Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Fecha: 21 enero 2025

Maestría en Administración Pública

Artículo de investigación aplicada

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL USUARIO EN LA DIRECCIÓN DEL IESS AZUAY

Eliana Isabel Mora Dután, María Elena GODOY ZUÑIGA

a. Economista, Coordinadora Administrativa Financiera de la Dirección Provincial del IESS Azuay, E-mail: elimd_@hotmail.com

b. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave:

Calidad, atención al cliente, cultura organizacional, percepción de satisfacción, SERVQUAL, OCAI

Clasificación JEL

O15

Resumen: El objetivo del estudio fue incidir en la calidad del servicio de atención al cliente en una institución de servicios de salud mediante el fortalecimiento y gestión de la cultura organizacional, para ello se aplicó el método SERVQUAL y el instrumento OCAI a fin de establecer la incidencia de la cultura organizacional en la percepción de satisfacción de los clientes externos. Gracias a estas dos metodologías de investigación tanto de la percepción de la satisfacción y del tipo de cultura organizacional que posee la entidad, se determinó el nivel de influencia y las áreas que requieren mejorar para alcanzar altos niveles de calidad en el servicio al cliente. El contraste de la información obtenida expone la incidencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio y las brechas entre la expectativa del cliente y la percepción de satisfacción. Estas metodologías de investigación facilitaron la toma de decisiones y la identificación de problemáticas como el impacto negativo de una cultura organizacional tipo jerárquica en la atención al cliente; así como también que la falta de innovación perjudica la percepción de la calidad en el servicio prestado. Las acciones del personal frente a las necesidades del cliente, la innovación de los elementos tangibles y la eficacia en el proceso de atención frente a la necesidad del personal de ser competitivos y cumplir las tareas hace

que los clientes no tengan una percepción de calidad y satisfacción en el servicio recibido.

Key words:

quality, customer service, organizational culture, satisfaction perception, SERVQUAL, OCAI

JEL Classification

O15

Abstract: The aim of the study was to impact the quality of customer service in a healthcare institution by strengthening and managing organizational culture. For this purpose, the SERVQUAL method and the OCAI instrument were applied to establish the impact of organizational culture on the perception of external customers' satisfaction. Thanks to these two research methodologies on the perception of satisfaction and the type of organizational culture possessed by the entity, the level of influence and the areas that need improvement to achieve high levels of customer service quality were determined. The contrast of the obtained information exposes the impact of organizational culture on service quality and the gaps between customer expectations and satisfaction perception. These research methodologies facilitated decision-making and the identification of problems such as the negative impact of a hierarchical organizational culture on customer service, as well as the lack of innovation affecting the perception of service quality. Staff actions in response to customer needs, the innovation of tangible elements, and the effectiveness of the service process against the staff's need to be competitive and complete tasks make customers not perceive quality and satisfaction in the service received.

INTRODUCCIÓN

En el mundo la gestión de la comunicación cobra altos niveles de valor a nivel empresarial y organizacional. En España la Comunicación online y los social media, la Comunicación interna y gestión del cambio, encabezan las tendencias en comunicación (Alvarez, 2022).

Las organizaciones nacen por una inquietud o necesidad de cumplir uno o más objetivos, el cual o los cuales sólo pueden lograrse mediante esfuerzos y acciones conjuntas de un grupo de personas, de tal forma que la colaboración colectiva supera las limitaciones individuales y logran cierto grado de efectividad a través de acciones convenidas y coordinadas con otros. Desde el momento que surge dicha idea, una inquietud o necesidad, y no es posible llevarla a cabo de manera individual entramos en el terreno de la comunicación para formar una organización (Montoya, 2018).

Los líderes empresariales se dieron cuenta, hace tiempo, de que los principales embajadores de una marca o una organización son sus propios empleados y desde esa mirada más transversal a la organización, promovida en muchas ocasiones por las direcciones de Comunicación, se han ido definiendo las estrategias e implementando los planes de comunicación interna en casi todas las grandes y medianas empresas. A partir del inicio de la pandemia, la comunicación con los empleados se tornó más importante que cualquier otra, porque lo primero que hubo que hacer fue darles la información necesaria para que pudieran afrontar la crisis. (Aced et al., 2021).

La gestión de la calidad, y la capacidad tecnológica son factores que tienen una correlación estadísticamente significativa con la gestión pública efectiva, por lo que las entidades públicas pueden orientar sus estrategias de inversión para fortalecer estos aspectos que permitirá mejorar sus procesos, productos y servicios (Caminos y Vásquez, 2022)

La cobertura sanitaria universal es un objetivo importante y noble. Consagrada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la cobertura sanitaria universal aspira a brindar seguridad en salud y acceso universal a servicios esenciales de atención sin dificultades financieras para los individuos, familias y comunidades, así permitiendo una transición a sociedades y economías más productivas y equitativas. Pero la cobertura sanitaria universal no se debe discutir y planificar, mucho menos implementar, sin enfocarse en la calidad. Es esencial garantizar que la atención sea efectiva, segura, y en consonancia con la preferencia y necesidades de las personas y comunidades que se están atendiendo. Más aún, la prestación de la atención debe ser oportuna y equitativa entre las poblaciones, coordinada a través de una atención ininterrumpida y a lo largo del curso de la vida, al tiempo que minimiza el desperdicio de recursos (Ghebreyesus et al., 2020)

En la Dirección provincial del IESS Azuay se ha observado que la mayor cantidad de quejas y expresiones de insatisfacción se presentan en horas de la mañana; ya que acude un número mayor de clientes a solicitar información, lo que provoca saturación en el servicio y agilización forzada de los procesos de información que terminan muchas veces en la tergiversación de la información, reclamos permanentes y como consecuencia los clientes prefieren delegar esta actividad a una tercera persona que haga el trámite inicial por ellos; aunque esta acción mínima les represente un pago económico. Todo este escenario se traduce en una mala imagen y reputación de la organización en el servicio de atención al cliente.

La insatisfacción de los usuarios acerca de los servicios de atención al cliente podría entenderse en un mal estado de la gestión de la comunicación y administración de los recursos de la organización en el ejercicio de sus actividades que tienen como misión servir a la población. Ante esta situación, quienes tienen como misión la dirección de la organización buscan una solución efectiva que mejore la atención y redunde en la satisfacción de sus clientes. Para ello se plantea el uso de una metodología de mejoramiento continuo de la calidad en el

servicio para alcanzar altos niveles de satisfacción de los usuarios, que darían cuenta de una gestión eficiente basada en la comunicación organizacional interna.

La importancia de mejorar la atención al cliente como primer contacto, entre la institución y el usuario, radica en esa primera impresión que el cliente guarda en su subconsciente y que le anima a predisponerse a un buen servicio, de manera que se alimente una buena opinión de la institución y mejore la reputación frente al cliente. Se tomará lo esencial de los modelos de aplicación inmediata como son EFQM de gestión empresarial y el modelo SERVQUAL de mejoramiento continuo de la calidad en el servicio al cliente para identificar el modelo idóneo de solución al problema identificado. Todo este proceso de interiorización de la buena imagen de la institución en sus clientes se hace mediante la combinación de dos metodologías que se complementan, la gestión empresarial y el mejoramiento continuo que aportan soluciones a problemáticas complejas para alcanzar la satisfacción del cliente. De ahí que la importancia de la investigación radica en la pertinencia de la aplicación combinada de las dos metodologías propuestas tanto en la evaluación de los servicios, la gestión, la satisfacción del cliente y la búsqueda de soluciones a los problemas persistentes que deterioran la imagen y reputación del IESS.

Esta investigación pretende incidir en el mejoramiento continuo de la atención al cliente mediante el fortalecimiento y gestión de la cultura organizacional en la Dirección del IESS Azuay.

MARCO TEÓRICO

La gestión pública efectiva, si está correlacionada con los registros administrativos, la gestión de la calidad y la capacidad tecnológica; en consecuencia, el estudio es estadísticamente significativo. Los entes públicos que regulan y evalúan las estadísticas y calidad en los productos y servicios que generan las entidades públicas, tienen la certeza con estadística confiable de orientar sus estrategias de inversión promoviendo programas para fortalecimiento de registros administrativos, gestión de la calidad y capacidad tecnológica (Caminos y Vásquez, 2022).

La capacidad de gestionar la comunicación debe lograr la contribución de los colaboradores al interior de la organización. Aun cuando resulta complicado que los miembros de una organización logren apropiarse de un concepto, una cultura comunicante, por ello debe llevarlo a la práctica a través de talleres, cursos o pequeñas acciones para demostrar cómo se logra un beneficio común y del valor que las buenas prácticas comunicativas traen a todos como organización (Montoya, 2018).

Comunicación Organizacional - Posiciones teórico-filosóficas

Posición Funcionalista

Ávila (como se citan Contreras y Garibay, 2020) menciona que la comunicación organizacional es objetiva y observable: puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales. El investigador revisa las estructuras de comunicación (formales e informales), las prácticas de comunicación y su relación con la producción, satisfacción del personal, mantenimiento e innovación de la organización. Adopta una perspectiva externa a la organización, con el fin de detectar y corregir las prácticas de comunicación que impiden o limitan la producción y la eficiencia organizacionales. Se dice que esta postura favorece a los intereses de la dirección de la empresa, también llamados estudios normativos.

Posición Interpretativa

Enfatiza el papel de la construcción simbólica. Sus matrices teóricas se encuentran en la Antropología Sociocultural y la Psicología Social, que ven a la cultura como característica básica de una sociedad: se sostiene que las personas construyen sus ideas sobre el entorno físico, cultural o social, y que la conducta humana es simbólica y autorreflexiva. Las organizaciones se ven como "culturas" que tienen creencias, lenguaje y valores reflejados en ritos, metáforas, símbolos, historietas, sistemas de relaciones y contenido de las conversaciones. La organización es un fenómeno subjetivo porque es una realidad socialmente construida mediante la comunicación; por eso es más importante comprender las prácticas de comunicación que cambiarlas. Se centra en el significado y las producciones comunicacionales de la organización y en cómo se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales. Su objetivo fundamental es determinar las reglas de la comunicación. Sustituye el interés en la explicación, predicción y control por la comprensión y significación, y se ha desarrollado como herramienta para la imposición y control en la vida cotidiana desde la visión del *management* (Contreras y Garibay, 2020)

Posición teórico crítica

Ávila (como se citan Contreras y Garibay, 2020) asegura que el modelo teórico crítico no reduce los fenómenos culturales a un reflejo ideológico de intereses de clase. Los objetivos de este modelo buscan descubrir qué prácticas comunicativas son distorsionadas por la retórica organizacional y simbólica, revelar los intereses creados y formar conciencia que rechace la dominación y opresión dentro de la organización. Las estructuras, procesos y lenguajes organizacionales son dispositivos de dominación que promueven y legitiman un orden económico injusto y socialmente irracional. El poder juega un papel importante, desde la centralidad del mismo asumida por una persona o grupo; el interés del poder como doctrina ideológica impuesta a los demás; el ejercicio de poder mediante el control organizacional y la

utilización de formas simbólicas legítimas a través de la comunicación; el uso hegemónico de la comunicación para mantener las relaciones de poder y la prioridad a lo humano encima de las utilidades de la organización. Asume que las relaciones dentro de las organizaciones siempre son asimétricas, mediadas por el poder de quienes tienen el control y la propiedad de las instituciones.

Posición poscrítica

Ávila (como citan Contreras y Garibay, 202) acota que esta posición reconoce la exigencia funcional de la comunicación en las organizaciones, orientada a obtener los resultados prácticos que se han propuesto. La comunicación es la fuerza estructurante de la vida organizacional y un fenómeno de primer orden para la transformación de estos espacios sociales regulados de modo formal.

Cultura Organizacional

Hablar de relaciones en la organización, es referirse a la comunicación organizacional, como una práctica que busca el intercambio de sentido con los públicos y puede convertirse en el sello diferencial más valioso para la empresa. La comunicación organizacional contempla como parte de su gestión a la comunicación externa como relaciones públicas y la comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional. La comunicación interna, es una herramienta para la motivación de los empleados y para transmitirles toda la información acerca de las actividades de la empresa, de sus logros y fracasos. Es un mecanismo fundamental para conseguir que todos los miembros de la empresa encaminen sus actividades y orienten sus esfuerzos hacia la consecución de las mismas metas y objetivos, los de la organización. Favorece la participación y fomenta el compromiso de los empleados y el sentimiento de pertenencia a la organización e integración de sus valores, lo que desemboca en una mayor implicación en los objetivos de la misma. (Miquel y Goncalves, 2019)

Ferreira 2023 en su estudio sobre la cultura organizacional en empresas de Latinoamérica recomienda: “Realizar estudios dentro de las empresas por lo menos cada quinquenio sobre la cultura organizacional, que permita incorporar el tipo de cultura más adecuada a sus especificidades y así lograr en los colaboradores un modelo a seguir basado en sus valores y creencias”.

Todo proceso de gestión institucional debe integrar orgánicamente a la cultura como motor de cambio. Sin embargo, la cultura posee una elevada complejidad, no puede reducirse a una variable interviniente y perfectamente controlada y manipulable, por lo que se requieren enfoques conceptuales que consideren tal complejidad, así como las mediaciones y entramados en que se produce la construcción cultural universitaria y su gestión. La Cultura Organizacional se fundamenta de igual forma en enfoques simbólicos interpretativos, como una configuración compleja que recoge la esencia de la organización, imbricada orgánicamente en sus procesos de gestión y comunicación, que cumple importantes funciones de integración de la organización y de facilitar su articulación dinámica con el entorno. En tal sentido es un proceso que define la propia identidad de la organización y su diferenciación con respecto a otras. Sin embargo, desde la perspectiva del presente trabajo, el análisis de la cultura organizacional no puede limitarse a una concepción empresarial que reduce la comprensión de este complejo proceso. Por eso es necesario salir del marco estrecho de las teorías organizacionales para considerar los referentes sistémico- organizacionales y las teorías antropológicas de la cultura. (Yopan et al., 2020)

Gestión de la Calidad

En la nueva normalidad de la globalización, la calidad integrada se convierte en una estrategia fundamental por cuanto contempla la generación de productos y servicios que satisfagan a las partes interesadas, cuidando el medio ambiente y protegiendo la salud y seguridad de los trabajadores, lo que conlleva a un desarrollo económico social y ambiental tan

necesarios en la realidad actual en la que las organizaciones buscan ser sostenibles. (Almeida, 2020)

Yánez (como se citó Lucero et al., 2020) Un sistema de gestión de calidad (SGC) es una forma de trabajo mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes: planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas respecto a su competencia.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es aquella parte del sistema de gestión relacionada con la calidad, y es una herramienta que permite formar una estructura organizativa de fácil manejo mediante el diseño de procesos, subprocesos y actividades. El proceso de gestión debe ser sistémico, con una perspectiva estratégica y basada en un enfoque de calidad que esté soportado en modelos y sistemas de gestión orientados al mejoramiento continuo (Pico y Burgos, 2022)

Lucero et al., (2020), plantean algunos criterios basados en sus investigaciones, entre ellas: en el contexto de la organización es necesario definir un plan básico de filosofía y dirección estratégica, sustentado en el conocimiento del entorno y de su realidad interna. Se deben establecer los procesos principales y los resultados deseados con respecto a su sistema de gestión de la calidad. Agregan en su investigación que el liderazgo y compromiso de la alta dirección es clave en la implantación de una cultura de calidad, por lo que se requiere reforzar sus responsabilidad y empeño en ejecutar y controlar el SGC con claros lineamientos de enfoque al cliente y asignación de roles y responsabilidades específicas de cada uno de los empleados.

En la planificación son relevantes la identificación, análisis y plan de acción para riesgos y oportunidades, tanto externos como internos. A partir de ello establecer objetivos coherentes alcanzables, medibles y estar acordes a la estrategia de calidad de la empresa todo esto

documentado y comunicado a los integrantes de la organización. Las empresas deben considerar un rubro en su presupuesto para la implementación y mantenimiento del SGC este rubro debe ser tomado como inversión. Será importante definir procesos para atender las no conformidades y la mejora continua. En el contexto de la organización deben tener definido un plan básico de filosofía y dirección estratégica, sustentado en el conocimiento del entorno y de su realidad interna. Se deben establecer los procesos principales y los resultados deseados con respecto a su sistema de gestión de la calidad. Existe la necesidad absoluta de evaluar permanentemente la calidad de los servicios ofrecidos por las instituciones.

Cuando un cliente no es bien atendido el 71% no regresa nunca más, el 36% lo ha publicado en las redes sociales su mala experiencia por lo que es importante conocimientos de productos la rapidez, la amabilidad son lo más valorado en un buen servicio. (Lauz, 2019)

Bustamante y Ortiz-Prado (como se cita en Guaita et al., 2023) menciona que, en salud, lo que refiere a calidad de servicio se centra en la satisfacción de las necesidades, por lo que al mejorar la calidad y el acceso a los servicios de salud resulta una estrategia política. La incertidumbre de saber el nivel de calidad que se otorga en los hospitales se intensifica por las mismas exigencias de los usuarios que se manifiestan en contra de los servicios de salud.

Corma (como se citó Lucero et al., 2020) La similitud entre modelos permite identificar lo que siempre se debe hacer en este proceso de mejoramiento de la calidad: enfoque, estrategia, desarrollo y evaluación.

Modelos de gestión empresarial

Durante décadas las organizaciones han implementados diferentes modelos de gestión que les han permitido alcanzar los objetivos que se plantean en sus planes y programas, entre ellos la calidad total, el modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM), el método SERVQUAL, la aplicación de la norma ISO 9001, entre otros. A la luz de las

investigaciones realizadas en los últimos años de estos modelos de gestión podemos rescatar algunos resultados y premisas.

El enfoque sobre la calidad total se ha introducido en las organizaciones del mundo entero. No solamente los países, sino las regiones o grupo de organizaciones, han establecido premios y criterios para este fin. Muchos de estos programas de premios son similares en naturaleza a los criterios del Premio Deming, del Baldrige y del Modelo europeo. A continuación, se reseñan algunos: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, Modelo Nacional para la Competitividad - México, Modelo de Excelencia en la Gestión - MEG Brasil (Mejías, 2018)

Norma Internacional ISO 9001, indiscutiblemente, la norma de mayor difusión e influencia de los últimos tiempos. Esta alternativa de certificación ha sido la norma básica de la calidad para una variedad de organizaciones, que van desde el sector automotriz, el alimenticio y el farmacéutico, hasta abarcar áreas como educación, salud y servicios en general; y cada vez más, sectores emergentes ven en el modelo ISO, un modelo a seguir y, sobre todo, una manera de obtener reconocimiento en el desempeño de la gestión de la calidad (Mejías, 2018)

El Modelo de Excelencia de la *European Foundation for Quality Management* se encuentra presente en diferentes organizaciones públicas y privadas con o sin fines de lucro. Su creación impera desde hace más de 30 años dentro de la región europea lo que le ha permitido ir incursionando en otras regiones y países, posee una conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y principios de la Organización de las Naciones Unidas y su adecuado funcionamiento y operatividad han permitido crear cambios que se ajustan a las necesidades, prácticas, grupos, gestión operativa y servicios de manera positiva, a miras de la excelencia, calidad, calificación y competitividad del sector que aplica el modelo EFQM (Herrera, 2024)

Se encontró que el modelo más empleado es el método SERVQUAL, el cual cuenta con 5 dimensiones: tangibilidad, confiabilidad, empatía, capacidad de respuesta y seguridad, este modelo tiene características viables para la medición de calidad en los servicios de salud, ya que permite conocer las debilidades de la calidad del servicio, pues otorga herramientas para poder mejorar el servicio (Guaita et al., 2023).

La evaluación beneficia a la empresa que quiere bridar atención de calidad. La investigación permitirá el crecimiento y competitividad de las organizaciones a través de una evaluación eficaz, determinada por la responsabilidad y por los resultados en el desempeño de sus funciones específicas (Tejedor 2019).

La herramienta SERVQUAL es conveniente para reconocer indicadores de calidad de servicio claves en diferentes tipos de organizaciones. La evaluación de la calidad del servicio por parte de los usuarios/clientes depende del trabajo realizado por las organizaciones en búsqueda de su satisfacción, pero también tiene un alto grado de dependencia de las expectativas que los clientes tienen al momento de recibir los servicios (Cevallos et al., 2018)

De la Hoz et al. (2020) mencionan que: cuando las empresas a nivel general confronten las competencias nuevas que se exigen a nivel internacional esta brinda una apertura a la tecnología que es necesario adquirir para mayor disposición, así como del capital humano apto y con la disponibilidad necesaria para brindar servicio de calidad es lo que llevara al éxito a las empresas a todo nivel.

Jiménez et al. (2018) dicen que: la institución que tenga éxito será la más competitiva la que adopte los mejores criterios de calidad y la que también ofrezca la mayor variedad de servicio al cliente que llene sus expectativas y sus necesidades.

Kotler (2018) dice: que las instituciones que llegan al éxito son las que son capaces de brindar al cliente, el servicio esperado y supera sus necesidades y expectativas.

La calidad en el servicio de salud se centra principalmente en la forma en que el usuario recibe de manera adecuada todos los servicios para una correcta valoración de su estado de salud, un diagnóstico y un tratamiento oportuno para su padecimiento actual. La importancia de la calidad de atención en los servicios de salud radica en la recuperación del bienestar del paciente, siendo este el principal objetivo que se busca alcanzar, por lo cual abarca desde una atención oportuna, eficaz y eficiente, centrada en el paciente, equitativa e integrada con disposición amplia de los servicios de salud, hasta un personal de salud empático que brinde la información necesaria y entendible para el usuario y sus acompañantes (Torres et al., 2024)

Pérez y Orlandoni (como se cita Salazar y Raza 2023) menciona que la gestión de la calidad ha tomado un valor fundamental en la administración hospitalaria actual, adoptado como una estrategia que se enfoca en satisfacer las necesidades de los pacientes, el personal interno y la organización, logrando optimizar los procesos organizacionales y los flujos de pacientes, y creando valor, con la participación directa del personal de la organización.

Modelo SERVQUAL

Amrapala y Choocharukul (2019) consideran que el método SERVQUAL se puede aplicar en cualquier empresa para la medición de la calidad de servicio.

Para Bonome et al. (2018) es fundamental el método SERVQUAL porque mejora la eficiencia, reduce la variabilidad y permite estandarizar el nivel de servicio para el cliente.

Raviadaran et al. (2019) consideran dimensiones para medir la calidad: fiabilidad, capacidad de respuesta, comunicación, acceso y seguridad para saber la satisfacción del cliente.

En el método SERVQUAL la capacidad de respuesta se refiere a la voluntad que tienen los servidores de ayudar o beneficiar a los pacientes, brindándoles respuesta pronta, es decir, se basa en la prontitud, con la cual se brinda respuesta a la inquietud del cliente.

Confiabilidad se refiere al éxito en la atención al brindar el servicio que el usuario requiere.

Seguridad se refiere a la atención con cortesía, buena voluntad, que sucede cuando el personal cuenta con las habilidades y orienta adecuadamente al usuario, con buen trato y siempre respondiendo las preguntas del cliente.

Tangibilidad se refiere al lugar, bienes e instalaciones, equipos y todo lo referente a las comunicaciones.

Empatía ponerse en el lugar del otro y atenderle como nos gustaría ser atendidos.

Alvarado y Paca (2021) concluyen tras su análisis de la calidad que: "Es de suma importancia conocer lo que necesita el paciente y brindarle una atención personalizada individualizada. Los pacientes son únicos y especial en cuanto a sus necesidades las mismas que deben ser atendidas como a nosotros nos gustaría que nos atiendan"

Se confirmó que la calidad en el servicio se asocia positivamente con las variables de satisfacción del cliente y lealtad del cliente. Por su nivel de importancia, se clasifican en orden de mayor a menor en responsabilidad-confiabilidad, confianza-empatía, lealtad-satisfacción, empatía-satisfacción y tangibles. Además, se confirma una correlación fuerte en la variable de la calidad en el servicio, en primera instancia, entre los ítems correspondientes a las dimensiones responsabilidad y confiabilidad. También se observa este comportamiento entre los ítems de las dimensiones de confianza y empatía. De igual manera, los aspectos tangibles se concentran en un solo componente. Finalmente, los resultados del estudio presentado sugieren que las dimensiones aspectos tangibles, confiabilidad y confianza de la calidad en el servicio tienen una relación significativa positiva con la satisfacción del cliente y en la variación de la percepción del mismo con respecto al servicio recibido (Silva et al., 2021).

Boada et al. (2019) en su investigación aplica como dimensiones del modelo los siguientes:

Fiabilidad: que evalúa la certeza de que el paciente será atendido dentro de los tiempos pertinentes.

Capacidad de respuesta: que evalúa la accesibilidad, tanto a la atención oportuna y pertinente, los niveles de coordinación como a la agilidad de los servicios administrativos.

Seguridad: evalúa las formas de protección implementadas en el servicio de salud para el personal y para el paciente.

Empatía: que considera la calidez con se tata al paciente y a lo usuarios en general.

Elementos tangibles: que evalúa las cualidades de la infraestructura, equipos, atuendos y mobiliario que existe en un servicio de salud; sin embargo, añaden una percepción global de la calidad de atención, dentro de su medición, pero no como dimensión.

El modelo propone cinco brechas como causa de problemas en una organización, que son:

Brecha 1	Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa.
Brecha 2	Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad
Brecha 3	Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
Brecha 4	Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa, que influye en las expectativas de los clientes de acuerdo con la publicidad y promesas que hace la empresa.
Brecha 5	Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.

Modelo EFQM

El Modelo EFQM 2020 de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad, viene respaldado por su amplia trayectoria y su implantación mundial en organizaciones de todos los ámbitos. Constituye un Modelo de gestión innovador y no prescriptivo que afirma que la excelencia es necesaria pero no suficiente. Para EFQM, “Transformarse no es una opción. Es una necesidad en todos los sectores y en todos los tamaños de organizaciones” (s/p) (Club Excelencia en Gestión, 2020 a). Promueve la transformación en las organizaciones, lo que incluye a entidades públicas o privadas, inclusive Servicios Sociales (Ochando, 2023)

Modelo EFQM (Club excelencia en Gestión, 2021) permite el desarrollo de una cultura de mejora e innovación, este modelo inició como una herramienta de evaluación y se ha transformado en una metodología de transformación, mediante la identificación de brechas y búsqueda de soluciones. Considera temas relevantes: los clientes, centrarse en los grupos de interés con una perspectiva a largo plazo, comprender las relaciones causa-efecto. Reconoce también el papel que las organizaciones pueden desempeñar en el apoyo a los objetivos de la Naciones Unidas y sus principios contenidos en el Pacto Mundial.

El modelo EFQM interviene los componentes: Dirección, Ejecución y Resultado como se muestra en el cuadro

Metodología REDER

consiste en evaluar a la organización desde los componentes del modelo EFQM.



Ochando Cuad. trab. soc. 35(1), 2022

El modelo EFQM usa la herramienta de diagnóstico denominada REDER que consiste en: Determinar los **R**esultados que pretende conseguir como parte de su estrategia. Contar con una serie de **E**nfoques que le permitirán alcanzar los resultados previstos ahora y en el futuro. **D**esplegar (implantar) dichos enfoques de manera adecuada. **E**valuar y **R**evisar los enfoques implantados para aprender y mejorar (Club excelencia en Gestión, 2021).

En este diagnóstico EFQM ejecuta las siguientes acciones:

- Conocer la madurez de la organización – análisis de su rendimiento, capacidades, eficacia en la ejecución y creación del valor sostenible.
- Realizar una evaluación externa y obtener el reconocimiento - se puntúa la madurez organizacional y se entrega un certificado.
- Impulsar la transformación – diseño, desarrollo y gestión de un programa de transformación.
- Construir capacidades organizativas para la mejora – desarrollar una cultura de mejora continua a largo plazo.
- Facilitar la creación de nuevas organizaciones - crear una estrategia que cree valor sostenible.
- Detectar y responder al impacto de la disrupción del mercado – desarrollar una competencia de poner en marcha acciones que mitiguen el impacto de las disrupciones del mercado.
- Gestionar el Benchmarking – diagnóstico completo que permita ubicar a la organización dentro del mercado antes de buscar socios para el benchmarking.
- Gestionar acciones corporativas – analiza posibilidades de fusiones, escisiones o compraventa de otras empresas.
- Gestionar los riesgos – construir resiliencia, al gestionar los riesgos emergentes con planes de mitigación.

- Calificar la capacidad y encaje de los proveedores – seguimiento a la mejora de las capacidades y rendimiento de los proveedores y receptores de financiación.

Todo esto ha de ir encaminado al cumplimiento de un propósito que en el caso de Servicios Sociales va conectado con el bienestar social, el fomento de la participación, la justicia social y la defensa de los derechos sociales (Ochando, 2023).

EFQM 2020 ofrece a los hospitales públicos un marco integral para crear valor sostenible al impulsar la mejora tanto de sus servicios asistenciales como de los transversales, aumentando su capacidad para la gestión del cambio avanzando hacia un futuro más saludable, sostenible, centrado en las necesidades de sus pacientes y fortaleciendo la confianza de la sociedad (Herráiz, 2024)

Metodología

En esta investigación se plantea el uso de una metodología cuantitativa, no experimental porque se aplican encuestas a los clientes internos y externos a fin de recoger información de la situación del servicio y de la cultura organizacional. No es experimental porque se trabaja con la metodología propuesta por el método SERVQUAL, del cual se toman encuestas ya aplicadas en algunas organizaciones en base al modelo y no se tratará de manipular las variables.

La población de estudio de esta investigación está conformada por: clientes internos, los empleados del Centro de Atención Universal (CAU) que en número son 11 personas y los clientes externos de los cuales se tomará una muestra representativa en base al universo de usuarios atendidos en el último año, en el 2023 se atendieron 99145 usuarios.

Condori (2020) propone el cálculo de la muestra representativa aplicable a población finita con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * z^2}{4Ne^2 + z^2}$$

Donde:

n = tamaño de muestra

z^2 = factor de confiabilidad al 95%

e = margen de error máximo permisible

N = población de estudio

El diseño del instrumento de investigación tiene dos partes: la cultura organizacional y la satisfacción del cliente externo, para el caso los usuarios del CAU.

La variable de Satisfacción del cliente se explora en base al modelo SERVQUAL con la encuesta descrita a continuación.

Dimensiones:

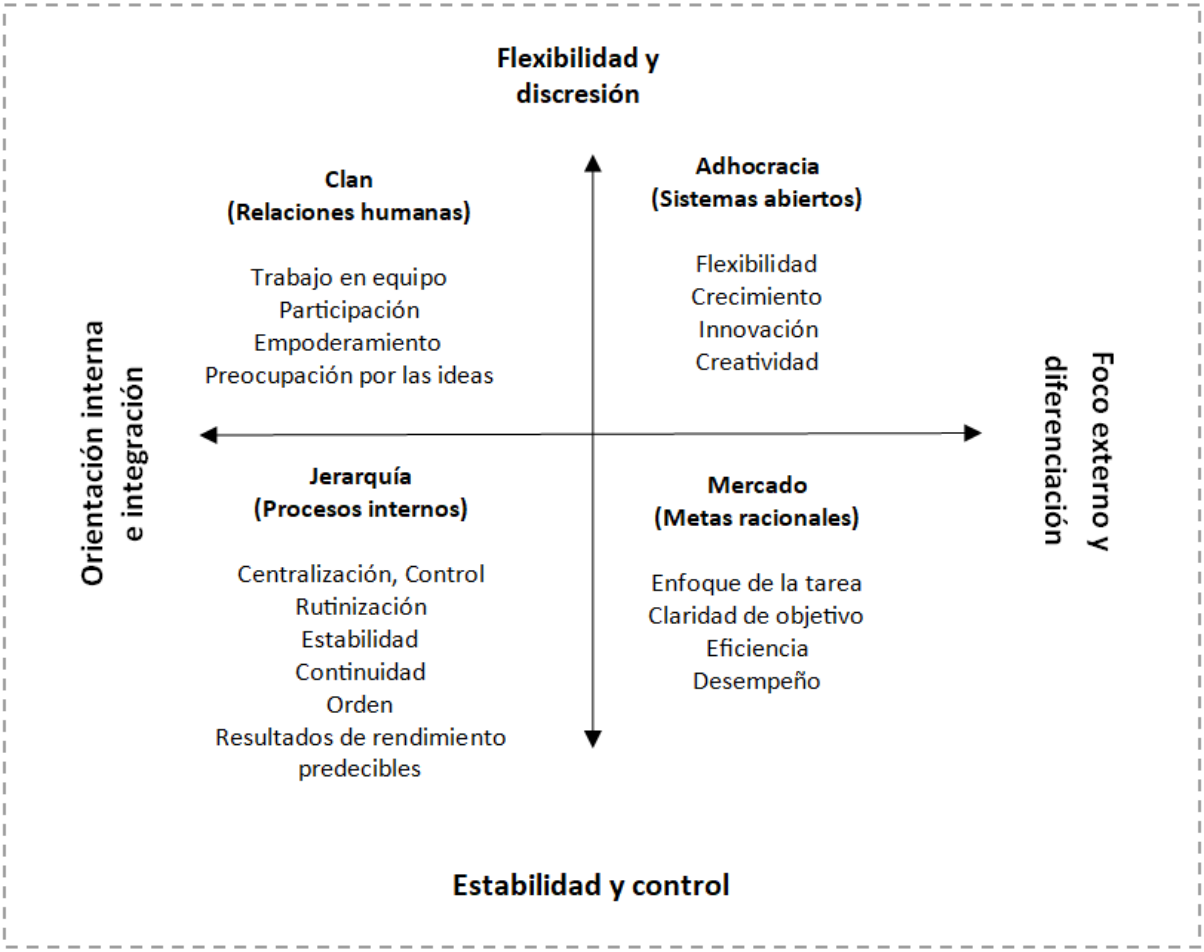
EMPATIA
El IESS me brinda atención individualizada
El horario de atención del IESS me resulta cómodo
El IESS se preocupa por mis intereses y deseos como cliente
Los empleados del IESS comprenden mis necesidades especificas
Los empleados tienen conocimiento para responder a mis preguntas.
ASPECTOS TANGIBLES
Los equipos de servicio al cliente, tienen la apariencia de ser modernos.
Las instalaciones físicas del IESS, son visualmente atractivas.

Los empleados del servicio al usuario, tienen apariencia pulcra.
Los materiales relacionados con el servicio que utiliza el IESS (folletos, kardex, ticket de trámites), son visualmente atractivos.
FIABILIDAD
Cuando el IESS promete hacer algo en un lapso de tiempo, realmente lo cumple.
Cuando el cliente tiene un problema, el IESS muestra un sincero interés en solucionarlo
El IESS, brinda un buen servicio desde la primera visita
El IESS cumple el servicio en el tiempo estipulado.
Se cometen errores al momento de registrar trámites o solicitudes de los clientes.
SEGURIDAD
El comportamiento de los empleados del IESS, me transmite confianza.
Me siento seguro con el servicio brindado por el IESS.
Los empleados del IESS, son siempre amables conmigo.
Me siento seguro al momento de realizar el pago de mi aportación al IESS.
SENSIBILIDAD
Los empleados del IESS me informan con precisión el tiempo de la realización de un servicio
Los empleados del IESS, me sirven con rapidez.
Los empleados del IESS, siempre están dispuestos a ayudarme.
Los empleados del IESS, tienen predisposición para responder correctamente a mis preguntas

Tomado de Cancino 2022

Dado que el significado de cultura es demasiado extenso, no existe una forma estandarizada de medirla, pudiendo establecerse métodos de medición cualitativos, cuantitativos o mixtos. La metodología más usada a nivel mundial es el propuesto por Cameron & Queen (2006), a través del OCAI el cual ha sido aplicado y validado en varios sectores y empresas a nivel mundial (Saavedra, 2021)

La variable Cultura Organizacional se explora en base a las siguientes dimensiones:



Tomado de Rosas et al., 2020.

Análisis de Datos

Para el análisis de los datos que se obtienen de las encuestas que corresponden al modelo SERVQUAL se someten a análisis en base a las brechas establecidas por el modelo,

las escalas de 1 a 5 y se identifica la diferencia entre la percepción y la expectativa, de manera que se identifique los nudos críticos.

Para el análisis de los datos obtenidos de las encuestas que corresponden a la evaluación Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI), se realiza la evaluación de confiabilidad de la encuesta con el coeficiente alfa de Cronbach a fin de determinar la cultura dominante en IESS.

Resultados

Se aplica la encuesta del modelo SERVQUAL para medir la satisfacción del cliente, que consiste en 22 preguntas relacionadas con la expectativa y la percepción de satisfacción en la atención al cliente, en una escala de valoración 1 a 5, donde 1 es insatisfecho y 5 satisfecho. Se considera como brecha al valor de diferencia entre la expectativa y el resultado de la percepción que a pesar de ser mínima permite identificar las dimensiones en las que la organización aún debe realizar mejoras.

DIMENSIÓN	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVA	BRECHA
FIABILIDAD	3,88	5	**1,12**
CAPACIDAD DE RESPUESTA	4,75	5	0,25
SEGURIDAD	4,66	5	0,34
EMPATIA	4,66	5	0,34
ELEMENTOS TANGIBLES	4,49	5	**0,76**

De la tabulación de los datos se obtiene que en todas las dimensiones existe una brecha que indica necesidad de mejorar; es decir, es negativa para las cinco dimensiones, siendo la fiabilidad la dimensión que refleja una brecha de mayor cuantía, es decir, que la organización

necesita trabajar en mostrar mayor interés en la solución de problemas de los usuarios, en agilizar y cumplir el tiempo en la entrega de sus ofrecimientos y comprometerse con brindar una buena atención desde la primera visita, siempre poniendo atención a los datos del usuario; esto nos lleva a pensar que el usuario demanda atención personalizada y a tiempo. En las conclusiones de Peñafort (2020) después de la investigación realizada en una clínica de Bucaramanga se puede notar que la fiabilidad es también la dimensión con mayor brecha; en este caso la brecha la ocasiona la falta de cumplimiento de horario en la atención al paciente. Lo que muestra lo sensible de la atención al cliente en los sistemas de salud, puesto que sea el retraso en el horario de atención o el mal manejo de los datos del usuario que retrasa la atención, lo que deteriora la fiabilidad del servicio y la organización, derivando en la brecha negativa entre la expectativa del usuario y la atención que realmente recibe. Otro de los elementos identificados que impactan en la percepción de calidad son los elementos tangibles, básicamente los equipos, infraestructura y materiales relacionados con el servicio como folletos, tickets, en sí materiales de entrega al usuario que no les resultan llamativos ni atractivos.

Por el contrario, la dimensión de capacidad de respuesta es la que más se acerca a cero, lo que significa que el Centro de Atención Universal (CAU) del IESS Azuay cuenta con el personal necesario para la atención, resultado que se puede atribuir al incremento de personal que se realizó en esta área en meses anteriores, lo que convierte esta dimensión en la que menos problemas presenta en el servicio al cliente. Como lo menciona Alvarado-Paca (2021) en las conclusiones de su investigación después de haber aplicado el método SERVQUAL: “El servicio es medido en la forma que se mide la capacidad de respuesta a la inquietud del paciente”.

En relación a las dimensiones de empatía y seguridad se puede observar que el comportamiento de los empleados con el usuario es empático y amable, además sus conocimientos les permiten

orientar y brindar seguridad al usuario, situación similar al análisis que realiza también Alvarado-Paca (2021) al mencionar en sus conclusiones que: “La cortesía, habilidad y conocimiento inspiran confianza y buena voluntad, de esta manera el personal de salud transmite seguridad cuando cuenta con estas habilidades…”

Para la implementación de mejoras se evidencia la necesidad de innovar instalaciones, equipos y material entregable. Lo cual también coincide con los resultados obtenidos por Alvarado-Paca (2021) en relación a la influencia de la innovación en instalaciones y equipos tecnológicos sobre la percepción de calidad en el servicio, puesto que recomiendan: “Mejorar las instalaciones física, equipos y materiales, implementarse con materiales, equipos modernos según la tecnología avanzada que apunten a mejores resultados en el diagnóstico…”

Evaluación de la Cultura Organizacional

EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL INSTRUMENTO OCAI	
CLAN	1,03
ADHOCRACIA	0,32
MERCADO	1,28
JERARQUIA	2,24

En la aplicación de la encuesta basada en la investigación OCAI se obtuvo que la cultura determinante en el CAU IESS de Azuay es de tipo jerárquica, por la estructura que tiene y el control que se ejerce sobre los procesos y el talento humano; así como la exigencia de realizar de manera correcta el trabajo. El liderazgo es considerado ejemplo de coordinación,

organización y eficiencia en confianza mutua con el grupo de trabajo. La cohesión entre jefes y subordinados tiene reglas y políticas formales. Por otra parte, el estilo de gestión del recurso humano, dentro la Dirección del IESS Azuay, que impone la estabilidad de los empleados ha generado una conformidad en detrimento de su interés por alcanzar la innovación, el riesgo, el crecimiento organizacional y el trabajo en equipo. Lo que coincide con lo que expone Rosas (2020) al mencionar que las personas conciben sus organizaciones actuales como espacios formales y estructurados, determinados por las tareas que deben cumplirse bajo un liderazgo que coordina y organiza para procurar un funcionamiento eficaz en el que el recurso humano busca estabilidad en los puestos de trabajo.

La encuesta permite advertir que se ha hecho el esfuerzo de incursionar en una nueva forma de gestión de la organización incorporando elementos del modelo de mercado, sobre todo en la gestión del talento humano; ya que se ha fomentado una competencia individual por alcanzar logros y eso ha influido en la cohesión entre el personal; ya que se identifica el éxito como el cumplimiento rápido de metas.

Discusión

Los resultados obtenidos tanto del estudio con el modelo SERVQUAL y la investigación de la cultura organizacional con el instrumento OCAI nos permiten identificar cuánto influye el modelo de gestión organizacional en la percepción de satisfacción de los usuarios en la atención al cliente, es decir, que la tendencia mercado – jerárquica de la gestión ha influido en la atención al usuario tras la búsqueda de logros individuales y la exigencia de cumplir con el trabajo. Las personas son altamente competitivas entre sí; pero esta actitud no redunda en una atención personalizada del usuario, sino, en una atención individualizada, lo que nos hace reflexionar en la percepción de que se cometen errores en el registro de trámites y solicitudes de los usuarios; ya que prima el cumplimiento de las actividades más que darle valor agregado a la manera en la que se cumplen.

La jerarquización de la gestión permite que la organización se identifique como un lugar estructurado, con reglas y políticas de control en las actividades diarias, con una definición de éxito como la eficiencia en el cumplimiento de tareas. Así también se refleja en el mantenimiento de las instalaciones antiguas, con espacios reducidos para la circulación de los usuarios y la poca luz que ingresa al salón principal. La imagen tradicional de la infraestructura deja al descubierto el poco interés de los líderes, por la innovación, sea ésta tanto de la gestión como de los elementos tangibles, algo que se contrapone con la rápida innovación tecnológica que los usuarios perciben en el contexto global. Identificada esta ausencia de interés por la innovación y el cambio, se podría inferir la conducta de los empleados de falta de compromiso con la superación y el trabajo en equipo, como una respuesta a la falta de gestión del cambio.

En este escenario de percepción de inviolabilidad del status quo, el usuario se involucra en el proceso de atención percibiendo una falta de dinamismo, innovación, libertad y evolución de la organización.

CONCLUSIONES

1. Una vez analizada la información obtenida podemos concluir que las acciones implementadas en el CAU AZUAY en relación al incremento de personal de atención al cliente, si influyó directamente en la percepción de satisfacción de los usuarios; ya que al existir una atención más ágil se mejoró la percepción de calidad en la atención. Por lo que el estudio si facilita la implementación de acciones estratégicas que permiten el mejoramiento continuo de la atención al cliente mediante el fortalecimiento y gestión de la cultura organizacional en la Dirección del IESS Azuay.
2. Los modelos SERVQUAL y OCAI permiten establecer los niveles de satisfacción, los aspectos que necesitan mejorar y la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre la satisfacción de los clientes en la primera atención en el CAU IESS AZUAY.

3. La relación entre la percepción de satisfacción de los clientes del CAU IESS Azuay y el modelo de gestión organizacional quedan establecidos en el impacto que tienen las acciones del personal frente a las necesidades de los usuarios, los tiempos de respuesta, los resultados de sus acciones y la eficacia de las mismas versus los intereses del personal que labora en el CAU; puesto que priman la necesidad de cumplir y la competitividad sobre la empatía, lo que se muestra en los resultados negativos de las brechas del modelo SERVQUAL analizados a la luz de los resultados del modelo OCAI y sus dimensiones.

BIBLIOGRAFÍA

Aced, Arocas, Miquel, López (2021) Manual de Comunicación Interna, Madrir, *Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación* https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/07/manual_comunicacion_interna_dircom.pdf

Almeida Guzmán Marcia (2020) Calidad Integrada, Estudios de la Gestión: *Revista Internacional de Administración Nº 8,* https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2405/2197

Alvarado-Paca (2021) Análisis de la calidad de servicio desde la percepción del usuario en una Institución Prestadora de Salud, *Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar p 4106,* https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2924/4691

Alvarez-Nobel Alejandro, (2022) El Estado de la Comunicación en España 21-22. Dircom, *Asociación de Directivos de Comunicación,* Madrid, p.p 17 https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/05/ECE_21-22.pdf?

Amrapala, C. y Choocharukul, K. (2019) Perceived service quality and commuter segmentation of informal public transport. *Engineering Journal*, p.p 23 https://doi.org/10.4186/ej.2019.23.6.1,

Boada-Niño, Barbosa-López, Cobo-Mejía (2019) Percepción de los usuarios frente a la calidad de atención en salud del servicio de consulta externa según el modelo SERVQUAL, Revista de Investigación en Salud, Universidad de Boyacá, 19. https://doi.org/10.24267/23897325.408

Bonome L. Godinho M, Fredendall L. y Gomez F. (2018) Lean,six sigma and lean six sigma in the food industry: A systematic literatura review. Trends in food Science & Technology 82. https://doi.org/10.1016/j.tifs.2018.10.002.

Caminos-Maldonado, Vásquez Quiroz (2022) La gestión pública eficaz: fundamentos, factores y casos, *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación CIDEPRO, Ecuador-Vol. 6, No. 45,* https://journalprosciences.com/index.php/ps/article/view/618/654

Cancino Cancino, V., y Vial Aliaga, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107- 126. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8

Cepeda Juan P., Wilson Cifuentes (2019), Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria, *Revista.UEES.V.s/n* https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/336/290

Cevallos Rodrigo P., Carreño Dianexy V., Peña Isaura Y., Pinargote Karen G. (2018) Evaluación de la calidad del servicio: un paso más cerca de la objetividad, Revista San Gregorio vol.1 no.28 http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072018000400048

Club excelencia en Gestión (2021) Modelo EFQM 2° Edición https://corfep.org/wp-content/uploads/2023/02/EFQM_MODELBROCHURE_2021-Spanish-Generic-_.pdf

Condori-Ojeda, Porfirio (2020). Universo, población y muestra. Curso Taller. https://www.aacademica.org/cporfirio/18

Contreras Delgado, O. E. & Garibay Rendón, N. E. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. DOI: http://doi.org.10.18861/ ic.2020.15.2.301

De La Hoz J., Martinez H., Martinez J. Hernandez H. Mojica C. Milena S. Rodriguez A y Silva J. (2020) *Management model for the logistic and competitiveness of _SMEs in the*

city of Barranquilla, IN: Rocha A. Reis J. Peter M., Bogdanovic Marketing and smarttechnologies.

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-15-1564-4_37.

Ferreira Eder (2023) *La cultura organizacional en las empresas latinoamericanas en el período 2020-2022*, [Tesis de postgrado, Pontificia Universidad Católica de Ecuador]

https://repositorio.puce.edu.ec/items/e9dacde5-44be-457a-b4ad-e735820b3649

Guaita Pintado, T. P., Tapia Pinguil, Álvaro P., Cordero Alvarado, R. L., & Mercado González, A. F. (2023) Importancia de la Gestión de Calidad en el Servicio de Salud del Ecuador: Revisión Sistemática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades4(1), 366–377.* https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.250

Herráiz, Chico, Remacha, Gómez, Ventura, Lázaro (2024) La implementación del modelo EFQM 2020 en hospitales públicos: un enfoque hacia la excelencia, Revista Ocronos Vol**. VII. N.º 5–Mayo 2024.** Pág. Inicial: Vol. **VII; N.º 5: 518**

https://revistamedica.com/implementacion-modelo-efqm-2020/

Herrera Mediavilla M.(2024) *El Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management: experiencias de su aplicación en servicios de salud* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica de Ecuador] Repositorio digital PUCE.

https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8217c487-2d68-4759-bcf5-1bb573f0510b/content

Kotler Philip y Armstrong Gary (2018) *Principles of marketing. Pearson higher education.*

https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/ODljY2E4ODIyODViZjFkODgzNDUxYWZlNWFhZmY2MGE5MDc0ZDVmYw==.pdf

Lucero Narváez J.C, Hidalgo Flor R., Cueva Sánchez E. (2020) Gestión de calidad en micro y pequeñas empresas de servicio automotriz ecuatoriano, *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración Nº 8*

DOI: https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.9

Jimenez G. Hernandez L. Hernandez H. Cabas L. y Ferreira J (2018) *Evaluation of quality management for strategic decision making in companiesin the plastic sector of the Colombian Caribbean Region Usin the TQM diagnostic report and data analysis. Editores Constantine Stephanidis*.

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-92285-0_38

Lauz Javier, (2019) Calidad de servicio influye en 60% en decisión de compra de limeños, *Revista Gestión*, JL Consultores https://gestion.pe/economia/empresas/calidad-de-servicio-influye-en-60-en-decision-de-compra-de-limenos-noticia/

Mejías Acosta A. (2018) Introducción a la Gestión de la Calidad: generalidades para iniciar el debate, Universidad de Carabobo, Primera Edición, Depósito Legal: CA2018000213 ISBN Electrónico: 978-980-233-724-8

https://www.researchgate.net/profile/Humberto-Gutierrez-Pulido/publication/341135279_Gestion_de_la_Calidad_Una_herramienta_para_la_sostenibilidad_organizacional/links/5eb090c445851592d6b8cb65/Gestion-de-la-Calidad-Una-herramienta-para-la-sostenibilidad-organizacional.pdf

Miquel-Segarra, S., y Gonçalves, G. (2019) Análisis bibliométrico de tesis doctorales sobre Relaciones Públicas en España y Portugal. *Revista Internacional de Relaciones Públicas, IX* (17), 25-48. http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-17-2019-03-25-48

Montoya, M. J. (2018) Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Revista Razón y Palabra*, 22(1-100), 778 - 795.

https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134

Ochando Ramírez, M.V. (2023), Aplicación del Modelo EFQM 2020 para Servicios Sociales, *Cuadernos de Trabajo Ediciones Complutenses*

https://www.researchgate.net/publication/370108984_Aplicacion_del_Modelo_EFQM_2020_para_Servicios_Sociales?enrichId=rgreq-62ec5bc072aea1681be2118f2b455667-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM3MDEwODk4NDtBUzoxMTQzMTI4MTE1MDg0MTc4NEAxNjgxOTA5NDM5Mzc3&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf

Ghebreyesus, Kim, Gurría, (2020) Prestación de servicios de salud de calidad: imperativo global para la cobertura sanitaria universal [Delivering quality health services: a global imperative for universal Health coverage]. Ginebra: Organización Mundial de la Salud, OCDE y Banco Mundial; 2020. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/340027/9789240016033-spa.pdf?sequence=3

Peñafort, V.; Ramírez, E. & García, S. (2020). Calidad del servicio en una Clínica de Bucaramanga bajo la aplicación del Modelo SERVQUAL. Universidad de la Amazonía. Revista Faccea. Vol 10 N°1

http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/452/4522471005/index.html

Pico Bazurto S., Burgos Briones G. (2022) Sistema de gestión de calidad bajo Normas ISO 9001-2015 para procesos vinculación del ITSUP, R*evistaSinapsis.Vol.2, Nro21,*

https://www.itsup.edu.ec/

Raviadaran, H. Dastane, O. Ma'arif, M y Mohd N. (2019) Impact of service Quality dimension on internet Banking adoption, satisfaction and patronage. *International Journal of Management, Accounting and Economics*.6.

https://www.researchgate.net/publication/337920116_Impact_of_Service_Quality_Dimensions_on_Internet_Banking_Adoption_Satisfaction_and_Patronage

Rosas Salas Fernando, Espinosa Ochoa Olivia, Rubio Díaz Myrian, Jaramillo Villagomez Jorge, (2020) Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia, Revista Economía y Política, Nº 32. **DOI:** https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.01

Saavedra Carrasco, L. A., Saavedra Carrasco, J. G., & Saavedra Carrasco, J. M. (2021). Cultura organizacional y herramientas de medición: una aproximación teórica. *Revista Conrado*, 17(82), 171-177 http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n82/1990-8644-rc-17-82-171.pdf

Salazar J. y Raza D. (2023) Modelo de gestión de la calidad para el sector de la salud, *Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Emprendedor, Vol 7, No. 2 abril -junio 51-67* https://www.espirituemprendedortes.com/index.php/revista/article/view/337/430

Silva-Treviño, Macías-Hernández, Tello-Leal, Delgado-Rivas (2021) La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México, *Revista Ciencia UAT, V. 15 Nº 2*

https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369

Torres D., Losano B., Landeta D. (2024) Percepción de la calidad de atención en servicios de salud del área de materno infantil, Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, V. 8 Nº 1, México.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9921

Tejedor V. (2019) La evaluación del desempeño incrementar la calidad en la atención en las empresas de servicio, *Revista FAECO Sapiens*. Universidad de Panamá.

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/703

Vesga Rodríguez, García Rubiano, Forero Aponte, Aguilar Bustamante, Jaramillo Jairo, Quiroz González, Castaño González, Andrade Jaramillo y María Alejandra Gómez Vélez, (2020), Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional, Suma Psicológica 27(1), 52-6, Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7

Yopan Fajardo, Jorge Luis; Palmero Gómez, Neysi; Santos Mejía, José Roberto, 2020, Cultura Organizacional Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, vol. 11, núm. 20, Asociación Latinoamericana de Sociología, Uruguay

https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016