



Modelo de gestión organizacional para mejorar la calidad de servicio tras el COVID-19, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2020-2021

Organizational management model to improve the quality of service after COVID-19, in the Southern Peruvian Adventist Educational Association, 2020-2021

Samuel Villareal Florián <sup>1</sup>, Jesús Fernando Bejarano Auqui <sup>1</sup>

<sup>1</sup>UPG Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado, Universidad Peruana Unión,

Lima, Perú

## Resumen

El presente estudio genera un modelo de gestión organizacional que analiza las capacidades del capital humano para lograr una calidad de servicio de carácter intangible que enmarca la funcionalidad y perspectivas que tienen los clientes para exigir su derecho de recibir los mejores servicios y satisfacción de sus necesidades. El objetivo de la investigación es proponer un modelo de gestión organizacional para mejorar la práctica de la calidad de servicio tras el COVID-19 en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur. El tipo de estudio fue descriptivo y cuantitativo. La muestra fue no probabilístico estratificado conformado por 235 clientes. Para medir la calidad del servicio, se empleó el modelo SERQUAL. Esto nos permite concluir que los clientes están satisfechos con la confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles (percepción promedio del 72%) que la institución educativa brinda a sus clientes. Finalmente, los resultados resaltados ayudarán a la dirección de la organización a considerar que la calidad del servicio es una obligación de brindar a sus clientes sobre la base de una nueva gestión de la organización más competitiva.

**Palabras claves:** Gestión organizacional, calidad de servicio, cliente interno y cliente externo.

## Abstract

The present study generates an organizational management model that analyzes the capacities of human capital to achieve an intangible quality of service that frames the functionality and perspectives that clients have to demand their right to receive the best services and satisfaction of their needs. The objective of the research is to propose an organizational management model to improve the practice of service quality after COVID19 in the South Peruvian Adventist Educational Association, The type of study was descriptive and quantitative. The sample was non-probabilistic stratified made up of 235 clients. To measure the quality of the service, the SERQUAL model was used. This

<sup>1</sup> Autor de correspondencia: Samuel Villareal Florián  
e-mail: [saviflop@hotmail.com](mailto:saviflop@hotmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v9i1.1883>

Recibido: 10/07/2022 Aceptado: 15/09/2022

allows us to conclude that clients are satisfied with the reliability, sensitivity, security, empathy and tangible elements (average perception of 72%) that the educational institution provides its clients. Finally, the highlighted results will help the management of the organization to consider that the quality of the service is an obligation to provide to its customers on the basis of a new management of the more competitive organization.

**Keywords:** Organizational management, quality of service, internal client and external client.

## Introducción

El proceso de toma de decisiones, demanda que se ve a la empresa como un sistema que a su vez consiste en subsistemas que interactúan y que responden a sus objetivos y, además, una misión que tiene una visión de futuro, determinada por el modelo de gestión organizacional de la empresa. La empresa independientemente del tipo de organización, ya sea productora de bienes o servicios, pública o privada con fines o sin fines de beneficio económico, debe afrontar el desarrollo de procesos de acuerdo con los parámetros de coordinación y optimización de recursos. Estos procesos son llevados a cabo por personas que trabajan en grupos en diferentes niveles del negocio y funcionan de acuerdo con sus destrezas de gestión administrativa, por ejemplo, desarrollado en plena pandemia de la COVID 19.

En este contexto, la calidad del servicio es desde el punto de vista del cliente, la mejor valoración es la calidad percibida, y la valoración depende de la particularidad del servicio del cliente y del sistema operativo, por lo que debe ser considerada la importancia del servicio evaluado y sus características. Esto implica que la calidad de servicio percibida es la mejor manera de evaluar la funcionalidad del modelo de gestión de la organización con mayor ventaja competitiva en el mercado globalizado.

De esta forma, teniendo en cuenta el potencial de la gestión del recurso humano y los requerimientos de la Asociación de Educación Adventista del Sur del Perú, se ha establecido un mecanismo de análisis y gestión de procesos administrativos para mejorar la calidad de las prácticas de servicio en la organización.

## Gestión organizacional

Históricamente, las teorías de la gestión organizacional y la gestión han estado influenciadas por el paradigma que ha dominado las teorías científicas de cada época. Battram (2001) menciona que el crecimiento y dominio de los nuevos conceptos de gestión en los siglos XIX y XX trajo consigo la teoría organizacional desarrolladas por teóricos como Fayol, que introdujo la existencia de un mecanismo de control de gestión basado en la metáfora de máquina-hombre, por la cual la dirección de una organización incluye el desempeño en su mapa funcional; luego, mejora el proceso de planificación,

organización, dirección y control. Históricamente, similar es la contribución de Taylor a la integración de los métodos tradicionales de gestión administrativa, basados en la nueva filosofía, de la racionalidad empresarial que prevaleció hasta mediados del siglo XX.

De esta forma, Battram (2001) contribuye a la teoría de la organizacional desarrollada por teóricos como Fayol, quien postuló la existencia del control de gestión a partir de la metáfora hombre-máquina que desarrolla y difunde nuevas perspectivas gerenciales en los siglos XIX y XX. De esta forma, la gestión de la organización integra el desempeño en su mapa funcional.

Por su parte Gil (2016), destaca que la gestión organizacional tradicional se basa en una distribución de orden, control y una estructura centralizada y burocrática. Se controla de forma abierta y, las penalizaciones y recompensas forman parte de esquemas motivacionales clásicos. Gracias a este reduccionismo se crearon ideas como la división del trabajo, la especialización de tareas, la estandarización de procesos, el control de calidad y otros aspectos. Fue Taylor en 1911 quien en el marco de la denominada gestión científica que dio origen al tipo de gestión.

Del mismo modo, en esta visión, las empresas operan con procesos de auto organización e inteligencia colectiva sin coordinación central, tanto interna como externa. También opera sobre un conjunto de reglas muy simple que permite a los empleados interactuar libremente con base a una gestión organizacional inteligente y racional (Sáez et al., 2003). Por su parte, Orozco (2015) argumenta que los avances en la gestión organizacional están relacionados con la práctica social y la investigación educativa, así como con la necesidad de definir las organizaciones a través de las actividades cotidianas de sus días, de modo que se equiparen inherentemente desde el nacimiento hasta la muerte. Además, para Brunner (2017), las organizaciones obtienen una calificación alta por la efectividad de la capacitación y el establecimiento de objetivos, lo que se traduce en la efectividad de la capacitación.

### **Gestión organizacional inteligente**

Valecillos (2007) sostiene que el enfoque de organización inteligente está relacionado con el concepto de gestión y organización, con un enfoque en aspectos de aprendizaje, cambio e innovación. Desde De Geus, en el año 1996, hasta principios de la década de 1990, las ideas de organización inteligente evolucionaron y se integraron como una estrategia de intervención para el cambio organizacional basada en una variedad de enfoques de partes interesadas. Por su parte, Partin (1996) argumenta que el enfoque de inteligencia de una organización percibe a las organizaciones de la siguiente manera: la organización entienden su relación con el contexto aprendiendo de la organización y tomando decisiones inteligente sobre lo que se necesita para funcionar de manera efectiva a través del desarrollo. Este enfoque, según Guns (1996), es la naturaleza del cambio en el enfoque de la organización inteligente y su impacto en la implementación de prácticas de gestión basadas en la gestión del cambio.

### **Gestión organizacional frente a una economía cambiante**

Hoy las economías del mundo están definidas por lo desconocido e impredecible provocado por la presencia del COVID 19. Estamos ante un nuevo futuro en el que las condiciones de los sectores diferentes a todos los sectores de la economía son parte del problema y la solución. Los nuevos desafíos y realidades se centran en lo desconocido,

no en lo conocido, sobre la gestión del cambio organizacional. Hernández (2016) sostiene que las organizaciones alrededor del mundo han experimentado cambios significativos desde el siglo pasado, con cambios significativos en el ámbito social, económico, político, técnico, educativo e incluso en la sociedad. En este sentido, Perez & Coutín (2005) argumentan que los cambios globales están provocando formas inesperadas de la competencia y mercados cada vez más impredecibles. La velocidad del cambio, la capacidad de adaptación de la organización, y la vida del mercado afectan temporalmente la forma en que una organización crea una ventaja competitiva. En este escenario, Gil (2016) aplica un nuevo enfoque de administración y gestión que se aleja de la dirección tradicional de posición tributaria y es más adecuado para explicar fenómenos de desarrollo empresarial dinámicos y volátiles, enfatizando la necesidad de administrar el negocio.

### **Modelos de gestión empresarial**

La existencia de la heterogeneidad del pensamiento administrativo desde el siglo XIX, trajo consigo diferentes opiniones acerca de su aplicación y alcance de los modelos administrativos en la vida económica de las empresas ante la problemática coyuntural de la COVID-19.

Del Rio (2017) argumenta que de estos criterios permiten categorizar los modelos de gestión organizacional con enfoque en los recursos y talento con que cuenta la organización en entornos difíciles. Por tanto, existe un modelo de gestión (Koontz. et al., 2012) que aborda los fenómenos organizacionales con una filosofía global que nos permite utilizar herramientas y métodos como herramientas para ser utilizadas en momentos dado y no para un propósito natural. En este contexto, el modelo de dinámica organizacional (Del Rio, 2017) considera los insumos como factores que ingresan a la organización desde el entorno externo. Los insumos incluyen: El capital, la tecnología, las materias primas, las personas y los productos son los criterios para evaluar las actividades de la organización. Del mismo modo, es necesario considerar el modelo del proceso motivacional primario (Zaragoza, 2015) para comprender la propia motivación, retroalimentar, aumentar la intensidad y el enfoque del trabajo y la fuerza interna de la persona y su entorno. Por otro lado, existe un modelo de situación de liderazgo (Baque, 2014). Esto añade un aspecto de madurez del seguidor a la situación de liderazgo. Acepta el término de que la madurez no tiene nada que ver con la edad a lo largo del tiempo. Por el contrario, la madurez individual o grupal se refiere a la capacidad de asumir la responsabilidad de las propias acciones.

### **Calidad de servicio**

La palabra calidad significa conformidad con los estándares, que no son absolutas, sino que varían de una sociedad a otra. Consta de tres componentes: 1) atención técnica, 2) manejo de relaciones interpersonales y 3) atención al medio ambiente físico en el que se desarrolla el proceso de atención (Donabedian, 1990). Los servicios consisten en comportamientos más que en objetos como productos, la mayoría de los cuales no se pueden inspeccionar en la fábrica antes de la entrega (Carlos et al., 2010). La calidad del servicio es una fuente de productividad para las organizaciones en general y las escuelas en particular, ya que permite el uso racional de los recursos y la capacidad del brindar servicios de acuerdo con las necesidades y las percepciones de los clientes (Ropa, 2014). Las empresas deben mejorar continuamente el nivel de calidad de varios procesos por lo que la gestión debe enfocarse no solo en los indicadores de inversión y cuotas de mercado, sino también en la satisfacción del cliente como elemento clave del éxito

organizacional (Araya-Castillo et al., 2016). La necesidad de satisfacer las necesidades de la sociedad brindando servicios de calidad obliga a las instituciones implementar estrategias basadas en los aportes de los usuarios que permitan brindar servicios oportunos y confiables (Pedraza et al., 2015).

### **Modelos de Calidad de servicio**

Una organización que está orientada a lograr la calidad de sus servicios puede elegir entre diferentes modelos. Readhead (2015) propone los siguientes:

#### **Modelo de calidad técnica y funcional de Gronroos**

Este modelo sostiene que la calidad de servicio depende de la calidad técnica y funcional empresarial. Del mismo modo, la calidad técnica y la imagen corporativa de la empresa, está relacionada a la calidad funcional.

#### **Modelo SERVQUAL, expectativa-brecha de percepción de Parasuraman**

Este modelo es una herramienta analítica que va a facilitar la gestión para identificar sistemáticamente las brechas de calidad de servicio entre variables que inciden la calidad. Está centrado en elementos externos, lo cual permite que los factores relevantes sean evaluados por el cliente. Según Zeithaml et al. (2010), las dimensiones del modelo Servqual, comprenden: 1. Fiabilidad se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios. 2. Sensibilidad. Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas. Está relacionado con la espera que el cliente atribuye antes de recibir el servicio. 3. Seguridad. Es el conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza. Son elementos importantes la cortesía, servicialidad, competencia y credibilidad. La cortesía entendida como buen trato, buenos modales y amabilidad en la prestación del servicio. 4. Empatía. Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente. Los componentes de esta dimensión son la personalización y el conocimiento del cliente. 5. Elementos tangibles. Es el aspecto físico que el cliente percibe de la organización que provee el servicio, entre ellos la apariencia de las instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal y algunos elementos como limpieza, confort y modernidad.

#### **SERVPERF modelo de Cronin y Taylor**

Es un modelo que evalúa la calidad del servicio tomando únicamente la parte de percepción del servicio, es decir las experiencias que obtuvo en la recepción del servicio.

#### **Modelo de calidad de atributo de servicio de Haywood-Farmer**

Se trata de un modelo que propone tres dimensiones para valorar la calidad de servicio y son las siguientes: Instalaciones físicas, de las personas se toma los elementos de comportamiento y finalmente el modelo toma el juicio profesional. El modelo está enfocado en mejorar la comprensión del concepto de calidad de servicio.

#### **Modelo de los antecedentes de Dabholkar y otros**

De acuerdo con este modelo, la calidad del servicio será mejor percibido por sus antecedentes y no así por sus componentes. Puede proporcionar una comprensión de la calidad el servicio y cómo estas evaluaciones se forman, por ello el modelo indica que la satisfacción del cliente debe ser evaluada por separado de la calidad de servicio.

## Modelo jerárquico de Brady y Cronin

Los autores de este modelo proponen que la calidad del servicio es considerada como un constructo multidimensional jerárquico. Las percepciones del cliente se basan en las evaluaciones de las dimensiones primarias, el resultado, la interacción y la calidad ambiental, que posee cada una de las tres sub dimensiones, que en primer lugar deberán ser evaluadas, lo cual va a influir en los resultados de la evaluación de las dimensiones primarias que conducirá a una percepción global de la calidad de servicio de la empresa.

## Método

### Tipo de estudio

Por las características de la investigación corresponde al estudio descriptivo y cuantitativo. Descriptivo porque el estudio se constituye en ser observable y no se manipulará el elemento de estudio (Hernández & Mendoza, 2018). Estudiará los fenómenos en sus condiciones naturales y basados en realidad. Cuantitativo porque, se recolectarán y analizarán los datos cuantitativos de las variables y realizar inferencias estadísticas (Hernández et al., 2014).

### Diseño metodológico

El estudio corresponde al diseño descriptivo no experimental de corte transversal por que no manipulara las variables. Sino explicara el elemento causal que suceden en su manera natural y determinada.

### Población y muestra

La población estuvo conformada por 1,946 padres cuyos hijos estudian en tres Programas de Educación Individualizada (IEP): Moquegua, Tacna y Arequipa, en el sur del Perú administradas por la Misión Peruana del Sur perteneciente a la Iglesia adventista del Séptimo Día. Se aplicó el muestreo no probabilístico estratificado por las características de la investigación. La muestra se tomará a 235 padres (tabla 1).

Tabla 1

*Población y muestra de la investigación*

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	DEPARTAMENTO	ALUMNOS	MUESTRA
IEP Fernando Stahl	Moquegua	281	34
IEP El Faro	Tacna	319	38
IEP 28 de Julio	Tacna	586	71
IEP Francisco Forga	Arequipa	407	49
IEP General José de San Martín	Arequipa	353	43
<b>TOTAL</b>		<b>1,946</b>	<b>235</b>

### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento utilizado fue el cuestionario conformada por cinco dimensiones de 22 ítems extraídos del modelo de Servqual de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988) y Matsumoto (2,014). Para medir las variables se utilizó una escala Likert de 1 (muy desagradable) a 5 (muy desagradable) para determinar la relevancia de cada elemento.

### Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis comparativo de los datos será por medio del paquete estadístico SPSS versión 22. Se trabajó con el análisis factorial confirmatorio (AFC) para evidenciar la validez del constructo. Finalmente, se aplicó el análisis de regresión lineal

múltiple y el análisis descriptivo de las variables utilizando criterios estadísticos para variables cuantitativos.

## Resultados

### Evaluación de puntaje promedio de percepción de la calidad de servicio

En la tabla 2, se presenta el resultado de los 22 indicadores, repartidos de la siguiente manera, 5 indicadores en la dimensión Fiabilidad, 4 indicadores en la dimensión Sensibilidad, 4 indicadores de la dimensión Seguridad, 5 indicadores en la dimensión Empatía y 4 indicadores en la dimensión Tangibles. Frente a la presencia de la COVID-19.

En la primera dimensión se obtuvo un promedio de 3.69, siendo el indicador Fiabilidad 4 el valor promedio más alto de la percepción de calidad de servicio de los participantes con 3,82 puntos y el indicador más bajo con la puntuación más baja, el indicador Fiabilidad. 5, con 3,57 puntos.

La segunda dimensión, Sensibilidad, el promedio global es de 3.73 puntos, el indicador con el puntaje promedio más alto es el Indicador de Sensibilidad 1, con un puntaje de 3.93 puntos, y el indicador con el puntaje promedio menor es el de Sensibilidad 4 con un puntaje de 3,57 en percibir la calidad de servicio.

La tercera dimensión evaluada es la Seguridad, siendo el puntaje promedio encontrado de 3.92 puntos, ya que esta dimensión recibe el puntaje más alto de las cinco dimensiones, el indicador con mayor promedio percepción de la calidad de servicio, el indicador Seguridad 2 con 4.0 puntos y el indicador con menor puntaje en esta dimensión se encuentra el indicador seguridad con 3,77 puntos.

La cuarta dimensión es la Empatía con un puntaje promedio de 3.62, y el indicador con el puntaje más alto es Empatía 1 con un puntaje promedio de 3.70 y el indicador con el puntaje más bajo es Empatía 4 con un puntaje promedio de 3.58.

Finalmente, la dimensión Tangibles tiene un promedio de 3.69, el indicador con el promedio más alto es tangible 3 con un puntaje promedio de 3.92, y el indicador con el promedio más bajo es tangible 1, con un puntaje promedio de 3.44.

Tabla 2

#### Resultados descriptivos de los indicadores de la Calidad de servicio

	TED	ED	NDANED	DA	TDA	Promedio	DE	Asimetría	Curtosis
<b>Fiabilidad (Promedio 3.69)</b>									
fia1	2.3%	6.5%	24.9%	58.2%	8.0%	3.63	0.815	-0.991	1.384
fia2	2.3%	10.0%	20.3%	59.0%	8.4%	3.61	0.864	-0.967	0.843
fia3	1.5%	4.6%	17.2%	65.9%	10.7%	3.80	0.750	-1.192	2.527
fia4	0.8%	3.1%	20.7%	64.4%	11.1%	3.82	0.692	-0.868	2.027
fia5	1.1%	7.7%	25.7%	64.0%	1.5%	3.57	0.707	-1.274	1.414
<b>Sensibilidad (Promedio 3.73)</b>									
sen1	1.9%	4.2%	12.3%	62.5%	19.2%	3.93	0.808	-1.235	2.595
sen2	2.3%	7.7%	23.4%	57.5%	9.2%	3.64	0.842	-0.941	1.101
sen3	2.3%	4.6%	19.5%	59.8%	13.8%	3.78	0.824	-1.071	1.906

sen4	3.1%	5.7%	29.1%	55.2%	6.9%	3.57	0.827	-0.988	1.409
<b>Seguridad (Promedio 3.92)</b>									
seg1	0.8%	3.1%	13.4%	63.2%	19.5%	3.98	0.723	-0.950	2.256
seg2	0.8%	1.9%	11.9%	67.4%	18.0%	4.00	0.668	-1.014	3.293
seg3	0.8%	4.2%	13.8%	64.8%	16.5%	3.92	0.732	-1.000	2.161
seg4	0.0%	7.7%	17.2%	65.1%	10.0%	3.77	0.728	-0.831	0.804
<b>Empatía (Promedio 3.62)</b>									
emp1	1.5%	8.8%	19.9%	57.9%	11.9%	3.70	0.848	-0.863	0.807
emp2	1.9%	8.4%	29.5%	48.3%	11.9%	3.60	0.874	-0.581	0.360
emp3	0.8%	10.3%	25.7%	53.6%	9.6%	3.61	0.828	-0.598	0.149
emp4	0.8%	11.9%	24.5%	54.4%	8.4%	3.58	0.836	-0.629	0.049
emp5	0.0%	13.4%	16.5%	63.2%	6.9%	3.64	0.800	-0.838	0.068
<b>Tangibles (Promedio 3.69)</b>									
tan1	2.3%	12.3%	29.9%	49.8%	5.7%	3.44	0.865	-0.672	0.180
tan2	1.5%	5.7%	25.7%	59.8%	7.3%	3.66	0.762	-0.956	1.496
tan3	0.8%	1.5%	16.9%	66.7%	14.2%	3.92	0.660	-0.883	2.799
tang4	0.0%	4.2%	21.8%	67.8%	6.1%	3.76	0.626	-0.817	1.143

TED: Totalmente en desacuerdo, ED: En desacuerdo, NDANED: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, DA: De acuerdo, TDA: Totalmente de acuerdo, DE: Desviación estándar.

Los resultados encontrados se corroboran con los resultados de la figura 1, se observa el porcentaje acumulado del puntaje total de cada dimensión, en la primera dimensión, Confiabilidad, se observa que se ha logrado un avance de 73% versus 100%. La segunda dimensión logró una ventaja de 74% la dimensión de Seguridad con 78% la evaluación de desempeño más alta, la cuarta dimensión Empatía con 72% la evaluación más baja y finalmente la dimensión Tangible logró una puntuación de desempeño 73%.

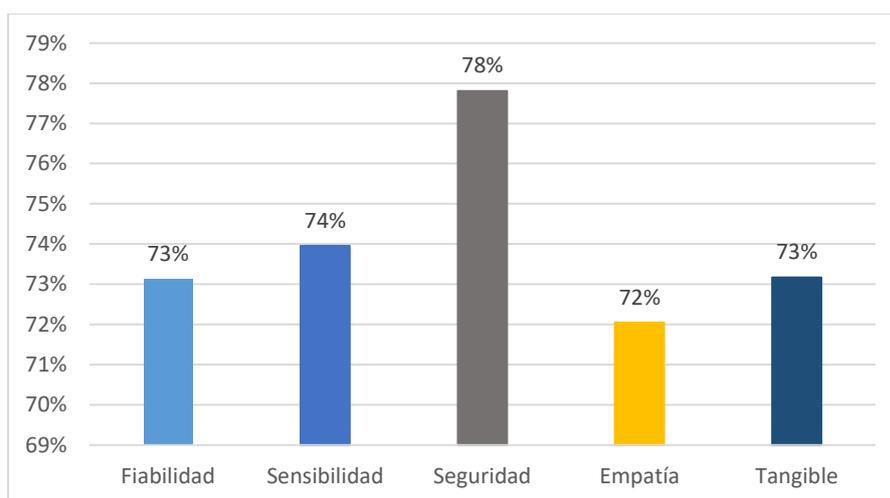


Figura 1. Nivel de logro de las dimensiones de la Calidad de servicio  
**Modelo de Gestión Organizacional (GO) y la Calidad de Servicio**

En la figura 2, se observa el modelo GO donde los indicadores de bondad de ajuste salieron son satisfactorios que explican el comportamiento de las 5 dimensiones de la calidad de servicio. Para efectos del modelo se trabajó con Chi cuadrado 470.95 ( $P < 0.01$ ), CMIN (Chi cuadrado/GL)  $< 5$  y son 200 GL. El valor del indicador GFI fue de 0.853 y el indicador CFI fue de  $0.916 < 1$  y el indicador RMSEA fue  $0,072 < 0.08$  óptimo para el modelo dado que el ajuste a los ítems de las dimensiones fueros los ideales. Finalmente, el AIC 666.93 del modelo de GO inicial al ser  $<$  que el modelo GO final del IC 576.95 es el adecuado para ser empleado en poblaciones similares al estudio ante la presencia de la COVID-19 (tabla 3).

Tabla 3

*Resultados de la Bondad de ajuste de los modelos realizados*

Modelo	Chi cuadrado	p valor	gl	cmin/gl	GFI	CFI	RMSEA	AIC
Inicial	568.93	0.000	204	2.789	0.816	0.887	0.083	666.93
Final	470.95	0.000	200	2.355	0.853	0.916	0.072	576.95

Descrito el constructo estadístico se analiza la relación que tiene GO con cada uno de las dimensiones de calidad de servicio en el siguiente orden:

1.GO y fiabilidad. Cuantitativamente guardan una relación importante con sus indicadores (P1, P2, P3, P4 y P5) de un 73%. La Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur cumple lo que promete en el momento, se muestra interesado en formar parte del problema y ayuda a solucionarlo minimizando los errores de sus servicios y haciendo frente a la COVID-19. La fiabilidad característica en la organización denota que la habilidad del capital humano está para suministrar el servicio de forma confiable, segura cuidadosa y puntual que permiten al cliente percibir sus niveles de información y conocimientos personales. Consiste en las capacidades de la Asociación Educativa, cumplir de forma precisa y confiable con los servicios que ofrece y la disposición de los empleados para brindar el servicio de calidad. Una evaluación negativa en uno de los elementos relacionados con la fiabilidad impactara fuertemente en cómo califica de forma global el usuario al servicio. La GO y su liderazgo gerencial está influyendo positivamente en la calidad y satisfacción al cliente con mayor valor y ventaja competitiva.

2. GO y sensibilidad mantienen una relación del 74% debido a que los indicadores (P1, P2, P3 y P4) del servicio de calidad que brinda el personal de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, resalta la entrega de información a tiempo, servicio rápido, los empleados están siempre dispuesto ayudar a los clientes aun cuando están ocupados en sus funciones administrativas ponderando la presencia de la COVID-19. Zeithaml y Bitner (2002) descartan que la sensibilidad es una característica de la calidad del servicio, haciendo que el usuario se sienta especial por el trato que recibe, elemento fundamental para una valoración positiva del servicio en general. La sensibilidad se constituye para la Asociación educativa, en una herramienta de GO porque permite predecir los resultados de su administración, ayudando a comprender a su capital humano de las incertidumbres, las limitaciones y los alcances de contar con un modelo de gestión administrativa que se

ponga en los zapatos de sus clientes y tener una actitud permanente por detectar y satisfacer sus necesidades. De esta manera, podrá decir que el modelo GO bajo la intervención de sus colaboradores está orientada a la atención del cliente y a la calidad de servicio.

3. GO y la seguridad es otro rasgo que es más percibido por los clientes de servicio de la Asociación Educativa Adventista (78%) debido a la confianza (P1). Además, la seguridad (P2) que tiene el cliente debido a la calidad del servicio recibido en las transacciones realizadas. La cortesía (P3) recibe en todo momento a la hora de adquirir servicios y la disposición a responder las preguntas de los clientes (P4) marcan la diferencia para un GO con criterios de gestión y empoderamiento. Esta dimensión conduce a la sensación que tienen los clientes cuando ponen sus problemas en manos de la organización y confían en que se resolverán de la mejor manera posible. Al mismo tiempo, la exigencia de credibilidad les otorga integridad, confiabilidad y honestidad, lo que le da más satisfacción al cliente. El cliente se siente seguro y protegido porque confía en la calidad de los servicios que recibe y por las estrategias que la organización implementa ante la COVID-19.

4. GO y Empatía muestra a la institución educativa una fuerte relación de promoción (72%), con sus clientes destacando la atención individual a los clientes (P1), la atención personalizada (P2), el interés por ser parte de las necesidades del usuario (P3), los empleados comprenden las necesidades de los clientes (P4) y tener un horario razonable para atender a los clientes (P5). Según Duque J. (2005), no se trata solo de ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es una parte importante de la empatía ya que también forma parte de la seguridad, sino que requiere un fuerte compromiso con el cliente, un conocimiento profundo de sus características y requisitos específicos. La empatía se caracteriza como una capacidad que tiene el personal de la Asociación Educativa Adventista, que valora la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes: el comportamiento, sentimientos, necesidades y problemas; por los que pueden pasar los usuarios y encontrarse en su lugar para asegurarse de que está de acuerdo y está satisfecho con todo lo que ofrece la empresa educativa al transmitir un sentimiento único con niveles de comprensión y vinculación con las personas, simpatía y amabilidad y tener políticas claras ante la COVID-19.

5. Finalmente, en el desarrollo de un GO basado en valores, la Asociación Educativa Adventista ha llevado a que la percepción del cliente de la tangibilidad sea un papel estratégico en la determinación de la calidad del servicio y la importante lealtad de un 73% debido a la posesión de equipos modernos (P1) e instalaciones físicas atractivas (P2), tener capital humano y valores honestos (ordenado) (P3), y materiales promocionales atractivos (P4). En este contexto Arciniegas & Mejías A. (2017) consideran que aspectos tangibles son la aparición de instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación que inciden directamente en la calidad de los servicios. Al mismo tiempo, los atributos tangibles inciden en la determinación de diseñar el servicio a través de valores y preferencias por parte del cliente y así determinar los puntos de fortalecimiento para una mejor competitividad, así como la vocación central para el desarrollo de la institución y planes de lucha contra la COVID-19.

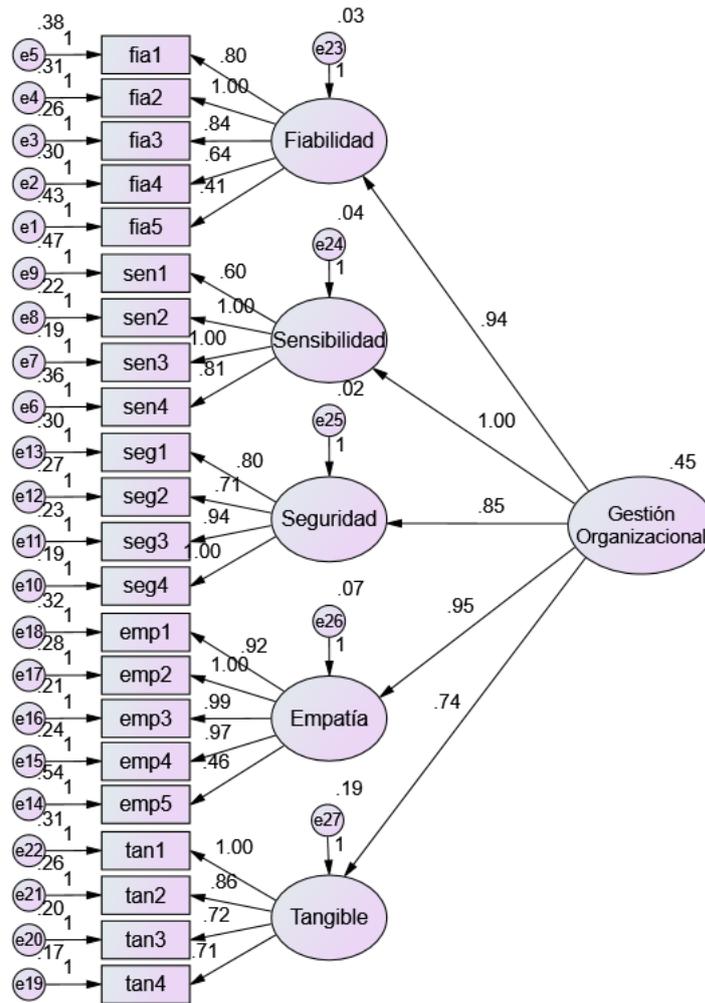


Figura 2. Modelo final de gestión organizacional para mejorar la calidad de servicio tras el COVID-19, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2020-2021

**Modelo lineal de gestión empresarial con las dimensiones de calidad de servicio**

En la tabla 4, se presentan los resultados del análisis de regresión lineal múltiple, que permitió obtener el modelo de GO y su relación con la fiabilidad expresado en la ecuación. 1. Esta ecuación presenta un coeficiente de determinación  $r^2$  ajustado = 0.791 que representa el 79,1% de variabilidad de la percepción de calidad de servicio explicado por los cinco indicadores de la dimensión fiabilidad, dados por  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  y  $\beta_5$ . Dado a su flexibilidad, se puede estimar pronósticos con el fin de orientar los indicadores a los intereses de la investigación. Finalmente, todos los indicadores son altamente significativos ( $p < 0.05$ ), por lo que son muy importantes medir el efecto de la Fiabilidad en la GO frente a la COVID-19.

$$GO = 12.931 + 2.703(\beta_1) + 4.139(\beta_2) + 4.031 (\beta_3) + 4.751(\beta_4) + 3.013 (\beta_5).....(1)$$

Tabla 4

*Análisis de regresión lineal múltiple de los indicadores de la Fiabilidad en la Calidad de servicio*

La Fiabilidad en la GO para mejorar la práctica de la calidad de servicio [r cuadrado ajustado = 0.791]	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p valor
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	12.931	2.365		5.467	0.000
fia1	2.703	0.516	0.190	5.234	0.000
fia2	4.139	0.519	0.309	7.969	0.000
fia3	4.031	0.576	0.261	6.993	0.000
fia4	4.751	0.565	0.284	8.404	0.000
fia5	3.013	0.504	0.184	5.976	0.000

En la tabla 5, se presenta el resultado del análisis de regresión lineal múltiple, que plasma la ecuación 2 del modelo de GO y su relación con la Sensibilidad que presenta un coeficiente de determinación  $r^2$  ajustado = 0.804, que representa un 80.4% de la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de servicio. La ecuación expresa cuatro indicadores de la dimensión Sensibilidad expresados en los criterios de  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ , que facilitan que la GO se convierta en una gestión administrativa con decisiones gerenciales más integrales y competitivas. Finalmente, todos los indicadores son altamente significativos ( $p < 0.05$ ), por lo que son muy importantes para medir el efecto de la Sensibilidad en la GO.

$$GO = 23.441 + 3.444(\beta_1) + 3.821(\beta_2) + 5.577(\beta_3) + 2.792(\beta_4) \dots\dots\dots 2$$

Tabla 5

*Análisis de regresión lineal múltiple de los indicadores de la Sensibilidad en la Calidad de servicio*

La Sensibilidad en la gestión organizacional para mejorar la práctica de la calidad de servicio. [r cuadrado ajustado = 0.804]	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p valor
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	23.441	1.899		12.343	0.000
sen1	3.444	0.441	0.240	7.812	0.000
sen2	3.821	0.614	0.278	6.219	0.000
sen3	5.577	0.587	0.397	9.499	0.000
sen4	2.792	0.508	0.200	5.491	0.000

La tabla 6 evidencia los resultados del análisis de regresión lineal múltiple, expresados en la ecuación 3, que presenta un coeficiente de determinación ajustado  $r^2 = 0.798$ . Es decir, que un 79.8% de la viabilidad de la percepción que tienen los clientes respecto de la calidad de servicio que es explicado por los cuatro indicadores de la dimensión seguridad. Además, ajustar si fuere posible para dinamizar con mayor contundencia la GO y su liderazgo empresarial. Finalmente, todos los indicadores son altamente significativos ( $p < 0.05$ ), por lo que son muy importantes para medir el efecto de la Seguridad en la GO.

$$GO = 12.256 + 2.873(\beta_1) + 3.546(\beta_2) + 4.803(\beta_3) + 6.683(\beta_4) \dots\dots\dots 3$$

Tabla 6

*Análisis de regresión lineal múltiple de los indicadores de la Seguridad en la Calidad de servicio*

La Seguridad en la gestión organizacional para mejorar la práctica de la calidad de servicio [r cuadrado ajustado = 0.798]	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p valor
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	12.256	2.277		5.382	0.000
seg1	2.873	0.602	0.179	4.773	0.000
seg2	3.546	0.624	0.205	5.682	0.000
seg3	4.803	0.588	0.304	8.176	0.000
seg4	6.683	0.583	0.420	11.465	0.000

En la tabla 7, se presenta los resultados del análisis de regresión lineal múltiple, manifestada en la ecuación 4, cuyo coeficiente de determinación ajustado  $r^2 = 0.812$  que muestra un 81.2% de percepción que tienen los clientes respecto a la GO y calidad de servicio que oferta la empresa para satisfacer en mejores condiciones la necesidad de los usuarios. La relevancia de estos resultados se debe a que la empatía es una característica de la calidad del servicio, de hacer sentir al usuario que es especial, por el trato que se le brinda, siendo un elemento fundamental para una calificación positiva del servicio en general que brinda la empresa. A la vez, los indicadores son significativos ( $P < 0.05$ ) por lo que medir el efecto de la empatía en la GO debe marcar la diferencia en la calidad de servicio.

$$GO = 23.787 + 2.930(\beta_1) + 2.129(\beta_2) + 4.078 (\beta_3) + 3.949(\beta_4) + 2.966 (\beta_5).....4$$

Tabla 7

*Análisis de regresión lineal múltiple de los indicadores de la Empatía en la Calidad de servicio*

La Empatía en la gestión organizacional para mejorar la práctica de la calidad de servicio [r cuadrado ajustado = 0.812]	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p valor
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	23.787	1.871		12.711	0.000
emp1	2.930	0.541	0.215	5.417	0.000
emp2	2.129	0.563	0.161	3.781	0.000
emp3	4.078	0.572	0.292	7.126	0.000
emp4	3.949	0.542	0.285	7.283	0.000
emp5	2.966	0.415	0.205	7.151	0.000

En la tabla 8, se presenta los resultados del análisis de regresión lineal múltiple ajustado  $r^2 = 0.617$  que representa un 61,7% de relación que se da entre la GO con los indicadores de la dimensión de tangibilidad. Además, la ecuación 5 expresa el grado de dependencia y efecto que tiene desarrollar una GO en la atención de los elementos de la tangibilidad, y su pronóstico de mejora de la calidad de servicio. Finalmente, todos los indicadores son altamente significativos ( $p < 0.05$ ), por lo que son muy importantes para medir el efecto de lo tangible en la calidad de servicio con mejores equipos y materiales tecnológicos que diferencien la calidad de servicio frente a la competencia.

$$CGO = 24.001 + 3.756(\beta_1) + 2.283(\beta_2) + 4.908(\beta_3) + 4.629(\beta_4).....5$$

Tabla 8

*Análisis de regresión lineal múltiple de los indicadores de la Tangibles en la Calidad de servicio*

La tangibilidad en la gestión organizacional para mejorar la práctica de la calidad de servicio [r cuadrado ajustado = 0.617]	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p valor
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	24.001	3.070		7.818	0.000
tan1	3.756	0.703	0.281	5.340	0.000
tan2	2.283	0.795	0.150	2.872	0.004
tan3	4.908	0.877	0.280	5.595	0.000
tan4	4.629	0.960	0.250	4.822	0.000

En base a los modelos estudiados, se describe a continuación el modelo estructural de GO y su nivel de asociación con la calidad de servicio que representa. Las hipótesis del modelo teórico en un sistema de ecuaciones estructurales ante la COVID-19, en el que se relacionan variables endógenas (Ven), las explican el modelo y las variables exógenas (Vex) aquellas que no explican el modelo. Albacete (2010) considera para evitar errores de especificación de los modelos estructurales. Es necesario asegurarse de que no existen variables latentes endógenas o exógenas importantes omitidas en el modelo teórico.

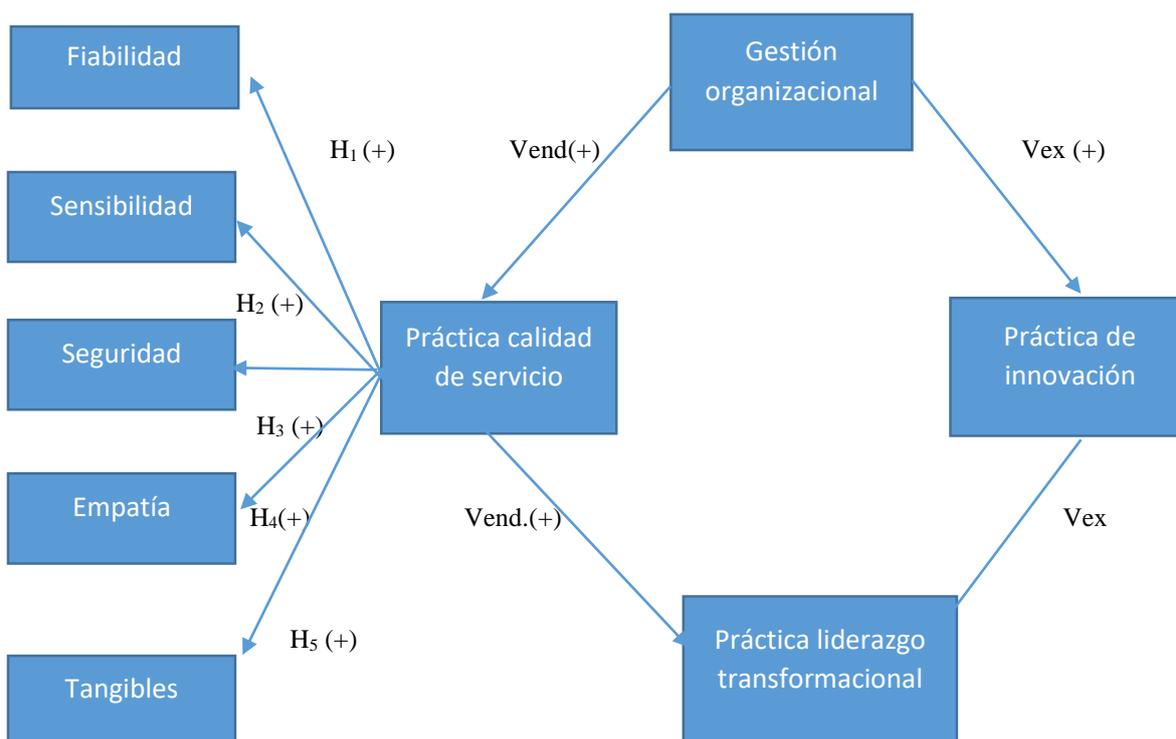


Figura 4. Modelo de gestión organizacional

**Discusión**

En cuanto a los aspectos de calidad del servicio de la Asociación Educativa Adventista, es posible que coincidan con el servicio al cliente en términos de fiabilidad, cuya importancia es enfatizada por el servicio prometido en términos de forma y precisión. Esto significa que el servicio se entrega precisamente desde el primer momento. Contiene

todos los elementos que permitan al cliente determinar el potencial y la experiencia de la organización. La confiabilidad en el sentido más amplio, significa que la Asociación Educativa Adventista cumpla con sus promesas acordadas con sus los clientes con respecto a la entrega, la provisión de servicios, la solución de problemas y los precios. El cliente quiere hacer negocios con la organización cuando cumple sus promesas, especialmente aquellas relacionadas con los atributos de servicio básicos.

La sensibilidad, según Parasuraman (1988), se identifica como la voluntad o intención del personal de servicio, incluyendo el tiempo de actuación, como en el caso de las investigaciones. Es un aspecto de la puntualidad, especialmente cuando nos referimos al tiempo de espera entre la llamada del cliente y la realización del, servicio bajo la dirección y relaciones de gestión tanto de la administración como del personal. Otra posibilidad de vincular significativamente el aspecto puntualidad en el sector mantenimiento es el tiempo de atención al cliente de los empleados, el cual necesita ser mejorado para cumplir con las expectativas de consumo de los usuarios.

El alto nivel de seguridad con el que el cliente se involucra con el servicio, lo que hace que el cliente reciba una respuesta en base al servicio solicitado; además, el servicio brindado por la organización brinda seguridad para el cliente, aunado a que existe son empleados, lo que garantiza la confianza de los clientes. De esta manera, los clientes sugieren que el personal esté siempre disponible para ayudar y brindar información, ser cortés con el servicio al cliente y mejorar el servicio.

Respecto a la empatía, el 71 % de las cinco dimensiones están satisfechos con la GO y la calidad del servicio que brinda la organización. Sin embargo, los clientes piensan que todavía es insuficiente. Porque los empleados deben mejorar aún más su capacidad para interactuar con las personas, construir amistades entre la empresa y los clientes y sentirse escuchados para fidelizar a los clientes.

Finalmente, en lo que se refiere a la dimensión Tangibilidad, el 73% de los clientes está a favor del método de la GO y la calidad del servicio que brinda la institución educativa. Sin embargo, el elemento de atención y cuidado individual a los clientes necesita ser potenciado por un mejor servicio porque se trabaja con inteligencia emocional, que es una percepción diferente por parte de los usuarios al momento de utilizar el servicio. Póngase en el lugar del cliente y quizás comprenda su insatisfacción con las necesidades del servicio. Lo que resta se considera la experiencia que tendrán los usuarios al adquirir el servicio de manera más cortés.

## **Conclusiones**

En conclusión, dada la magnitud del estudio, se debe recalcar que el Alfa de Cronbach = 0.91 confirma la factibilidad del instrumento utilizado para medir la calidad del servicio en la Asociación de Educación Adventista del Sur del Perú, ante la COVID-19. Este resultado es similar a estudios previos debido a que la validez del cuestionario SERVQUAL fue probada en la organización educativa. Lo que se ha comprobado es que se pueden utilizar para medir la calidad del servicio al cliente y en otras investigaciones.

La existencia de estudios de medición de la calidad del servicio, recopilados y verificados para los fines de esta investigación, está relacionada con el modelo SERVQUAL, que, en el momento de la implementación del programa de medición, se

consideró el más adecuado para el propósito del estudio. La calidad del servicio percibida por los clientes se puede medir en cinco dimensiones: Fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibilidad de Parasuraman (1988) ha sido utilizado satisfactoriamente por la GO desarrollada por la administración de la organización.

El estudio mostró que los clientes están satisfechos con los servicios prestados, donde el usuario experimenta un alto nivel de seguridad (78%), sensibilidad (74%) confiabilidad y tangibilidad (73%) y empatía con 72% lo que los clientes piensan sobre la calidad del servicio que se les ofrece. Actualmente, la gestión de la organización educativa se enfrenta al entorno complejo y altamente competitivo del mercado empresarial globalizado, que exige el uso de GO en la fidelización de clientes y crea sinergia entre los usuarios en un entorno competitivo dinámico y exigente. El siglo XXI y su conocimiento favorecen el desarrollo de prácticas modelo eficaces e innovadoras para la gestión de una organización donde se requiere servicio y calidad. El modelo GO a implementar en la empresa educativa tiene como objetivo desarrollar la gestión administrativa para se interese por la alta calidad y el mayor valor agregado.

## Referencias

- Araya-Castillo, L. E., Escobar-Farfán, M., Bertoló, E., & Barrientos, N. (2016). Propuesta de modelo para calidad de servicio en escuelas de negocios en Chile. *Pensamiento & Gestión*, (41), 91–115.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087005>
- Arciniegas, J., & Mejías A. (2017). Percepción de la calidad de los servicios prestados por la Universidad Militar Nueva Granada con base en la escala Servqualing, con análisis factorial y análisis de regresión múltiple. *Comunicación*, 8(1), 26-26.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682017000100003&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682017000100003&script=sci_abstract).
- Baque, M. (2014). *Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí* [Tesis doctoral, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Campus UPAO.  
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/798>
- Batram, A. (2001). *Navegar por la complejidad. Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*. España: Editorial Granica.
- Baque, M. (2014). *Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí*. Repositorio Campus UPAO.  
<http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/>
- Batram, A. (2001). *Navegar por la complejidad. Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*. Editorial Granica S. A.
- Brunner. (2017). Informe de la enseñanza preeminente iberoamericana 2011. Santiago de Chile.
- Carlos, C., Montelongo, Y., & Nájera, M. (2010). La Calidad del Servicio de un Centro de Información. *Conciencia Tecnológica*, (40), 5–9. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94415759002>
- Del Rio, J. (2017). Gestión organizacional en entornos complejos por parte de las Mipymes del sector servicios de la ciudad de Sincelejo. *Tendencias*, 18(2), 45-57.  
<https://doi.org/10.22267/rtend.171802.75>

- Donabedian, A. (1990). La dimensión internacional de la evaluación y garantía de la calidad. *Revista de Salud Pública de México*, 32(2), 113-117. Recuperado de <https://saludpublica.mx/index.php/spm/article/view/5280/5424>
- Duque J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista Innovar*, 15(25), 64-80. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
- Gil, F. (2016). ¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial? *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 12(23), 29-38. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409650120004>
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hernández, A. (2016). Aproximación teórica a modelo de cambio planeado de gestión organizacional para la innovación educativa desde la teoría de la complejidad y empowerment. *Revista Educ@ción En Contexto*, 2, 182–198. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6296681.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. México; McGrawHill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial (14va ed.)*. México: McGrawHill.
- Orozco, et. al. (2015). *áctica y entendimiento en la administración organizacional. Universidad Compañía. 13 de julio-diciembre, Bogotá Colombia.*
- Partin, J. (1996). *Perspectiva del desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano.
- Pedraza, N., Bernal, I., Lavin, J., & Lavín, J. (2015). La calidad del servicio: caso UMF. *ConCiencia Tecnológica*, 49, 39–45. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94438997005>
- Perez, Y., & Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Revista ACIMED*, 13(6). Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci040605.pdf>
- Readhead, R. M. (2015). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau distrito Chaclacayo, 2015* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Campus UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/4806>
- Partin, J. (1996). *Perspectiva del desarrollo organizacional*. Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- Pedraza, N. A., Bernal, I., Lavin V., J., & Lavín R., J. F. (2015). La calidad del servicio : caso UMF. *ConCiencia Tecnológica*, 49, 39–45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94438997005>
- Perez, Y., & Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Revista ACIMED*, 13(6). <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci040605.pdf>
- Readhead, R. M. (2015). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau distrito Chaclacayo, 2015*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ropa, B. (2014). Administración de la calidad en los servicios educativos. *Horizonte de La Ciencia*, 4(6), 67-73. Recuperado de <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/211>
- Saenz, F., Cordero, N. y Cortes, E. (2020). *Gestión de la tecnología: Principios, herramientas y aplicación*. Alphaeditorial.

- Valecillos, C. & Quintero, N. (2007). Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 278–289. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011677007.pdf>
- Zaragoza, E. A. (2015). *Aplicación del modelo de calidad del servicio Servqual en el área de recursos humanos de la empresa National Car Rental en México*. [Tesis de maestría, Universidad Jesuita de Guadalajara]. Repositorio Campus UJG. [https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3422/TOG National Car Rental.pdf?sequence=2](https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3422/TOG%20National%20Car%20Rental.pdf?sequence=2)
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2010). Services Marketing Strategy. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01055>