ésta ya no es suficiente debido al crecimiento vegetativo que se ha dado en la población de la UMSA (en la gestión 2015 se atendieron alrededor de 9.502 trámites, mientras que en la gestión 2018 fueron 12.133 según informe DTD N° 402/2018); ello implica condiciones ergonómicas inadecuadas, además de insuficiencia de equipos tecnológicos acordes al trabajo que se desempeña, aspectos todos que inciden en los procesos que se llevan a cabo.

Finalmente, un dato interesante está en función a las correlaciones obtenidas que validan la hipótesis nula. Ello implica que si el clima organizacional mejora puede ser que la gestión de calidad también lo haga o no y si hay una gestión de calidad óptima no se debe a que el clima organizacional sea bueno. En otras palabras, si bien ambas variables están conectadas, el comportamiento de una no obedece exclusivamente al comportamiento de la otra.

Esta afirmación tiene su asidero en la realidad ya que la DTD cuenta con procesos establecidos claramente y que el funcionario debe seguir a cabalidad sin que medie la percepción que tiene sobre el clima organizacional. Lógicamente que mientras mejor sea este clima al interior del trabajo,

las personas cumplirán mejor con sus funciones, pero esto de ninguna forma afecta al proceso, desde la perspectiva de la gestión de la calidad.

Por otra parte, si bien los procesos establecidos están bien diseñados y los funcionarios saben exactamente los pasos a seguir para llevar a cabo los diferentes trámites, esto no significa necesariamente que van a percibir su entorno laboral y las condiciones del mismo de mejor manera.

Pero analizando más a profundidad la gestión de la calidad la exigencia llega a que se involucren todos los niveles de la empresa o Institución. Esto sugiere que una certificación de gestión de la calidad no solo debería aplicarse a una División sino a todas las unidades administrativas de la UMSA, lo que repercutiría en cambios de normativas y procedimientos que harían que el trabajo sea más armónico (eficaz y eficiente) a nivel institucional.

Sin embargo, siempre habrá que considerar que elementos como el compromiso, las normas generales y el trato dispensado por el usuario al funcionario, son algunas de las variables que no necesariamente se relacionan con las variables centrales de este estudio, pero que pueden generar cambios en ambas (o en una de ellas) y hacer que su comportamiento varíe sin la mediación de la otra variable.

Si bien la gestión de la calidad se ha planteado desde escenarios administrativos y de ingeniería industrial y considerando que la calidad del producto es el resultado esperado, es preciso considerar que quienes llevan a fin este cometido son los funcionarios involucrados en el proceso. En este sentido la tendencia actual es ofrecer un buen trato para que ambos usuarios (internos y externos) se sientan conformes con el producto y por ello se debe propiciar un ambiente adecuado donde se pueda trabajar en armonía, desde un enfoque transdisciplinario.

La transdisciplinariedad implica que es necesario que la psicología organizacional se involucre más a fondo con los sistemas de gestión de la calidad, entendiendo que, si bien los procedimientos y procesos tienen la finalidad de entregar un producto de calidad y por ende la satisfacción del usuario respecto a todo el servicio ofrecido, quienes llevan a cabo estos procesos son seres humanos que deben mantener un relacionamiento adecuado entre sí, que su actitud debe ser la mejor para una orientación certera hacia el usuario, pero que en general, su percepción sobre el ámbito de trabajo tendría que ser la más positiva.

Este aspecto entra en consonancia con el estudio realizado por Giraldo en el que después de la revisión de 86 artículos encontró que aspectos tales como las competencias, identidad, riesgos psicosociales, motivación y compromiso, liderazgo, ética y valores, son elementos que tanto la gestión de calidad como el clima organizacional comparten; además que si bien la psicología organizacional realiza aportes teóricos y prácticos a los sistemas de gestión de calidad, aun concibe a estos sistemas dentro de una visión cuantitativa positivista, “de ahí la baja sinergia entre estos, lo cual revierte en la dificultad para la contextualización y el cumplimiento de su responsabilidad social” (Giraldo, 2013, p. 16).

5. Conclusiones

Las conclusiones del estudio son:

El clima organizacional en la División de Títulos y Diplomas es adecuado siendo tipificado como un clima participativo. Resalta un liderazgo incluyente, motivador y retroalimentador, aunque supeditado a directrices de mandos superiores.

En la gestión de calidad, la planificación y la gestión de procesos son aspectos conflictivos. En ambos casos porque la DTD no

genera el producto (títulos) de forma autónoma, sino que para hacerlo requiere trabajar conjuntamente con otras Unidades.

La atención al usuario es una de las fortalezas mayores del clima organizacional. El estudio demostró que no existe una relación directa entre las dos variables planteadas, por lo que la hipótesis nula es la que prevalece.

En función a los resultados obtenidos es factible generar modificaciones que permitan mejorar tanto el servicio ofrecido como el clima organizacional en la D.T.D., pero ello implica realizar un estudio más holístico, considerando las otras Unidades que se ven involucradas en el proceso. Asimismo, para futuras investigaciones sería óptimo considerar otras variables, como el compromiso, las normas generales y el trato dispensado por el usuario al funcionario.

Referencias bibliográficas

Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales Vol. 31. Núm. 134*, 8-19.

Bonelli, A. (2008). *Guía de autoevaluación de la gestión de calidad*. Secretaría Técnica del Premio Nacional a la Calidad.

Brunet, L. (1992). *Clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.

Camarena Martínez, J. L. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales, vol. 1, núm. 1*, 135-174.

División de Títulos y Diplomas. (2013). *Manual de calidad*. Universidad Mayor de San Andrés.

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. UOC.

Garza Puente, D. G. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas (Tesis Doctoral)*. Universidad Autónoma de Tamaulipas. <https://riuat.uat.edu.mx/bitstream/123456789/1585/1/1585.pdf>

Giraldo, J. (2013). Aportes de la psicología organizacional y del trabajo en Colombia a los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001. *Revista Signos, Vol. 5, Num. 2*, 15-31.

Hernández Rodríguez, M. Y. (julio de 2010). *Estudio del clima organizacional en la JMC comunicaciones integradas*. Universidad Católica Andrés Bello. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1954.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación (4ta ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.

Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es la gestión de calidad total? Modalidad japonesa (10ma reimpresión)*. Norma.

Martínez, D. (18 de Noviembre de 2008). Evaluación y análisis de la gestión de la calidad en una empresa de mantenimiento mecánico. *En GestioPolis*. <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-analisis-gestion-calidad-empresa-mantenimiento-mecanico/>

Miranda Gonzales, F. J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta Publicaciones.

Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio 9(17)*, 133-145.

Raudales Urquía, R. C. (2012). *Valoración del clima organizacional de las unidades académicas de la Facultad de*

- Ciencia y Tecnología del sistema presencial en la Sede Central de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (Tesis de Maestría)*. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. <https://www.cervantesvirtual.com/obra/valoracion-del-clima-organizacional-de-las-unidades-academicas-de-la-facultad-de-ciencia-y-tecnologia-del-sistema-presencial-en-la-sede-central-de-la-universidad-pedagogica-nacional-francisco-morazan/>
- Tari Guillo, J. J. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 15, 135-148.
- Tiga Loza, D., Villar Centeno, L., Güiza Sanabria, D., & Martínez Vega, R. (2010). Validez y confiabilidad de un instrumento de satisfacción del usuario con síndrome febril agudo. *Revista de Salud Pública* 12(5), 820-832.
- Udaondo Duran, M. A. (1992). *Gestión de calidad*. Diaz de Santos.
- Ureña Lopez, A. E. (junio de 1998). *Gestión estratégica de la calidad (Tesis doctoral)*. Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/2748/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Williams Rodríguez, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Universidad Autónoma de Nuevo León. <https://cd.dgb.uanl.mx/bitstream/handle/201504211/5595/20896.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zayas Aguero, P. M., & Cabrera, f. N. (2006). *Liderazgo empresarial*. Universidad de Huguin Oscar Lucero Moya. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/index.htm>
- Zuluaga Ruiz, M. (2001). *Clima organizacional*. Departamento administrativo de la función pública. <https://es.scribd.com/document/68211281/CLIMA-ORGANIZACIONAL>