



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Calidad del Servicio y Gestión del cambio en la Institución  
Educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Richard Evaristo Rojas Neyra

**ASESOR:**

Dr. Alejandro Sabino Menacho Rivera

**SECCIÓN:**

Administración

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PERÚ - 2017**

Página del Jurado

---

Dra. Gladys Sánchez Huapaya

Presidente

---

Dra. Lidia Neyra Huamán

**Secretario**

---

DR. Alejandro Menacho Rivera

**Vocal**

**Dedicatoria**

Agradezco la Benevolencia de mi buen Dios por concluir el presente trabajo de investigación. A mi familia por apoyarme desinteresadamente. A mi Esposa e hijos que tuvieron mucha paciencia. A los docentes y compañeros que nutrieron mis conocimientos para culminar la investigación.

El autor.

**Agradecimiento**

Especial agradecimiento a los docentes de la Escuela de Posgrado de la UCV, por el apoyo brindado para desarrollar el presente trabajo de investigación.

A mi asesor Dr. Alejandro Menacho Rivera, por sus competencias que ha permitido logre culminar mi trabajo de investigación.

El autor.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Rojas Neyra Richard Evaristo, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 41192226, con la tesis titulada “Calidad del servicio y gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera – Agustino 2017”

Declaro bajo juramento:

1. La tesis es de mi auditoria
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido plagiada ni presentada anteriormente para optar algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseado, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aporte a la realidad investigada.
5. De identificársela presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso legal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la universidad César Vallejo.

Lima, 03 setiembre de 2017

---

Rojas Neyra Richard Evaristo

## **Presentación**

El presente trabajo de Investigación lleva como título “Calidad del servicio y gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera – Agustino 2017”

El estudio se enmarca en la investigación de tipo básica, en ese sentido, el estudio está estructurada en siete capítulos. La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido de la universidad. En el capítulo I, se ha considerado la introducción de la investigación conformada por los antecedentes, problema; hipótesis; objetivos. En el capítulo II, se registra el marco metodológico, conformado por las variables, la operacionalización, la metodología, tipo de estudio, diseño, población, muestra y muestreo; la técnica e instrumentos, métodos de análisis de datos. En el capítulo III, se considera los resultados conformado por el análisis descriptivo y la prueba de hipótesis a partir del procesamiento de la información recogida. En el capítulo IV se considera la discusión de los resultados. En el capítulo V se considera las conclusiones y por último, en el capítulo VI se considera las recomendaciones.; en el capítulo VII se establecen las referencias. En el capítulo VIII los apéndices de la investigación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación de parte de los jurados respectivamente.

El autor

## Índice

	<b>Página</b>
Caratula	i
Página de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
<b>Introducción</b>	
Antecedente	15
Fundamentación científica, técnica o humanista	21
Justificación	51
Problema	51
Hipótesis	54
Objetivos	55
<b>Marco Metodológico</b>	
Variables	57
Operación de variable	58
Metodología	59
Tipo de estudio	60
Diseño	60
Población	61
Técnica e instrumento de recolección	62
Método de análisis	68

Aspecto ético	68
<b>Resultado</b>	
3.1. Descripción de resultados	70
<b>Discusión</b>	80
<b>Conclusiones</b>	85
<b>Recomendaciones</b>	87
<b>Referencias bibliográfica</b>	90
<b>Anexos</b>	
Anexo 1: Matriz de consistencia	94
Anexo 2: Cuestionario de calidad de servicio	95
Anexo 3: Cuestionario de gestión del cambio	96
Anexo 4: Base de datos	97
Anexo 5: Certificado de validez	102



<b>Lista de Tablas</b>		<b>Página</b>
Tabla 1	Operacionalización de la Variable 1 : Calidad de Servicio	58
Tabla 2	Matriz de operacionalización de la : Variable (2) Gestión del cambio	59
Tabla 3	Población de estudio en docentes	61
Tabla 4	Escala de medición: Variable 1	63
Tabla 5	Niveles de Calidad de Servicios	64
Tabla 7	Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable 1	64
Tabla 8.	Escala de medición: Variable 2: Gestión del cambio	65
Tabla 9	Niveles de Gestión del cambio	66
Tabla 10.	Niveles de las dimensiones de la variable 2: Gestión del cambio	66
Tabla 11.	Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable 2: Gestión del cambio	66
Tabla 12	Alfa de Cronbach: Variable 1	67
Tabla 13	Alfa de Cronbach: Variable 2	68
Tabla 14	Descripción de los Niveles de calidad de servicios	70
Tabla 15	Descripción de los Niveles de gestión del cambio	71
Tabla 16	Descripción de contingencia entre las variables de estudio.	72
Tabla 17	Coeficiente de correlación de Spearman entre la calidad de servicio y la gestión del cambio	73
Tabla 18	Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión fiabilidad y la gestión del cambio.	74
Tabla 19	Coeficiente de correlación de Spearman entre seguridad y la gestión del cambio	75
Tabla 20	Coeficiente de correlación de Spearman entre elemento tangible y la gestión del cambio.	76
Tabla 21	Coeficiente de correlación de Spearman entre Capacidad de respuesta y la Gestion del Cambio	77
Tabla 22	Coeficiente de correlación de Spearman entre Empatía	78

y la Gestión del cambio

### Lista de figuras

	<b>Página</b>
Figura 1 Cronología sobre las principales propuestas teóricas sobre calidad del servicio	23
Figura 2 Niveles de la calidad de servicio	70
Figura 3 Niveles de gestión del cambio	71
Figura 4 <i>Niveles de contingencia de la variable calidad de servicio y gestión del cambio.</i>	72

## Resumen

La calidad del servicio y gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera – Agustino 2017, viene generando mucha desazón y afecta sobre todo a los servicios educativos en el sector público. El estudio tuvo como objetivo establecer la relación entre la calidad del servicio y gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera – Agustino 2017.

En cuanto a la metodología el estudio fue de enfoque cuantitativo y diseño correlacional y de tipo básica. La unidad de análisis estuvo conformada por 150 docentes seleccionados de manera censal. Para la recolección de datos en ambas variables se aplicó la técnica de la encuesta y un cuestionario de escala tipo Likert, utilizando para su confiabilidad el estadístico Alfa de Cronbach, obteniendo una confiabilidad muy alta.

Para la contrastación de hipótesis se aplicó el estadístico Rho de Spearman. Los resultados obtenidos después del proceso y análisis de los datos mostraron que: existe relación significativa entre la calidad de servicio y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

**Palabras Clave:** Calidad de Servicio, gestión del cambio, fiabilidad, empatía y capacidad de respuesta.

## **Abstract**

The quality of service and management of change in the educational institution 1047 Juana Infantes Vera - Agustino 2017, has generated a great deal of uneasiness and mainly affects educational services in the public sector. The study aimed to establish the relationship between service quality and change management in the educational institution 1047 Juana Infantes Vera - Agustino 2017.

Regarding the methodology, the study was of quantitative approach and correlational and basic type design. 150 teachers selected in census form formed the unit of analysis. For data collection in both variables, the survey technique was applied and a Likert-type questionnaire was used, using the Cronbach Alpha statistic for reliability, obtaining a very high reliability.

For the hypothesis testing, the Spearman Rho statistic was applied. The results obtained after the process and analysis of the data showed that: there is a significant relationship between the quality of service and the change management in the educational institution 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

**Key Words:** Quality of Service, change management, reliability, empathy and responsiveness

## **I. Introducción**

El presente trabajo de investigación titulado “Calidad del servicio y gestión del cambio en la Institución Educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017”. Se realizó con la intención de establecer la relación entre ambas variables de estudio.

En tal sentido, para el análisis correspondiente se ha considerado dos variables: Calidad de servicios y gestión del cambio organizacional. La primera variable en el transcurso de la historia ha ido teniendo cada vez mayores connotaciones en la manera como los usuarios perciben la calidad y el producto final a momento de ser atendidos por una empresa o entidad pública. La segunda variable tiene que ver con los cambios que se deben gestionar en todo momento, porque la ciencia, las personas y los hechos o fenómenos las cosas están en constante cambio y estos con el devenir de los años tienen que darse.

A continuación, se presenta los capítulos que se ha desarrollado en el capítulo I se ha considerado la introducción de la investigación conformada por los antecedentes, problema, hipótesis, objetivos. En el capítulo II, se registra el marco metodológico, conformado por las variables, la operacionalización de las variables, la metodología, tipo de estudio, diseño, población muestra y muestreo, técnica e instrumentos, métodos de análisis de datos. En el capítulo III, se considera los resultados conformada por el análisis descriptivo y la prueba de hipótesis a partir del procesamiento de la información acopiada. En el capítulo IV se considera la discusión de los resultados. En el capítulo V se considera las conclusiones y por último, en el capítulo VI se consideran las recomendaciones y los anexos respectivamente.

## 1.1 Antecedentes de investigación

### Antecedentes internacionales

Verdugo (2015), presentó el estudio titulado *La medición de la satisfacción de usuarios como indicador de calidad en los sistemas bibliotecarios: el caso de las universidades públicas de noroeste de México*, para optar el grado académico de doctor en Biblioteconomía y Documentación en la Universidad Complutense de Madrid, España. La muestra estuvo conformada por 220 alumnos de nueve universidades publicas ubicadas en el Noroeste de México, los cuales fueron sondeados mediante el cuestionario LIBQUAL. Las conclusiones fueron: La investigación realizada permitió observar el comportamiento de los sistemas bibliotecarios de las nueve universidades publicas estudiadas en relación a tres ámbitos relevantes: la interacción del usuario con el personal de la biblioteca (valor afectivo), las percepciones que tienen los usuarios respecto al edificio y su confortabilidad (biblioteca como espacio) y la opinión de los usuarios sobre los recursos de información y su utilidad (control de la información); asimismo la recolección de datos permitió conocer el “sentir” del usuario en relación a varios aspectos importantes para que las unidades de información puedan funcionar adecuadamente; por otro lado, los resultados negativos obtenidos de las variables de adecuación y superioridad conllevaron a pensar que no existe calidad en los sistemas bibliotecarios de la Región Noroeste de México pero esta interpretación fue demasiado categórico según lo indicado por el autor; en las unidades de información de las universidades estudiadas existe un buen trabajo con el manejo interpersonal con el usuario a pesar de la falta de formación de estos, las universidades no están adaptadas a las nuevas necesidades de los usuarios debido al crecimiento de la matricula estudiantil así como las nuevas carreras universitarias que se incorporaron.

Pizarro (2013) presentó su estudio titulado *Modelo de gestión de cambio organizacional procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas*

*minera*”, *Santiago de Chile*. En esta investigación el autor señaló como objetivo en confeccionar un modelo de gestión de cambio para cualquier empresa minera, con base en la metodología del modelo del John Kotter (8 pasos para el cambio), con la idea de obtener un modelo basado en la experiencia de diferentes empresas que ya han pasado por procesos similares. Este modelo tiene como argumentos clave la simplicidad y la estandarización por el éxito del proceso de cambio. La metodología empleada en su estudio fue la de nivel de estudio descriptiva y diseño longitudinal, porque va a exponer detalladamente de las características de los procesos de estudios, y longitudinal porque el estudio es realizado antes y después de la aplicación del nuevo modelo de gestión, su población está compuesta por funcionarios y trabajadores que intervienen en los procesos materia de este estudio en la Compañía Minera Escondida Ltda, concluye diciendo que para los procesos de cambio, existen dos factores los cuales son claves para cualquier nuevo proceso y estos son: disciplina operacional y el enfoque de procesos.

Lascurain (2012), presentó la tesis titulada. *Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica ininterrumpida*. Universidad Iberoamericana. México, el estudio tuvo como objeto establecer elementos primordiales que influyen sobre la calidad de los servicios de la organización así mismo, presenta una propuesta de mejora viable que incrementa la satisfacción y lealtad de los clientes, también usó una muestra no probabilística, llamada dirigida. Se exploró una literatura del área de análisis correspondiente. Además usó un instrumento como una guía de entrevista semiestructurada para obtener las opiniones de los clientes. Cada entrevista duró 30 a 40 minutos aproximadamente, fue inscrita y se tomaron notas de campo. Éste estudio llegó a las siguientes conclusiones: 1) La propuesta de mejora contiene aspectos cuya realización es más factible y contienen elementos manifiestos que intervienen e influyen en los clientes. 2) Cada uno de los aspectos en la tesis, tales como: Enfoque de procesos, capacitación del personal, educar al cliente, actividades de mercadeo, diseño de cotizaciones, logística y manejo de quejas, corresponde a una serie de acciones que permitirán atacar los problemas



detectados en los resultados del análisis. 3) Al establecer un registro de recojo de información de quejas, permitiré que el cliente manifieste su descontento, información importante que permitirá la mejora y solución de problemas, fomentando al mismo tiempo la comunicación. 4) Asimismo concluye afirmando la jerarquía de tener un canal de comunicación eficaz al interior de la organización que permita transmitir los problemas y las insuficiencias de la empresa y alcanzar el sustento necesario para que las mejoras se lleven a cabo, lo que en el modelo propuesto pertenece al conocimiento de la dirección. 5) Es importante que los empleados estén capacitados y conozcan el enfoque de procesos, de esta forma estarán, preparados para el propósito de la empresa y podrán obtener los resultados favorables para ambas partes. De lo contrario no tendrán los resultados satisfactorios.

### **Antecedentes nacionales**

Antúnez (2016) presentó su estudio titulado *Gestión del Cambio tecnológico y la actitud de los trabajadores según edad, sexo y grupo funcional del Banco de Central de Reserva del Perú, 2014-2015*, Lima, Perú. Estudio para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo. La investigación es de tipo descriptiva correlacional, se realizó con una población conformada por 75 trabajadores con los cuales, se seleccionó una muestra censal de 100% de los trabajadores a quienes se les empleó un cuestionario compuesto por 18 preguntas con resultado obtenido donde el 21.33 % considera a la gestión del cambio con un nivel eficiente, el 68% lo considera como regular y un mínimo del 10.67% como deficiente. En cuanto a la actitud frente al cambio el 40% presenta una actitud positiva ante el cambio tecnológico el 44% una actitud intermedia y aceptable y el 16% tiene una actitud negativa, y es que la gestión de cambio tecnológico está relacionado directa y positivamente con la variable actitud del trabajador frente al trabajador según la correlación Spearman de 0.865, donde se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula, asimismo el autor recomienda que los proyectos de innovación tecnológica incluyan desde sus primeras etapas la participación de trabajadores representativos de las diferentes áreas usuarios, de esta manera se

lograría que los usuarios se sientan como suyos los cambios y participen en ciertas medida como agentes corresponsales del área.

Jorge (2015) presentó el estudio titulado *Gestión Pedagógica y Calidad de Servicios Educativo del CETPRO corcovado UGEL 03 Lima, año 2014*, Lima, Perú. Para optar el grado de magister en administración de la Educación de la Universidad Cesar Vallejo. La metodología empleada describe un tipo de investigación básica con diseño correlacional hipotético deductivo. Se trabajó con una muestra de 89 estudiantes del centro técnico productivo Corcovado y para la recopilación de datos se empleó la escala de valoración de gestión pedagógico y la escala de valoración de calidad de servicios, dando como resultado la relación significativa entre gestión pedagógica y calidad de servicio ( $r=0,835$ ,  $p<0.05$ ) concluyendo que existe una relación entre gestión pedagógica y calidad de servicio del Centro Técnico Productivo Corcovado de la RED 07 – UGEL 03. El autor ha referido que la calidad de los servicios está centrado en el usuario, en este sentido y se hallan en función de la percepción del cliente, en otras palabras, es la calidad percibida por el cliente es decir los estudiantes. El estudio refiere que a mayor gestión pedagógica existirá un mayor calidad de servicios en el centro técnico productivo Corcovado sería relevante realizar otros estudios, tomando en cuenta una mayor población y generalizar estas conclusiones. Es importante promover acciones de fortalecimiento de la gestión pedagógica, desde sus aspectos de planificación y organización, mejorar el estilo de enseñanza, evaluación y comunicación a fin de elevar la calidad educativa del país, también diseñar programas que permitan mejorar la calidad de los servicios en el fortalecimiento de la gestión pedagógica.

Félix (2014) presentó su estudio titulado *Gestión Institucional y calidad de servicio de salud a los asegurados del Seguro Integral de salud en la unidad ejecutora Villa el Salvador año 2012*. Tesis para optar el grado académico de maestría en Gestión Pública. Lima, Perú. La investigación tuvo como objetivo principal que existe una relación entre las variables gestión institucional y calidad de servicio de salud a los asegurados del Seguro Integrado de Salud en la unidad

ejecutora villa el salvador. Se trata de una investigación aplicada, de diseño no experimental de corte transversal de nivel descriptiva correlacional, la muestra estuvo conformado por 138 personas aseguradas al SIS, de la unidad ejecutora V illa el Salvador, siendo la muestra seleccionada aleatoria simple, se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando para el efecto un instrumento de cuestionario para captar la información deseada sobre las variables. Concluyó anunciando que la gestión institucional es importante para generar mayor calidad de servicio que se brindan a los asegurados del Seguro Integral de Salud (SIS). La relación de la gestión Institucional y los servicios hospitalarios están orientados a mejorar la calidad de atención en todas las áreas de la Institución de Salud, para ello se debe de lograr una atención personalizada de calidad y una atención asistencial a los asegurados del SIS, para ello se tiene que implementar indicadores que midan la eficiencia del personal asistencial y administrativo. Se propone que las Instituciones de Salud del SIS inviertan en mayor Infraestructura, equipos médicos e informáticos, capacitaciones permanentes al personal médico que prestan servicios a sus pacientes, y simplificar los trámites administrativos que se brindan a los asegurados.

Jara (2014) presentó su estudio titulado *Gestión de calidad del servicio y fidelización de usuarios de servicios Médicos Buen Conductor EIRL, en el año 2014*, Lima, Perú. Tesis para optar el grado académico de Magister en Gestión de Servicio de la Salud. Lima, Perú. La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre la Gestión de calidad del servicio y fidelización de usuarios de servicios Médicos Buen Conductor EIRL, en el año 2014. Tratándose de una investigación tipo aplicada, de diseño de la investigación es no experimental – correlacional de corte transversal. La muestra es probabilística estuvo conformada por 35 usuarios de servicios médicos, y el instrumento de investigación cumple los requisitos de la validez y confiabilidad que se realizó antes de aplicar la encuesta. Los datos trabajados fueron cualitativos ordinales y se realizó con Rho Spearman. Concluye en que la calidad del servicio como la capacidad de satisfacer las necesidades expresadas o latentes, necesidades que no han sido atendidas por nadie pero que son demandadas por un público usuario llamado clientes. Los clientes

poseen un sin número de necesidades, requisitos y expectativas, la empresa va a proporcionar calidad de servicio cuando sus productos o servicios va a superar las expectativas de los clientes. Existe una relación entre la calidad en los servicios y la fidelización de los usuarios de los servicios médicos, para ello se debe de realizar trabajos coordinados e integrados evaluando las quejas y reclamos, así mismo se debe de capacitar al personal en temas relacionados al cliente y su correcta atención y mejorar las prácticas en la gestión de calidad del servicio. Y es que la satisfacción del cliente se debe percibir en valores, y cumplido el grado de satisfacción de nuestros clientes se obtendrá fidelidad de ellos hacia nuestra empresa o institución.

Godoy (2013) presentó su estudio titulado *Sistema de Información de apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) y calidad de servicio educativo en Instituciones Educativas de la Red N° 17 de la UGEL 01, 2012* Lima, Perú. Para obtener el grado de Magister en Educación en la Universidad Cesar Vallejo. La investigación se realizó con tipo no experimental, transversal y diseño correlacional, habiéndose utilizado un cuestionario tipo Likert y cuestionarios aplicados a una muestra de 202 docentes. Luego de haberse realizado la descripción y discusión de resultados mediante el coeficiente de correlación de Spearman, se concluye que la gestión de la institución educativa (SIAGIE) tiene una relación baja y directa con la calidad de servicio educativo en las Instituciones Educativa de la Red N° 17 de la UGEL 01 obteniendo un coeficiente  $Rho = 0,242$  y un  $P\text{-valor} = 0,001$ . Por ello se sugiere a los docentes capacitarse para un mejor uso del sistema de información de apoyo a la Gestión de la Institución Educativa SIAGIE y poder optimizar la calidad de los servicios prestados en las Instituciones educativas. La calidad del servicio educativo, busca la satisfacción de la calidad educativa en el país, sustentada en los enfoques de la equidad, interculturalidad y diversidad propias de la realidad nacional e incorporando los enfoques de relevancia, pertenencia, eficacia y eficiencia.

Cajahuanca (2013) presentó su estudio titulado *El clima Institucional y la calidad de servicio educativo ofertado por la Institución Educativa N° 3084 Enrique Guzmán y Valle de los Olivos, Lima 2012*. De la Universidad Cesar Vallejo, para

obtener el grado de Magister en Educación. El tipo de muestra que se realizó es probabilístico estratificado proporcional en la muestra, aplicándose encuesta, analizándose a nivel descriptivo y en el nivel inferencial según los objetivos y las hipótesis formuladas. En los resultados encontrados según la percepción de los encuestados se expresa en forma predominante a un nivel medio regular, asimismo todas las dimensiones del clima institucional están relacionadas con el servicio educativo, un buen clima o mal clima institucional genera consecuencias para la Institución Educativa a nivel positivo o negativo, pudiendo afectar la satisfacción, innovación, la calidad de los servicios educativos entre otras. Se determinó que existe una relación significativa alta del 75,7 entre el clima institucional y la calidad de servicio educativo ofertada por la Institución Educativa 3084 Enrique Guzmán y Valle de los Olivos, y existe una relación moderada del 50,20 % entre identidad institucional y la calidad de servicio, se sugiere fortalecer la identidad institucional en beneficio de su desempeño para mejorar la calidad del servicio ofertado.

## **1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **Variable 1: Calidad del Servicio**

El concepto de calidad de servicio se diferencia del concepto de satisfacción de clientes y mucho tiene que ver con los plazos que se establece, en esa razón la satisfacción de los clientes se visualiza en una medida a corto plazo, definida de las transacciones, en cambio la calidad de servicio es una actitud de la organización a largo plazo como efecto de una valoración general de un desempeño.

Según Grönroos (citados por Pamies, 2004), indicó que: “la calidad total percibida se produce cuando la calidad experimentada satisface la calidad esperada; o cuando lo recibido y lo experimentado se corresponde con las expectativas generadas alrededor del servicio en cuestión” (p.25).

Del mismo modo, Parasuraman, Zeithaml y Berry (citados por Pamies, 2004),

definieron la calidad de servicio como:

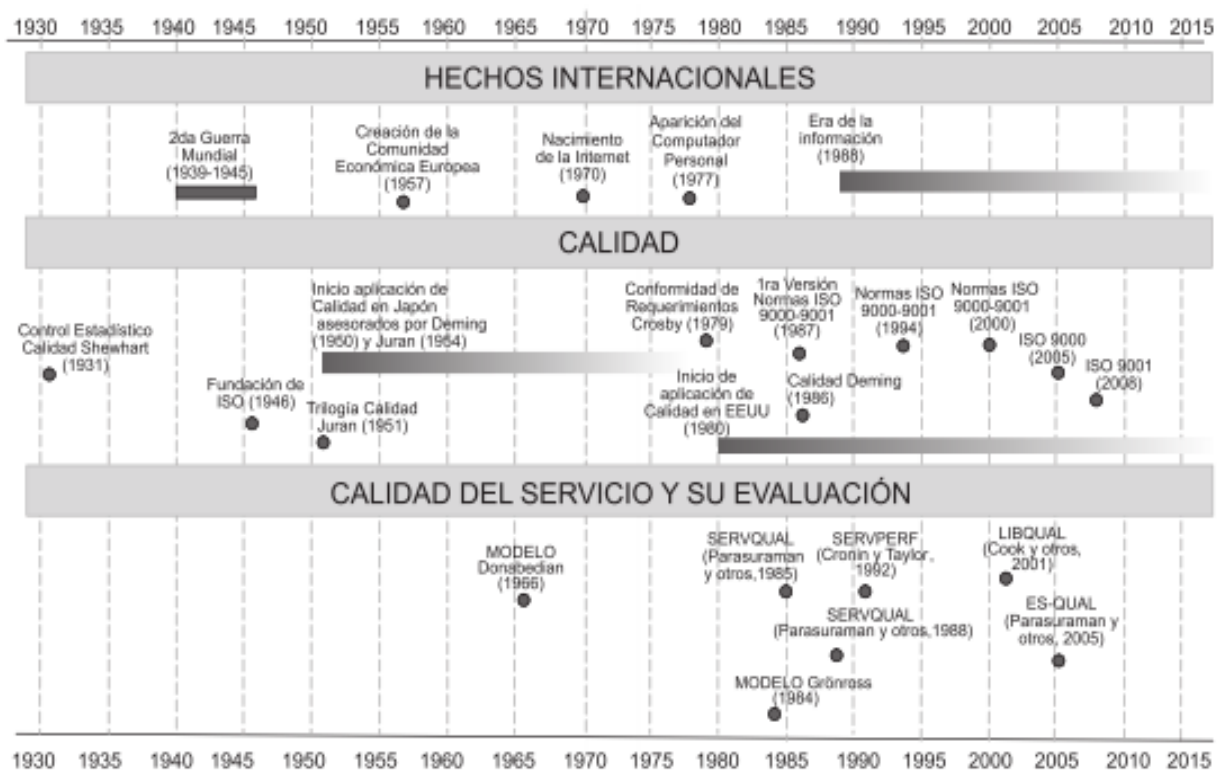
El juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores y sus percepciones sobre los resultados del servicio ofrecido. Asimismo los autores manifiestan que la calidad del servicio queda definida como la amplitud de las diferencias o brechas que existía entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones respecto a la prestación del servicio (p.34).

Por tanto, la calidad es parte de la humanidad y siempre ha estado latente en los procesos de producción y se evalúa con métodos y herramientas disponibles. De esta forma la calidad es parte de los acuerdos establecidos en los intercambios comerciales y para cumplir con ello existía el crédito a la palabra; que era un compromiso, entre caballeros, entre proveedores y clientes. Si bien se estableció en la época del trabajo artesanal donde se pretendía ofrecer a los compradores siempre la mejor calidad en la mercancía, fue hasta el Siglo XVIII cuando ésta tomó el matiz formal con el que la conocemos hoy en día, particularmente con el auge en los negocios y en los bienes que se producían a gran escala, en la época de la revolución industrial. Pero fue realmente hasta finales del Siglo XIX cuando en los Estados Unidos, Frederick Taylor suprimió la responsabilidad de cuidar la tarea de calidad de los productos que estaba encomendada a los obreros y supervisada por los capataces y la puso en manos de los ingenieros industriales, quienes estaban más calificados y contaban con el conocimiento para corregir y supervisar más estrechamente el proceso de producción en serie.

Hasta mediados del siglo pasado, la calidad era un tema particularmente industrial y asociado a la competencia de bienes de consumo, lo que obligó a los empresarios a ofrecer mejores productos para ganar el mercado y mantenerse operando. Fue hasta el surgimiento de la competencia entre las empresas de servicios, que inicia la cultura de la calidad al cliente en este sector.

A modo de resumen cíclico se presentan algunas teorías y modelos de

evaluación de la calidad del servicio, además de diversas contribuciones teóricas en temas de servicios, calidad y evaluación. Cabe señalar que las trascendentales propuestas teóricas sobre la evaluación de la calidad de servicio se muestran entre las décadas de los 70 y 90, coincidiendo con el inicio de la Internet, del computador personal y el nacimiento de la era de la información. Así mismo, se observan durante este lapso, importantes aportes teóricos y filosóficos respecto a la calidad, además de sus posteriores contribuciones en la definición de estándares internacionales, como son las normas ISO-9000 e ISO-9001.



*Figura.1* Cronología sobre las principales propuestas teóricas sobre calidad del servicio.

Fuente: Torres (2009), Principios de la Calidad.

Por otra parte, algunos autores definen calidad del servicio a partir de diversos modelos de evaluación, considerando para ello los atributos valorados en la prestación de un servicio excelente, los cuales están determinados por las

perspectivas desde las cuales se formulan, siendo dos las encontradas en la literatura, a saber: la perspectiva Expectativas - Percepciones y la perspectiva objetiva-Subjetiva (también llamada Interno-Externo). Para la definición de calidad del servicio, según la perspectiva Expectativas-Percepciones, Se identifican dos posturas de los autores al respecto: el uso de las expectativas y percepciones del cliente. La calidad del servicio (CS) está basada en el paradigma de la desconfirmación, como resultado de la discrepancia entre percepciones (P) y expectativas (E) respecto al desempeño del servicio.

De tal modo, Parasuraman, Zeithaml y Berry (citados por Torres y Vásquez, 2015) elaboraron un modelo de evaluación de la calidad de servicio, ellos han referido que :

En esta perspectiva, el modelo norteamericano Service Quality (Servqual) propuesto por Parasuraman, señaló que el concepto de calidad se ha desplazado en un enfoque hacia el usuario, calidad que reside en los ojos del receptor, siendo la calidad lo que los usuarios perciben, siendo ellos los que determinaran si es o no es de calidad. Muchas definiciones de calidad giran en torno a la calidad de servicio percibida por los clientes, relativo a la superioridad del servicio. En esta temática implica el momento de la prestación del servicio o momento del encuentro entre comprador y vendedor, puede darse básicamente tres situaciones: si la prestación supera las expectativas del consumidor, el servicio será apreciado como excelente; si sólo se iguala, será visto como bueno o adecuado; y si no llegase a cubrir las expectativas, entonces el servicio será considerado como malo o deficiente (p.45).

Por otro lado, Grönroos (citado por Pamies, 2004), quien es pionero de la escuela de gestión de servicios y del pensamiento de marketing, internacionalmente denominada la Escuela Nórdica de Marketing, propuso:



Un modelo que integra la calidad del servicio en función de tres (3) componentes: a) La calidad técnica, referida al “qué” representa el servicio recibido por los usuarios como consecuencia de la compra; según el autor este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo. b) la calidad funcional, representa el cómo el usuario recibe y experimenta el servicio, relacionada con la forma en la cual se ha prestado el servicio a los usuarios por el personal del establecimiento; c) La imagen corporativa, representa el resultado de cómo el usuario percibe la empresa a través del servicio que presta, afecta su percepción de la calidad del servicio y está asociada a la imagen que se forma sobre la organización, ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que haya recibido. (p.213)

En tal sentido, la evaluación de la calidad técnica es más objetiva que la funcional. El autor considera que los niveles aceptables se alcanzan cuando la calidad percibida satisface las expectativas del usuario, siendo éste influenciado por el resultado del servicio, por la forma en que lo recibe y por la imagen corporativa de la organización que lo presta. En consecuencia, desde el modelo nórdico la definición de calidad, señala que es el resultado de un proceso de evaluación donde el usuario compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido.

En contraparte el modelo (Servicio Performance), Servperf surge a raíz de las críticas realizadas por diversos autores al modelo SServqual, específicamente sobre su escala para medir las expectativas. Se proponen como modelo alternativo para evaluar la calidad del servicio basado exclusivamente en las percepciones. De los usuarios sobre el desempeño del servicio. Esta Escala descarta el uso de las expectativas en esta evaluación. Este utiliza una escala similar a la del Servqual por lo que emplea sus 22 ítems para evaluar sólo las percepciones, simplificando así este proceso. Ello lo justifica señalando que es escasa la evidencia respecto a que los usuarios valoren la calidad de un servicio como la diferencia entre expectativas y percepciones, además agregan que existe la tendencia de valorar como altas las

expectativas.

Brady y Cronin (citados por Torres y Vásquez, 2015), refirieron en su modelo jerárquico donde manifiestan que la calidad se basan en las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio para la evaluación del desempeño del servicio en múltiples niveles y, al final, los combinan para llegar a su percepción global” (p.34).

Según lo mencionado anteriormente, la calidad del servicio constituye una estructura de tercer orden, donde la percepción se define por dimensiones y a su vez, éstas en sus dimensiones. Por otro lado, el modelo de Brady y Cronin (citados por Torres y Vásquez, 2015), propone tres dimensiones principales: “calidad de la interacción, ambiente físico y calidad de los resultados” (p.45).

Este modelo representa una alternativa válida y fiable en la medición de la calidad del servicio en diversos contextos. También, el modelo de calidad del servicio para bibliotecas Libqual propuesto por Cook, Heath y Thompson en el año 2001, se deriva de la aplicación de una versión modificada del instrumento Servqual a una serie de bibliotecas universitarias de los Estados Unidos. Los resultados mostraron que este instrumento No era plenamente satisfactorio y que requería una adaptación a la realidad de estos centros. Libqual permite conocer la calidad de los servicios a partir de los datos proporcionados por los usuarios sobre sus percepciones respecto de los servicios ofrecidos por las bibliotecas.

Para Játiva y Gallo (citados por Torres y Vásquez, 2015), señalaron que la evaluación de los servicios bibliotecarios deben estar en función de los servicios que prestan y no por las dimensiones de sus colecciones bibliográficas. Es decir, evaluar lo que hace la biblioteca, no lo que tiene, además, para su implementación requiere un proceso de educación a los usuarios para su uso. Por último, debido a que esta propuesta debe apoyarse en un desarrollo web propietario, su acceso y adopción supone costos de suscripción.

Según Lewis (1993), distingue tres dimensiones dentro de la calidad de servicio: la calidad física o aspectos físicos del servicio y entorno; calidad interactiva, derivada del contacto entre comprador y vendedor, y la calidad corporativa, relacionado con la imagen de la organización.

En definitiva, existen dos grandes dimensiones de la calidad de servicio, una relacionada con aspectos técnicos de la prestación y la otra y otra con las interacciones que se producen entre el cliente y el suministrador del servicio. Actualmente las empresas tienen más posibilidades de superar las expectativas de los clientes a través del desarrollo de la segunda de las dimensiones, ya que la calidad de la interacción entre el comprador y el representante de la organización es más difícil de conseguir debido a la competencia.

En conclusión, la calidad de servicio es una combinación de dos dimensiones, la relativa al procedimiento, la cual depende de los sistemas técnicos utilizados para prestar servicio y la relacionada con la sociabilidad, con la habilidad del proveedor para relacionarse con los clientes y captar sus necesidades.

La cuantificación sistemática de la calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos. Esta necesidad llevó al desarrollo de varias técnicas y metodologías para la medición de empresas norteamericanas, es la metodología Servqual, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1988 en sus estudios realizados para su trabajo "Delivering Quality Service". Con Servqual, los autores desarrollaron un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en un cuestionario de 22 preguntas. Los datos obtenidos de dicha fuente permiten identificar y cuantificar las 5 brechas más importantes que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de un servicio. Comparación que realizan entre las expectativas sobre el servicio que van a

recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones que brindan el servicio, desde esta perspectiva, dichos investigadores elaboran la escala Servqual (Service Quality), a partir de la información proporcionada por un amplio trabajo desarrollado con directivos de organizaciones de servicios, la escala Servqual es la primera aproximación explícita relevante diseñada con la finalidad de medir la calidad del servicio percibida por el cliente. La estructura de la escala de Servqual se basa en cinco dimensiones de calidad no esencialmente independiente: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. El enfoque propuesto por los creadores de Servqual para medir la calidad de servicio percibida, el cálculo de la diferencia entre las puntuaciones de las expectativas de los consumidores y las de sus percepciones ha servido de base para la realización de muchas investigaciones en empresas que prestan toda clase de servicios. Además, esta propuesta de la escuela americana fue desarrollada en varias etapas por un equipo de investigadores conformado por Parasuraman, Berry y Zeithaml. Inicialmente en 1985 con un estudio de tipo cualitativo, con entrevistas a usuarios y directivos de cuatro (4) reconocidas empresas de servicios de los Estados Unidos: Banca minorista, tarjetas de crédito, corredores de valores y reparación y mantenimiento de equipos.

Como resultado principal, estos autores obtuvieron un modelo conceptual de calidad del servicio fundamentado en la teoría de las brechas o Gaps (The Gaps Models of Service Quality), este explica las brechas entre las expectativas de los usuarios y su percepción sobre el servicio recibido. El modelo vincula cuatro elementos formadores de expectativas: la comunicación boca-óído, las necesidades personales de los usuarios, sus experiencias previas y las comunicaciones externas de la firma, y está conformado por diez dimensiones para valorar la calidad del servicio. Conforme a lo señalado, las críticas recibidas Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1988, apoyados en una investigación cuantitativa, realizan estudios estadísticos de análisis factorial y simplifican el modelo anterior a cinco dimensiones: a) Empatía: muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus usuarios; b) Fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido

de forma fiable y cuidadosa; c) Seguridad: conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza; d) Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido, finalmente, e) Elementos tangibles: apariencia física de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

En vista de lo anterior, la calidad percibida del servicio ha tenido y tiene numerosas definiciones sin existir una definición única y global. Sin embargo, la definición de mayor aceptación y las más utilizadas son juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto servicio.

Además, García, et al. (2013) señaló que:

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio, y surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo, una vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se genera antes de contratarlo. Dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que es él mismo quien la determina, no el prestador del servicio. Sin embargo, el proveedor puede influir en la satisfacción del cliente intentando cumplir con sus expectativas (superándolas en el mejor de los casos) o, de ser necesario, intentando manipular las expectativas para que el valor percibido por el cliente no las supere (p.46).

Por lo tanto, la calidad de un servicio, está directamente relacionado con las expectativas del cliente, sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado. El éxito del resultado dependerá de la institución educativa prestadora del servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y del costo en que incurre el cliente

para acceder al servicio. Cabe destacar que los docentes son el cambio que necesita el país en cualquier lugar, tiempo y forma; por ello el modelo Servqual, servirá para evaluar a los docentes de la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-agustino 2016.

### **Dimensiones de calidad del servicio**

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (citados por Pamies, 2004), señalan las dimensiones de calidad de servicio:

#### **Primera dimensión: Fiabilidad**

Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Asimismo es la capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa y digna de confianza.

#### **Segunda dimensión: Seguridad**

Se refiere a la inexistencia de peligros, riesgos o dudas. También se considera que es el conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza.

#### **Tercera dimensión: Elementos tangibles**

Es la apariencia de las instalaciones, físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

#### **Cuarta dimensión: Capacidad de respuesta**

Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.

### **Quinta dimensión: Empatía**

Esfuerzo por conocer las necesidades de sus clientes, verdadera preocupación y atención personalizada. También se refiere al cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes

### **Variable 2: Gestión del cambio**

Es el proceso a través del cual una organización alcanza a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado precedentemente. En ese sentido, toda organización experimenta cambios, por ello los directores y maestros de las instituciones educativas deben adoptar modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen. Un modelo óptimo de referencia para la gestión permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como establecer las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la institución. En vista de ello, el cambio es una modificación en el entorno, la estructura, la tecnología y en el personal la organización. Si no fuera por el cambio, el mañana sería igual al presente. Seguramente, el quehacer del directivo sería más fácil si, la oferta educativa de los privados no introdujese productos ni servicios nuevos, si los clientes no plantearan otras exigencias, si los reglamentos del gobierno no fueran modificados jamás, si la tecnología no avanzara nunca, o si las necesidades de los empleados fueran siempre las mismas. No obstante, el cambio es una realidad organizacional. La administración del cambio forma parte integral del trabajo de todo gerente. Sin embargo, ¿qué puede cambiar un gerente? Sus alternativas encajan, en esencia, dentro de alguna de estas tres categorías: modificar la estructura, la tecnología, o a las personas.

## **Definición de Gestión**

Según la Real Academia Española de la lengua, se define gestión “como la acción y efecto de gestionar, siendo el significado de la palabra gestionar “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (p.34).

La gestión de un proceso engloba muchas tareas, entre las cuales está la administración, la asunción de responsabilidades, la disposición de recursos y estructuras necesarias para el buen desarrollo del proceso y la coordinación de actividades.

Según Franco (citado por Paredes, 2013), definió gestión del cambio como:

La adquisición de nuevas ideas y prácticas de reflexión, razonamiento y desempeño, en la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (p.34).

El concepto de gestión, aplicado al sector empresarial, ha evolucionado en la medida que ha avanzado la tecnología, las comunicaciones y las relaciones para la mejora de nuevos productos y servicios, así como en la satisfacción para los clientes de un mercado cada día en crecimiento y más complejo.

## **Modelos de gestión organizacional**

El proceso de cambio en las organizaciones está experimentando desde finales del siglo XX una gran proliferación de teorías y mecanismos para que los gestores o administradores de las organizaciones tengan herramientas con las que afrontar dichos procesos. Estos modelos o métodos provienen de la literatura sobre cambio organizacional existente y sobre la recopilación de datos y experiencias acumuladas



por las organizaciones. Para poder aplicar con ciertas garantías un modelo de cambio en una organización particular es necesario conocer el origen, el funcionamiento y el alcance de estos modelos. Históricamente han coexistido diversas formas de afrontar los cambios en las organizaciones. Una de las perspectivas para afrontar el cambio focaliza la atención en el factor humano como un proceso sujeto a transformaciones. Otros modelos abordan el cambio organizacional enfatizando en los procesos, actividades y cambio en las operaciones. Y, por último, algunos autores enfatizan en el cambio del entorno y las estructuras de poder dentro y fuera de la organización.

Uno de los primeros y más conocidos modelos de cambio organizacional es el de Lewin (1952). Este autor propuso que los procesos de cambio en las organizaciones pasan por tres fases. Estas fases, por orden cronológico, son el “descongelamiento” de los patrones de conducta, costumbres y estilos de operar existentes; la experimentación e implementación de nuevos patrones, costumbres y estilos de operar; y por último el “recongelamiento” de los nuevos patrones, costumbres y estilos de operar, o también el regreso a patrones anteriores si es que se produce un rechazo de los nuevos patrones. Para poder producir un descongelamiento de la forma actual de operar de la organización y sus personas, Lewin propone analizar y actuar sobre dos tipos de fuerzas.

Aquellas que presionan y fomentan el cambio (fuerzas impulsoras), tales como presiones de los clientes o la apertura de nuevos mercados, y las fuerzas que conducen a las organizaciones hacia la resistencia al cambio y la reintroducción de patrones pasados (fuerzas limitantes), tales como temores de los empleados, inercia o hábitos. El manejo adecuado de las fuerzas impulsoras y las fuerzas limitantes permitirían, según Lewin, dejar el statu quo en que opera la organización y su personal para así probar nuevos patrones, costumbres y estilos. Una vez que se han encontrado nuevos mecanismos de operación satisfactorios, la organización puede comenzar el período de “recongelamiento” a través de la formalización de las nuevas costumbres y estilos u otras medidas que aseguren supermanencia.

Una metodología de cambio que ha sido propuesta por Whittington, Pettigrew, y Conyon (1999), y que puede ser considerada como una variación de estos programas de desarrollo organizacional es lo que hoy llamamos herramientas de recursos humanos de “alto impacto”. Estas herramientas incluyen actividades tales como formación de equipos de trabajo, desarrollo de ejecutivos, selección de personal en función de las necesidades estratégicas de la organización, y otras (Huselid, 1995). Pueden considerarse un programa de cambio en el sentido de que están orientadas a mejorar, a través de su implementación, la eficiencia, productividad y flexibilidad del personal. De hecho, autores como Whittington, Pettigrew, y Conyon (1999) consideran estas herramientas como una metodología de cambio organizacional formal y sistemático, que afectan los procesos organizacionales al mejorar el rendimiento individual y grupal.

En forma paralela al Desarrollo Organizacional, en Europa se gestó otra aproximación al cambio planificado: la Teoría Socio-técnica que proviene del trabajo del Instituto Tavistock en Inglaterra y otros autores en Escandinavia. Los estudios originales, que dieron nacimiento a este modelo, experimentaron con grupos de mineros del carbón para modificar en forma efectiva aspectos técnicos y sociales del proceso de trabajo. El argumento clave de este modelo es que las dimensiones técnicas y sociales del proceso de trabajo deben ser cambiadas juntas; cambiar un aspecto sin cambiar el otro no funciona. Esta aproximación, que utilizó grupos de trabajo autónomo para sus pruebas, sirvió de alguna forma como predecesor de las reformas en los lugares de trabajo que ganarían considerable popularidad en los años 80' de del siglo XX. Al igual que el modelo de desarrollo organizacional norteamericano, el europeo enfatizó la importancia del cambio planeado, aunque ambos difieren en importantes aspectos.

Mientras el modelo de desarrollo organizacional tiende a trabajar con ejecutivos y enfocarse en el establecimiento de confianzas interpersonales entre éstos o aquellos cercanos a los líderes de la organización, el modelo socio-técnico propone que el cambio debe surgir desde los niveles jerárquicos inferiores hacia

arriba, involucrando a los trabajadores en el diseño de sus “cargos” y el uso de la tecnología en el lugar de trabajo. Tanto el modelo de Desarrollo Organizacional como el modelo socio-técnico, han recibido una diversidad de críticas. En el caso del DO se le ha criticado por estar demasiado enfocados en los líderes ejecutivos de la organización, al asumir muchas veces que son los únicos miembros relevantes en el cambio organizacional. El DO también ha sido criticado por asumir que las normas de conducta y valores culturales de una organización son ampliamente compartidas por todos los integrantes de la organización. Además, se ha señalado que otra de las limitaciones de este modelo es su debilidad para entender y proponer cambios que afectan múltiples grupos con intereses diferentes e incluso divergentes.

En forma paralela a los enfoques “humanistas” del cambio organizacional se desarrollan herramientas que permitan tratar con la necesidad de reestructurar estratégicamente operaciones y procesos, más allá de las relaciones y actitudes de las personas. Así surgieron otros métodos, que intentaron desarrollar sistemas para implementar el cambio orientándose a procesos y operaciones organizacionales. La reestructuración ha sido descrita como una de las formas más rudimentarias de implementación de cambios dentro de la organización. La estructura de una organización puede ser entendida como un diagrama organizacional, formado por niveles jerárquicos, unidades organizacionales (divisiones, departamentos, cargos, etcétera) y relaciones de dependencia jerárquica entre éstas. La reestructuración típicamente consiste en el rediseño de este diagrama, cambiando el número de niveles jerárquicos, de unidades existentes en cada nivel jerárquico o de las dependencias jerárquicas entre diferentes unidades. Por ejemplo, reducir el número de estratos o niveles jerárquicos es un tipo de reestructuración.

En estos casos el criterio subyacente al cambio es la búsqueda de eficiencia. Keidel (1992) ha señalado que las reestructuraciones suelen tener la inconveniencia de que conducen a reacciones adversas en el personal. Las personas se preguntan cuánto tiempo durará la reestructuración, quiénes serán los próximos en ser despedidos, quién tendrá poder jerárquico sobre quiénes, o qué nuevas tareas

deberá de hacer cada individuo. Por la naturaleza del proceso, estas medidas son muchas veces tomadas sin aviso previo, generando un estado de descomposición emocional dentro de la empresa. Las reacciones también pueden ser adversas por parte de los clientes. En este sentido, uno de los problemas de las reestructuraciones que sólo intenta mejorar o aumentar el bienestar de los accionistas olvidando a los clientes y los empleados de la organización. Dentro de las ventajas de este método está el claro impacto económico que conlleva su implantación. Los programas de calidad total representan otro modelo de cambio que se centra en mejorar las actividades de trabajo en la organización. El uso de técnicas cuantitativas en el desarrollo de programas de calidad recibió gran énfasis en Japón. En 1943, K.Ishikawa cambió el enfoque de la calidad en las empresas desde el monitoreo y control de procesos hacia la prevención de productos defectuosos. Introdujo el uso de técnicas estadísticas y de estudio de relaciones causa-efecto para determinar el origen de los defectos de producción en una empresa (Gehani, 1993). Genichi Taguchi, también en Japón, incorporó los conceptos de calidad y del diseño de los productos y procesos de producción. Taguchi desarrolló técnicas para reducir el número de experimentos requeridos para determinar el diseño óptimo de un proceso de producción. Los programas de calidad total se caracterizan por ser programas de largo plazo, de avance lento, sistemático y sostenido, que requiere de un involucramiento activo de todo el personal de la empresa.

### **Modelos de cambio radical**

Los cambios más significativos en el ámbito de las empresas son provocados por el medio ambiente económico, como por ejemplo la apertura a nuevos mercados, la entrada de nuevos competidores en el sector o las políticas externas y sociales que pueden desembocar en el desarrollo de la actividad. Estos cambios del entorno se suceden cada vez en menos intervalo de tiempo. Los ciclos de vida de los productos disminuyen y la incorporación de nuevas tecnologías se acelera. Esto lleva a muchos autores a proponer que, la única manera de mantener una organización en una posición de liderazgo es generando los cambios que definen la actividad en que esa

empresa opera. La idea básica de este modelo es que la organización debe ser capaz de generar, constantemente en su actividad, nuevos y mejores productos y servicios para mantenerse competitiva. De lo contrario, otro competidor tarde o temprano generará productos o servicios que la hagan perder posicionamiento. Para generar innovación de manera sistemática las empresas deben ser capaces de alcanzar una configuración interna o “arquitectura organizacional” que apoye la generación e implementación de ideas creativas.

Este modelo insta a la organización en mejorar su capacidad de generar nuevos y mejores productos y servicios para mantenerse competitiva en su ámbito. Para generar innovación de manera sistemática, las organizaciones deben ser capaces de alcanzar una configuración interna o “arquitectura organizacional” que apoye la generación e implementación de ideas creativas. Rediseñar implica cambiar no sólo las estructuras y procesos físicos, lo que puede tener efectos parciales, si no también generar cambios en los modelos mentales con que las personas visualizan su trabajo. Esta aproximación puede significar cambios en la identidad o el carácter organizacional: quiénes somos, para qué estamos, cuáles son los propósitos organizacionales, quiénes se benefician con nuestra existencia, formas de organizar nuestras capacidades y de satisfacer a los clientes (David Garvin, 1993). Un enfoque del cambio con estas características debe responder a las necesidades de accionistas, clientes y empleados. Por lo tanto, a pesar de las dificultades que implica su implementación, sus beneficios son mayores y duraderos en el largo plazo.

### **Teoría clásica de la gestión**

Según Taylor (1856), el principio de planeamiento sugiere sustituir en los procesos el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método. El segundo principio de Taylor es el principio de la preparación según el cual selecciona científicamente a los operarios de acuerdo con sus aptitudes, además de prepararlos y entrenarlos para producir

más y mejor, de acuerdo con el método planeado. En tercer lugar, Taylor considera el principio del control. Controlar los procesos para certificar que están siendo ejecutados de acuerdo con las normas establecidas y siguiendo el plan previsto. El principio de ejecución distribuye las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del proceso siga el orden preestablecido. Otros principios implícitos de administración científica según Taylor son: Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles. Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas. Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.

Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución. Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados. Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados. Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización. Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo. Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

Según Fayol (1841), tras los aportes de Taylor, Fayol aplicó una filosofía positivista, y utilizando un método cartesiano consistente en observar y clasificar los hechos, interpretarlos, realizar experiencias si corresponde y extraer reglas, desarrolla una teoría administrativa y un modelo administrativo, muy acogido en su

época, principios del siglo XX. El modelo de gestión de Fayol (1916), se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa y de gestión. Fayol divide las operaciones de las empresas en:

Saldivar (2016), sostuvo:

Administrativas o de gerencia: previsión, mando, organización, coordinación y control. Técnicas de producción: Fabricación, transformación de insumos. Comerciales: Compras, ventas, búsqueda de mercados. Financieras: Búsqueda y administración de capitales. Contabilidad: Registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precios. Seguridad: Protección de bienes y de personas.  
(p.56)

Por otro lado, se manifiesta que uno de los primeros y más conocidos modelos del cambio organizacional es el de Lewin (1952). Este autor propuso que los procesos de cambio en las organizaciones pasan por tres fases: (1) “Descongelamiento”. En esta fase se produce un descongelamiento de los patrones de conducta, costumbres y procesos de operar existentes en la organización. (2) “Introducción del cambio”. En esta fase se produce una experimentación e implementación de nuevos patrones, costumbres y estilos de operar (o el regreso de antiguos patrones si es que se produce un rechazo con los actuales o los nuevos procesos). (3) “Recongelamiento”. En esta fase se asientan las nuevas costumbres, patrones y estilos de operar de forma que la organización asimila la nueva cultura organizativa como parte de sí misma. Para poder producir un descongelamiento de la forma actual de operar de la organización y sus personas, Lewin propone analizar y actuar sobre dos tipos de fuerzas: fuerzas impulsoras y fuerzas limitantes.

Las fuerzas impulsoras son aquellas que presionan y fomentan el cambio. Serían consideradas fuerzas impulsoras las presiones que ejercen los clientes sobre

la organización o la apertura a nuevos mercados. Las fuerzas limitantes son aquellas que conducen a las organizaciones hacia la resistencia al cambio. Serían consideradas fuerzas limitantes los temores de los empleados o los hábitos instaurados a lo largo del tiempo que chocan con los nuevos procesos. El manejo adecuado de estos dos conjuntos de variables (fuerzas impulsoras y limitantes) permitiría, según Lewin, dejar el status quo en que opera la empresa y su personal para así probar nuevos patrones, costumbres y estilos de operar. Una vez que se hayan encontrado nuevos mecanismos de operación satisfactorios la organización puede comenzar el período de “recongelamiento” a través de la formalización de las nuevas costumbres y estilos, u otras medidas que aseguren su permanencia.

En ese contexto, cuando referimos a los valores son considerados por Schein (1987) como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco. Sus características inherentes son: Es conciencia colectiva, sistema de significados compartidos, construida y compartida por los miembros de la organización; Es un sistema abstracto y no tangible, invisible, percibido y aprendido por el hombre mediante procesos de socialización lo cual permite comprender y adaptarse al medio; Dicho sistema de significados influye directamente en la personalidad del individuo, determinando su comportamiento, sus formas de pensar, sentir y actuar; La cultura está en la mente de los individuos, quienes en su proceso intelectual conforman el sistema de significados, los valores y las ideologías. Es construida de manera inconsciente; Muestra tres estadios. Rasgos Materiales: lo que el hombre produce, construye y se manifiesta por la tecnología, la infraestructura, los inventos; un nivel formado por los valores y por último el invisible, que influye en las formas de pensar y actuar de los individuos; La cultura son manifestaciones que difieren del grupo social que los produce; Los hábitos de pensamiento, modelos mentales y paradigmas lingüísticos: los marcos cognitivos compartidos que guían la percepción, pensamiento y lenguaje utilizado por los miembros de un grupo son enseñados a los nuevos miembros en el proceso de socialización.



Schein tiene como base el trabajo de Lewin (1952), el descongelamiento es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse. Su objetivo es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo. Según las investigaciones de Schein las creencias y valores fundamentales se enseñan a los nuevos miembros de la organización, mediante procesos de liderazgo y socialización, y se validan por los resultados que se consideren exitosos para la organización. Para que el cambio tenga lugar, no es suficiente que exista una motivación y disposición favorables para el cambio. El personal de la corporación puede ser consciente de que algo va mal y se debe cambiar, pero si las personas no saben cómo actuar no se procederá correctamente para que se dé el cambio. El descongelamiento debe proporcionar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos que permitan ver la situación de otra forma para poder reestructurarla. Schein propone dos mecanismos por medio de los cuales la información que recibimos nos permite reestructurar la manera en que percibimos las cosas: el primero, es seleccionar un modelo con el cual nos identifiquemos, para utilizarlo como guía u orientación en el proceso de cambio; el segundo, explorar nuestro propio entorno, para encontrar nuevas posibilidades. En la identificación de un modelo, Schein incluye el papel que pueden jugar consultores externos, que no están comprometidos con el estado actual y son portadores de experiencias de otras organizaciones, además del dominio de tecnologías gerenciales y de métodos para generar sinergia en las organizaciones. Se puede acudir a modelos conocidos como Programas de Calidad Total, Reingeniería, u otros.

### **Modelo Según Tichy**

Tiene tres fases. La primera fase es “el Despertar”. El despertar a una organización a las necesidades de cambio es, el aspecto emocionalmente más agotador y terrorífico según Tichy. Los protagonistas tienen que sacudir el status quo de modo tal que resulte posible liberar la energía emocional requerida por la transformación. El

despertar es un proceso en dos pasos: El primero es promover la necesidad de cambio, para lo que es necesario articular un discurso sólido y convincente que justifique el por qué el cambio es necesario para así lograr su validación y apoyo por parte de los dirigentes de la organización.

El segundo paso tiene que lidiar con las resistencias, que deben esperarse en todas las áreas clave. Estas resistencias son: resistencias técnicas, resistencias políticas y resistencias culturales. Las resistencias Técnicas. Existe poca voluntad de cambiar las formas cómo se hacen las cosas en la organización. Ello se expresa por: hábitos e inercia para hacer las cosas de modo diferente; temor a lo desconocido; temor de pérdida de las inversiones en entrenamientos previos para hacer las cosas al "modo" de la compañía. Las resistencias Políticas. Lucha por el presupuesto; amenazas que el cambio conlleva para coaliciones poderosas preexistentes o negocios "claves" tradicionales en la organización (core businesses). Las resistencias Culturales. Viejos hábitos mentales (por ejemplo, la historia de un dominio de mercado sin contrapesos puede impedir que los gerentes perciben una amenaza emergente). La segunda fase del modelo de Tichy es "la Visión". La visión representa un estado final al que se aspira llegar donde se incorpora todo cambio que los líderes de la organización creen que es importante. La construcción de la visión debe abordar tres elementos constitutivos fundamentales: El sistema técnico (el responsable de la producción de bienes y servicios mediante la interacción de personas, información, tecnología y capital). El sistema político: el que asigna el poder, los premios y los castigos, así como las oportunidades. El sistema cultural: el conjunto de normas compartidas, creencias y valores de la organización.

La construcción de la visión es un ejercicio creativo y a veces caótico. Es un esfuerzo grupal. La mayor cantidad posible de gente debe incorporarse para reflexionar "en voz alta" y para obtener retroalimentación de los diferentes grupos de interés. Es un trabajo en marcha donde las propuestas de re-arquitectura constantemente son modificadas. En esta fase se focaliza y especifica el propósito final del cambio y es donde las emociones pueden jugar su aporte más positivo al

permitir canalizar las frustraciones y temores hacia direcciones nuevas. Una visión emergente en organizaciones es la de organización sin fronteras. Las viejas organizaciones tratan de fronteras, compartimentar y cadenas de mando. La nueva organización estará libre de estas ataduras improductivas según Tichy. La información deberá fluir a lo largo de las fronteras funcionales y de negocios, desde donde fue creada hasta donde se le necesita. Para alcanzar el estado de una organización sin fronteras es preciso hacer permeables los pisos y paredes de la organización.

La tercera fase del modelo de Tichy es “la Re-arquitectura”. La re-arquitectura definirá, en síntesis, la forma cómo trabajarán juntas las personas para que las cosas se hagan, quién se relaciona con quién y para qué propósito, y cómo se tomarán las decisiones. Esta fase se llama re-arquitectura pues consiste en rediseñar y reconstruir la organización. La arquitectura es también creativa. Involucra conceptos y diseños como asimismo implementar una nueva estructura viable. Una transformación organizacional implica una destrucción creativa, un diseño y una construcción de la nueva organización. O sea, requiere de una re-arquitectura. Los bloques de esta nueva estructura son: Las personas, asegurándose que los actores relevantes sean seleccionados y ubicados en los roles correctos. El tiempo, asegurándose ubicar los cambios en ciclos de tiempo adecuados. El espacio, procurando que los lugares donde las gentes y las actividades queden físicamente ubicadas favorezcan el trabajo en redes. Para moverse hacia una organización sin fronteras, primero hay que descubrirlas fronteras y luego imaginarse el cómo eliminarlas. Se pueden distinguir 3 tipos de fronteras.

Clasificación de los cambios: Las razones externas son los factores que se producen fuera de la organización o fuera del proyecto y que no pueden ser controlados por la organización. Las razones internas son el resultado de los cambios en la organización o el proyecto. Cambio Organizacional, La mayoría de los gerentes, en un punto o en otro, tendrán que cambiar algunas cosas en sus centros de trabajo. Nosotros clasificamos estos cambios como cambio organizacional, el cual

es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología. Los cambios organizacionales suelen requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de cambio; es decir, un agente de cambio. Un agente de cambio podría ser un gerente dentro de la organización o algún otro empleado; por ejemplo, un especialista en cambios perteneciente al departamento de RH o incluso un consultor externo. Para cambios importantes, por lo general una organización contrata consultores externos que les brinden consejo y apoyo. Como los consultores son externos, tienen una perspectiva objetiva que las personas de adentro pueden no tener. Sin embargo, los consultores externos tienen una comprensión limitada de la historia, cultura, procedimientos de operación y del personal de la organización.

Está claro que toda organización efectúa cambios estructurales menores cuando reacciona ante los cambios del ambiente, sean de acción directa o de acción indirecta. El departamento de recursos humanos puede crear un programa de capacitación relativo a los programas de seguridad obligatorios de la OSHA. Lo que distingue a los cambios planeados de los cambios rutinarios es su alcance magnitud. Los cambios planeados pretenden preparar a la organización entera, o a una parte importante de la misma, para que se adapte a cambios significativos en las metas y la dirección de la organización. Una definición detallada de cambio planeado sería “diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar” En la actualidad, los programas de cambio son una necesidad debido, precisamente, al cambio de las relaciones y del tiempo que hemos observado en todo el mundo de las organizaciones.

Enfoque para el cambio Estructural; Cambiar la estructura de una organización implica reordenar sus sistemas internos, por ejemplo las líneas de comunicación, el flujo del trabajo o la jerarquía administrativa. Los cambios que se pueden hacer son: Diseño Organizacional. El diseño organizacional clásico se basa en definir, con gran detalle, las responsabilidades de los puestos, así como en crear las divisiones del

trabajo y las líneas de desempeño adecuadas. Se conduce a una organización delgada y plana, en la que se eliminan los niveles medios de la administración, a efecto de acelerar la interacción de los mandos superiores con los empleados no gerenciales, mismos que obtienen más responsabilidad. Descentralización. Una forma de descentralización entraña crear unidades más pequeñas, auto contenidas, en la organización, con el propósito de aumentar la motivación de los miembros de la unidad y mejorar sus resultados, así como concentrar su atención en actividades prioritarias. Asimismo, la descentralización propicia que cada unidad adapte su estructura y tecnología a sus tareas concretas y su ambiente. Modificación del flujo del trabajo.

La modificación del flujo del trabajo y la agrupación atenta de las especialidades también pueden propiciar que se mejoren la productividad y la moral en el trabajo. Una manifestación de esta tendencia se encuentra en la cantidad de dinero que pueden gastar los empleados sin requerir autorización. La estructura de una organización está definida por su especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización; los gerentes pueden modificar uno o más de estos componentes estructurales. Por ejemplo, las responsabilidades departamentales podrían combinarse, los niveles organizacionales eliminarse, o hacer más grande el tramo de control para volver más delgada y menos burocrática a la organización. Podrían implementarse más reglas y procedimientos para aumentar la estandarización. O podría aumentarse la descentralización para que la toma de decisiones fuera más rápida. Otra opción sería realizar cambios más importantes en el diseño estructural real.

Enfoque para cambiar la Tecnología. Cambiar la tecnología de la organización significa modificar su maquinaria, sus procesos de ingeniería, sus técnicas de investigación o sus métodos de producción. Esta posición se remonta a la teoría de la administración científica de la tecnología de producción, con frecuencia, tiene enormes repercusiones en la estructura de la organización. Por tanto, los enfoques

tecnos estructurales o socio técnicos pretenden mejorar los resultados cambiando, al mismo tiempo, algunos aspectos de la estructura de la organización y de su tecnología. El enriquecimiento de los trabajos y la ampliación de los trabajos son ejemplo del enfoque tecno estructural para cambiar. Los gerentes pueden cambiar la tecnología utilizada para convertir insumos en productos. Casi todos los primeros estudios sobre administración abordaron los cambios en tecnología. La administración científica implemento cambios que aumentarían la eficiencia de la producción. Hoy en día, los cambios tecnológicos por lo general significan la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos, automatización o computarización. Los factores competitivos o nuevas innovaciones en una industria suelen necesitar que los gerentes introduzcan nuevo equipo, herramientas o métodos de operación. Por ejemplo, las compañías mineras de Nueva Gales del Sur, Australia, actualizaron sus métodos operacionales, instalaron equipo más eficiente para el manejo del carbón e hicieron cambios en las prácticas de trabajo para ser más productivas.

Enfoque para cambiar a las Personas. Tanto el enfoque técnico, como el estructural buscan mejorar el desempeño organizacional, modificando la situación laboral. Los enfoques que se dirigen a las personas, por otra parte, tratan de cambiar la conducta de los empleados concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas. Se repasará una extensión de este enfoque ante el cambio, al hablar del desarrollo organizacional. Este tipo de cambios comprende cambiar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, pero no es sencillo de hacerlos. El desarrollo organizacional (DO) es el término utilizado para describir métodos de cambio que se centran en la gente y en la naturaleza y calidad de las relaciones laborales interpersonales.

Las personas deben sentirse motivada para cambiar. Pero con frecuencia se resiste al cambio. Algunas personas lo hacen más que otras, pero los administradores tienden a subestimar la cantidad de resistencia con la que se toparán. Las personas en todos los niveles de la organización, desde los

trabajadores del nivel de ingreso hasta los altos ejecutivos, se resisten al cambio. Cuando Foremost Farms USA pidió a los trabajadores que cambiaran de meta, o sea, en vez de fabricar queso americano tan rápido como pudieran, tenían que buscar que cada bloque pesara exactamente 290 kg, los trabajadores cumplieron sólo mientras la administración los estuvo supervisando. Cuando la atención de la administración se desvió hacia otra parte, revirtieron hacia poner el énfasis en lo más familiar, en la velocidad. Mucha gente se conforma con la mediocridad en lugar de aspirar a un estatus de clase mundial. Se resisten a la idea de luchar extremadamente por la excelencia. Cuando sus administradores les dicen: “tenemos que ser de clase mundial”, su reacción se parece a alguna de las declaraciones siguientes:

“¡Esas cifras de desempeño de clase mundial son ridículas! No les creo, ¡son imposibles! Quizá en algunas industrias, algunas compañías, pero la nuestra es única. Sí, tal vez algunas compañías alcancen esas cifras, pero no hay prisa, nos va bien. Las ventas subieron 5% este año, los costos bajaron 2%. Y tenemos que seguir ahorrando, no podemos darnos el lujo de ser de clase mundial como esas grandes compañías globales; no tenemos el dinero ni el personal, no creemos en esto de los mercados globales y la competencia, no requerimos expandirnos internacionalmente. Uno de nuestros competidores locales intentó eso hace algunos años y perdió hasta la camisa. No es un campo de juego parejo los otros tienen ventajas injustas.

Dirección del Cambio. El cambio exitoso requiere que los administradores lo dirijan activamente. Las actividades esenciales para dirigir el cambio se sintetizan. Un inicio útil para los líderes de cambio es establecer un sentido de urgencia. Al hacerlo, los administradores deben examinar las realidades actuales y las presiones en el mercado y el terreno competitivo, identificar tanto crisis como oportunidades, y ser francos y honestos al respecto. La inmediatez es un componente importante, en parte porque muchas grandes compañías se vuelven displicentes.

## **Dimensiones de la variable gestión de cambio organizacional**

Según Franco (citado por Paredes, 2013), señaló tres componentes del cambio organizacional

### **Dimensión 1: Resistencia al cambio**

Cuando se habla de cambio conlleva también hablar de resistencia al cambio. Se podría decir que más que resistencia la mayor parte de las personas tienen predisposición. Lo que estaría ocurriendo generalmente es que se tiene resistencia a la incertidumbre interna y externa lo que resulta en un dilema. Para que haya avance en la organización se tiene que lograr la adaptación, pero esto genera temores de pérdida de status, estabilidad, tranquilidad y sobre todo la dificultad mental de interpretar todos estos nuevos cambios.

Para Escudero, Delfin y Arano (2014, p.7) citaron a De león (2000), quienes refirieron:

En cuanto a la resistencia al cambio, en que es una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (suprasistema) o malfuncionamiento interno (entropía) que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente. Los mismos autores mencionados también han referido a la resistencia al cambio como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. (p. 7)

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten



este cambio (López, 2004, p.19).

Las resistencias al cambio pueden ser, resistencias técnicas, políticas y culturales, para permitir canalizar las frustraciones y temores hacia direcciones nuevas

## **Dimensión 2: Cambio organizacional**

**El cambio organizacional consiste** en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan. Este razonamiento conduce a pensar que no solo hay una fuerza del cambio organizacional.

El cambio organizacional, el cual es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología. Los cambios organizacionales suelen requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de cambio; es decir, un agente de cambio.

Para Zimmermann (2015), Cita a Stoner (1992) quien ha referido que cambio organizacional es el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo”; asimismo el autor mencionado ha referido que lo que distingue los cambios planeados de estos cambios reactivos es su alcance y la magnitud que alcanza. El cambio planeado aspira a preparar a la organización total, o a la mayor parte de ella, a adaptarse a los cambios significativos en las metas y dirección de la organización.

## **Dimensión 3: Reingeniería**

Cuando las organizaciones quieren mejorar su eficiencia y la calidad de sus productos y servicios a menudo estudian los procesos de producción internos. Si deciden cambiar esos procesos, entonces producen el cambio por medio de la

reingeniería, que se entiende como un rediseño radical de las funciones y los procesos de negocio de la organización. El cambio suele implicar la reorganización, abandonando una estructura basada en departamentos funcionales para pasar a una basada en procesos clave de producción y/o de servicios. La reingeniería con frecuencia implica el rediseño de los procesos relacionados con la logística, la manufactura y la distribución. La meta es diseñar el proceso más efectivo para fabricar y entregar un producto o servicio. Los procesos efectivos son los que cuestan menos, al mismo tiempo que producen con rapidez bienes y brindan servicios de excelente calidad. El punto de partida es evaluar los procesos actuales desde el punto de vista del cliente. Con frecuencia, la reingeniería está interrelacionada con otras actividades clave. Recuerde que muchas organizaciones están estructuradas por función y que las reacciones de los empleados ante el cambio por lo general están basadas en su efecto en sus departamentos. La reingeniería requiere que los empleados piensen en distintas funciones; puede reducir la cantidad de transferencias entre departamentos porque incrementa la cantidad de recursos que se reúnen de forma simultánea para satisfacer las necesidades del cliente.

La re-arquitectura definirá, en síntesis, la forma cómo trabajarán juntas las personas para que las cosas se hagan, quién se relaciona con quién y para qué propósito, y cómo se tomarán las decisiones. Una transformación organizacional implica una destrucción creativa, un diseño y una construcción de la nueva organización. O sea, requiere de una reingeniería e innovación.

Hernández (2011) quien citó a Hammer (1994), ha referido que la reingeniería se le atribuye la creación fundamental para llegar a la base de los problemas de la organización; un cambio radical que debe ocurrir para poder obtener los resultados espectaculares que la reingeniería promueve por medio del estudio de los nuevos procesos productivos que harán de la organización más productiva, se pasa de una etapa de especialización a una de generalización, en la cual el servicio puede ser realizado por una sola persona.

### **1.3 Justificación**

La globalización y los avances tecnológicos vienen incidiendo directamente en como una empresa o institución debe de gestionar la mejor calidad en los servicios, ello ha creado la necesidad de implementar modelos y procesos que contribuyan con la mejora de la calidad de servicio a los usuarios y el desarrollo profesional y humano de los que vienen desempeñando la función pública de brindar un servicio a la población.

Por ello se menciona que el estudio se justificó de forma práctica puesto que la investigación servirá como documento de trabajo para los gestores y/o administrativos de la institución donde se ha realizado el estudio y puedan tomar las decisiones oportunas y coherentes en función a los resultados y sugerencias respectivamente.

Como justificación teórica del estudio se estableció que la investigación servirá como instrumento de consulta y referidos a la teoría actualizada y sistemática de las variables de estudio y que dicha información sirva de base para el nacimiento y fortalecimiento de nuevas teorías.

Al efectuar un estudio sobre esta problemática, podemos darnos cuenta que son muchas las entidades públicas en que vienen suscitando muchas deficiencias en relación a la calidad de servicio que brinda a sus usuarios y clientes, dando como resultado la poca aprobación de los clientes con respecto a estas entidades públicas, generando mucha insatisfacción al momento de ser atendido. También podríamos decir que muchas de las entidades públicas que están dispuestas a generar un cambio estructural u organizacional en beneficio de la Institución y sus usuarios. Para que toda organización e institución pública se mantenga en el tiempo debería de considerar en mejorar sus procesos de calidad de servicio y gestionar cambios estructurales en toda la organización.

#### **1.4.Problema**

La calidad en los servicios a nivel mundial se viene desarrollando de diversas maneras alcanzando ciertos estándares y generando un gran un gran reto para las empresas y las instituciones. Las instituciones vienen poniendo gran empeño en brindar una buena calidad de servicio y lograr así la plena satisfacción de los clientes. En América desde el siglo XX se ha venido desarrollando mejoras en la calidad de servicio, aquí en Perú la calidad de servicio a tenido ciertas limitaciones, sobre todo en las Instituciones Públicas que no son bien apreciadas por su calidad de servicio.

Parasuraman y Leonard L. Berry (1988, p.154) al momento de medir la fiabilidad en la calidad de servicio desde la percepción. Llegando a la conclusion de que la fiabilidad es la habilidad para realizar el servicio promedio de forma fiable y cuidadosa para con los usuarios. La seguridad es el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza para con los usuarios. Los elementos tangibles son las apariencias de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación para con los usuarios. La capacidad de respuesta son las disposiciones y la voluntad de ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido para con los usuarios. Se oncluye que la empatía es la atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores.

Las resistencias al cambio pueden ser, resistencias técnicas, políticas y culturales, para permitir canalizar las frustraciones y temores hacia direcciones nuevas. Cambio organizacional, el cual es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología, resistencia que se dan en varias instituciones que no están dispuestas al cambio. Los cambios organizacionales suelen requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de cambio; es decir, un agente de cambio, se requiere que haya mayores cambios institucionales en los procesos y actitud del personal. La re-arquitectura definirá, en síntesis, la forma cómo trabajarán juntas las personas para que las cosas se hagan, quién se relaciona con quién y para qué propósito, y cómo se tomarán las decisiones. Una

transformación organizacional implica una destrucción creativa, un diseño y una construcción de la nueva organización, la cual contribuirá en menguar la mala calidad de servicio que se viene dando en las entidades públicas.

Actualmente las instituciones públicas y privadas procuran desarrollar un sin número de modelos para que los docentes brinden un buen servicio a través de una gestión de cambio organizacional. En este contexto el estudio sobre calidad de servicio y gestión del cambio que viene brindando la Institución Educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017, el cual muestra algunas limitantes organizacionales, entre los problemas más resaltantes podemos observar la ausencia de la calidad en los servicios que brindan, al momento de realizar sus coordinaciones o participaciones con otros maestros y en el aula de clase. Asimismo las constantes demoras y la falta de cumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de documentos y notas perjudican a la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017. Este escenario permitió plantear el siguiente problema:

### **Problema General**

¿Cuál es la relación que existe entre la calidad del servicio y la gestión de cambio en la atención a la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?

### **Problemas Específicos**

¿Qué relación existe entre la fiabilidad de los servicios y la gestión de cambio en la atención a la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?

¿Qué relación existe entre la seguridad y la gestión de cambio en la atención a la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?

¿Qué relación existe entre los elementos tangibles y la gestión de cambio en la atención a la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?

¿Qué relación existe entre la capacidad de respuesta y la gestión de cambio en la atención a la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?

¿Qué relación existe entre la empatía y la gestión de cambio en la atención a la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?

## **1.5 Hipótesis**

### **Hipótesis General**

Existe una relación significativa entre la calidad del servicio y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

### **Hipótesis Específicas**

Existe una relación significativa entre la fiabilidad de los servicios y la gestión de cambio organizacional en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Existe una relación significativa entre la seguridad y la gestión de cambio organizacional en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Existe una relación significativa entre los elementos tangibles y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Existe una la relación significativa entre la capacidad de respuesta y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Existe una relación significativa entre la empatía y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer la relación entre la calidad del servicio y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

### **Objetivos específicos**

Determinar la relación entre la fiabilidad de los servicios y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Determinar la relación entre la seguridad y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Determinar la relación entre los elementos tangibles y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Determinar la relación entre la capacidad de respuesta y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Determinar la relación entre la empatía y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

## **II Marco metodológico**



## **2.1 Variables de la investigación**

### **Variable 1: Calidad del Servicio**

Parasuraman, Zeithaml y Berry (citados por Pamies, 2004), definieron la calidad de servicio como:

El juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores y sus percepciones sobre los resultados del servicio ofrecido. Por ello, la calidad del servicio quedó definida como la amplitud de las diferencias o brechas que existía entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones respecto a la prestación del servicio en cuanto a la fiabilidad, seguridad, los elementos tangibles, la capacidad de respuesta y la empatía (p.34).

### **Variable 2: Gestión del cambio**

Según Franco (citado por Paredes, 2013), definió la gestión de cambio organizacional como:

La adquisición de nuevas ideas y prácticas de reflexión, razonamiento y desempeño, en la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados, ello considerando pasar la brechas en cuanto a la resistencia al cambio profesional, al cambio organizacional y la realización de una reingeniería (p.34).

## 2.2 Operacionalización de las Variables

Tabla 1

*Matriz de operacionalización de la Variable 1: Calidad del Servicio*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y Rangos
<b>I. Fiabilidad</b>	1. Cumple lo prometido 2. Interés para resolver problema 3. Realiza bien el servicio 4. No comete errores 5. Desempeño	1-5	Ordinal  Siempre (5) Casi siempre(4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Bueno <74 - 110> Regular <48 - 73> Malo <22 - 47>
<b>II. Seguridad</b>	1. Comportamiento Confiable 2. Los clientes se sienten seguros 3. amabilidad de los empleados 4. Los empleados conocen	6 – 9		
<b>III. Elemento tangible</b>	1. Equipos modernos 2. Instalaciones visualmente atractiva 3. Empleados con apariencia pulcra 4. Fortaleza	10-13		
<b>IV. Capacidad de Respuesta</b>	1.Comunican cuando Concluirán el servicio 2. Ofrecen servicio rápido 3. Están dispuestos a ayudar 4. Están demasiado Ocupado	14 – 17		
<b>V. Empatía</b>	1. Ofrece atención individual 2. Atención personalizada 3. Se preocupa por los usuarios 4. Comprende las Necesidades del usuario 5. Cometer errores	18 – 22		

*Fuente: Parasuraman (1993)*

Tabla 2

*Matriz de operacionalización de la : Variable (2) Gestión del cambio*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y Rangos
<b>I. Resistencia al al Cambio</b>	1. Interés al cambio 2. Experiencia técnica 3. Mejora continua 4. Cultura 5. Buen desempeño 6. Visión 7. Proactivo 8. Decisión 9. Objetivos estratégicos	1-9	Ordinal	Alto <74 - 110> Moderado <48 - 73> Bajo <22 - 47>
<b>II. Cambio Organizacional</b>	1. Participación 2. Comunicación eficaz 3. Conocimiento y capacitación 4. Cambio positivo 5. Adaptación 6. Desempeño 7. Calidad del trabajo 8. Liderazgo 9. Motivación	10-18	Siempre (5) Casi siempre(4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	
<b>III. Reingeniería</b>	1. Visión personal 2. Desempeño 3. Desarrollo colectivo 4. Trabajo en equipo Emprendimiento	19-23		

*Fuente: Franco (2013)*

### 3.3 Metodología

La investigación se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo, según Cegarra (2011), establece que el método hipotético deductivo, que consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los resultados disponibles obtenidos de la muestra si estos están de acuerdo con aquellas hipótesis planteadas. (p. 82). Por tanto, el método hipotético – deductivo, tiene varios pasos esenciales: Observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de resultados comprobando la

verdad de los enunciados. Este método obliga al investigador a combinar la reflexión racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad (la observación y la verificación).

## **2.4 Tipo de Estudio**

Según la finalidad, la presente investigación es de tipo básica, según Sierra (2002) expresó que la investigación social se fundamenta en un conjunto de teorías y principios científicos, no busca la solución del problema, solo alcanza alternativas de solución (p.34).

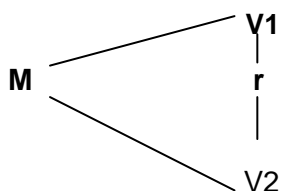
Según el alcance, la presente investigación es de tipo correlacional. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) definieron que la investigación correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”. (p.173).

## **2.5 Diseño de la Investigación**

La presente investigación estuvo enmarcada según el diseño no experimental de forma transeccional - correlacional. Hernández et al. (2014) señalaron que “la investigación no experimental se refiere a estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.152).

Por otro lado, los diseños transeccionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un solo momento determinado.

El gráfico que corresponde a este diseño es el siguiente:



Leyenda:

V1: Calidad del servicio

V2: Gestión del cambio

r: Correlación

## 2.6 Población

Población de estudio estuvo conformada por 156 docentes de la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-agustino 2016.

Tabla 3

*Población de estudio en docentes*

Tipos de usuarios	Total, de docentes
Hombre	80
Mujeres	76
Total	156

*Fuente: nómina de profesores de la I.E*

Para el estudio se tomó a toda la población donde constituyó la elección de un censo poblacional, puesto que se pudo trabajar con todos los participantes de la organización.

## 2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### Técnica de recolección de datos

Para recoger los datos de la variable 1, Calidad del Servicio y la variable 2 Gestión del cambio se utilizó la técnica de la encuesta.

### Instrumentos de recolección de datos

El instrumento utilizado para recoger datos de las variables calidad de servicio y gestión del cambio organizacional fue un cuestionario, a continuación se presenta las fichas técnicas respectivas de cada uno.

### Ficha técnica

#### Instrumento - Variable 1: Calidad del Servicio

- 1) Nombre: Cuestionario de Calidad del Servicio
- 2) Autor: Parasuraman (1988), adaptado por Adí Sharón Gabriel Weil
- 3) Objetivo: Evaluar e identificar la calidad de servicio
- 4) Lugar de aplicación: Institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.
- 5) Forma de aplicación: Individual
- 6) Duración de la Aplicación: 10 minutos
- 7) Descripción del instrumento: Este instrumento que consta de 22 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.
- 8) Escala de Medición

El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según lo establece la siguiente tabla.

Tabla 4

*Escala de medición: de Calidad del Servicio*

Escala valorativa	Puntaje
a) Siempre	5
b) Casi siempre	4
c) A veces	3
d) Casi nunca	2
e) Nunca	1

*Fuente:* Parasuraman (1993)

## Proceso de Baremación

Se realizó el proceso de baremación referente a la variable 1: Calidad del Servicio que consta de 22 ítems.

a) Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

$$\text{Máximo puntaje} = (5 \times 22) = 110$$

b) Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

$$\text{Mínimo puntaje} = (1 \times 22) = 22$$

c) Rango R =  $110 - 22 = 88$

d) Amplitud A =  $(88 / 3) = 29$

e) Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo [22; 51 >

Segundo Intervalo [51; 80>

Tercer Intervalo [80; 109>

Tabla 5

*Niveles de la Calidad del Servicios*

Niveles	Intervalo
Regular	[80 ; 109>
Mala	[51; 80>
	[22; 51>

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones de la variable (1), según muestra la tabla.

Tabla 6

*Niveles de las dimensiones de la variable 1: Calidad del Servicio*

	Dim 1 (X1)	Dim 2 (X2)	Dim 3 (X3)	Dim 4 (X4)	Dim 5 (X5)
Cantidad de Ítems	5	4	4	4	5
Puntaje Máximo	25	20	20	20	25
Puntaje Mínimo	5	4	4	4	5
Rango	20	16	16	16	20
Amplitud (A)	7	5	5	5	7

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable (1) Calidad del Servicio, según muestra la tabla.

Tabla 7

*Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable 1: Calidad del Servicio*

Niveles	Dime 1 (X1)	Dime 2 (X2)	Dime 3 (X3)	Dime 4 (X4)	Dime 5 (X5)
Bueno	[19 ; 26>	[14 ; 19>	[14 ; 19>	[14 ; 19>	[19 ; 26>
Regular	[12 ; 19>	[9 ; 14>	[9 ; 14	[9 ; 14>	[12 ; 19>
Malo	[5 ; 12>	[4 ; 9>	[4 ; 9>	[4 ; 9>	[5 ; 12>

Ficha técnica

Instrumento - Variable (2): Gestión del cambio

- 1) Nombre: Cuestionario de Gestión del cambio
- 2) Autor: Tichy(1988), adaptado por Carolina Franco y Luz López
- 3) Objetivo: Evaluar e identificar los cambios que se vienen dando en la organización



- 4) Lugar de aplicación: Institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.
- 5) Forma de aplicación: individual
- 6) Duración de la Aplicación: 10 minutos
- 7) Descripción del instrumento: Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual al usuario, que consta de 23 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.
- 8) Escala de Medición  
El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según lo establece la siguiente tabla.

Tabla 8

*Escala de medición: Variable 2: Gestión del cambio*

Escala valorativa	Puntaje
a). Siempre	5
b). Casi siempre	4
c). A veces	3
d). Casi nunca	2
e). Nunca	1

#### Proceso de Baremación

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable 2: Gestión del cambio que consta de 23 ítems, según muestra la tabla 14.

- a). Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)
- b). Máximo puntaje=  $(5 \times 23) = 115$
- c). Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)
- d). Mínimo puntaje=  $(1 \times 23) = 23$
- e). Rango R =  $110 - 22 = 92$
- f). Amplitud A =  $(92 / 2) = 31$
- g). Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo [23; 54 >

Segundo Intervalo [54; 85>

Tercer Intervalo [85; 116>

Tabla 9

*Niveles de Gestión del cambio*

Niveles	Intervalo
Alto	[85 ; 116>
Moderado	[54 ; 85>
Bajo	[23 ; 54>

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones de la variable 2, según muestra la tabla.

Tabla 10

*Niveles de las dimensiones de la variable 2: Gestión del cambio*

	Dim 1 (Y1)	Dim 2 (Y2)	Dim 3 (Y3)
Cantidad de Ítems	9	9	5
Puntaje Máximo	45	45	25
Puntaje Mínimo	9	9	5
Rango	36	36	20
Amplitud (A)	12	12	7

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable (2) Gestión del cambio, según muestra la tabla.

Tabla 11

*Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable 2: Gestión del cambio*

Niveles	Dime 1 (Y1)	Dime 2 (Y2)	Dime 3 (Y3)
Bueno	[33 ; 45>	[33 ; 45>	[19 ; 26>
Regular	[21 ; 33>	[21 ; 33>	[12 ; 19>
Malo	[9 ; 21>	[9 ; 21>	[5 ; 12>

## Confiabilidad de los datos de los Instrumentos

La consistencia interna de los datos del cuestionario aplicado para medir la variable (X): Calidad de Servicio, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada uno de sus dimensiones, siendo el valor de 0.960 para los 5 ítems relacionados con la fiabilidad; 0.959 para los 4 ítems relacionados con la seguridad, 0.964 para los 4 ítems correspondientes con el Elemento tangible, 0.959 para los 4 ítems relacionados con la Capacidad de respuesta y de 0.959 para los 5 ítems relacionados con la empatía lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 14.

Tabla 12

*Alfa de Cronbach: Variable 1: Calidad del Servicio*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Fiabilidad	0.960	5
Seguridad	0.959	4
Elemento T.	0.964	4
Capacidad de Re	0.959	4
Empatía	0.959	5

La consistencia interna de los datos del cuestionario aplicado para medir la variable 2: Gestión del Cambio, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada uno de sus estilos, siendo el valor de 0.960 para los 9 ítems relacionados con la Resistencia al cambio; 0.959 para los 9 ítems relacionados con el cambio estructural, y de 0.964 para los 5 ítems correspondientes reingeniería, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 15.

Tabla 13

*Alfa de Cronbach: Variable 2: Gestión del cambio*

Estilo	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Resistencia al cambio	0.960	9
Cambio organizacional	0.959	9
Reingeniería	0.964	5

## 2.8 Métodos de análisis de datos

Luego se elaboró la base de datos con los datos alcanzados mediante la aplicación de los instrumentos, para luego ser procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS 22 y el Excel 2010. Para llevar a cabo la prueba de hipótesis, se recurrió al estadístico de correlación Rho de Spearman

## 2.9 Aspectos éticos

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales, debido que se trabajó con estudiantes; por lo tanto, la investigación contó con la autorización correspondiente de la Institución Educativa 1047 Juana Infantes Vera- Agustino 2017 y la participación voluntaria de cada usuario. Asimismo, se mantiene el anonimato de cada participante y el respeto hacia el evaluado en todo momento antes, durante y después del proceso; resguardando los datos recogidos sin juzgar la información obtenida.

### **III Resultados**

### 3.1 Descripción de resultados

#### 3.1.1 Descripción de la variable 1: calidad del servicio

Tabla 14

*Descripción de los Niveles de calidad del servicio.*

<i>calidad del servicio</i>	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5	3,2
Regular	47	30,1
Bueno	104	66,7
Total	156	100,0

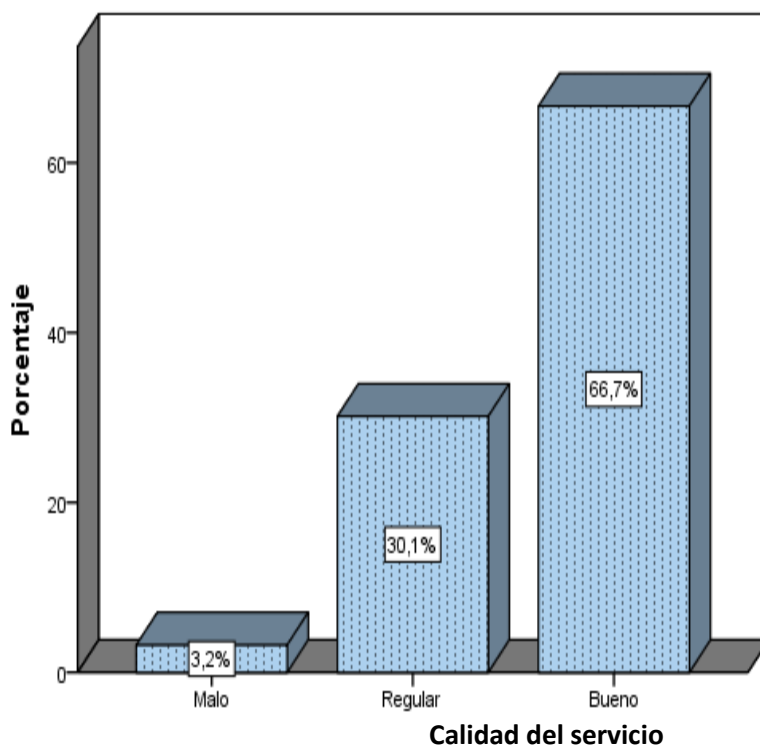


Figura 2. Niveles de la calidad del servicio

La tabla 16 y figura 2 los niveles de la variable calidad de servicio, donde el 66,7% de los encuestados afirman que la calidad de servicio es bueno, el 30,1% de los

encuestados afirman que la calidad de servicio es regular y el 3,2% de los encuestados sostuvieron que la calidad de servicios es malo.

### 3.1.2 Descripción de la variable Gestión del cambio.

Tabla 15

#### *Descripción de los Niveles de gestión del cambio*

Gestión del cambio	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	23	14,7
Moderado	68	43,6
Alto	65	41,7
Total	156	100,0

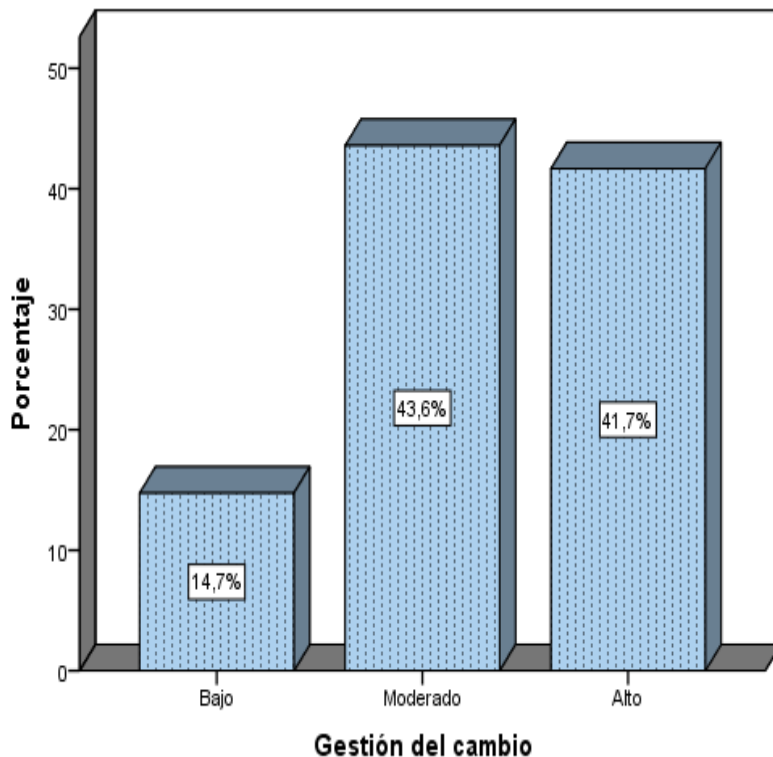


Figura 3. Niveles de gestión del cambio

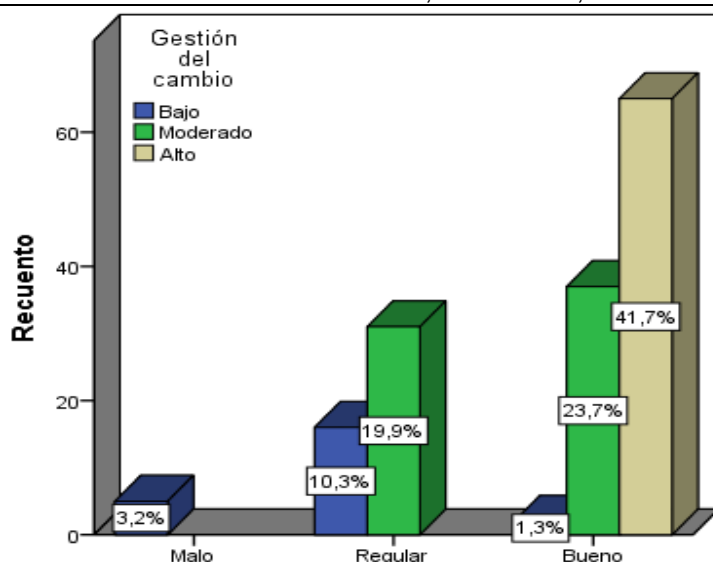
De la tabla y figura, se ha establecido de la gestión del cambio que el 43,6% de los encuestados afirman que se presenta a un nivel moderado, otros 41,7% afirmaron que la gestión del cambio se da a un nivel alto, y el 14,7% afirmaron que la gestión

del cambio se muestra a un nivel bajo.

Tabla 16

*Descripción de contingencia entre las variables de estudio.*

		Gestión del cambio				
			Bajo	Moderado	Alto	Total
Calidad de servicio	Malo	Recuento	5	0	0	5
		% del total	3,2%	0,0%	0,0%	3,2%
	Regular	Recuento	16	31	0	47
		% del total	10,3%	19,9%	0,0%	30,1%
Bueno	Recuento	2	37	65	104	
	% del total	1,3%	23,7%	41,7%	66,7%	
Total	Recuento	23	68	65	156	
	% del total	14,7%	43,6%	41,7%	100,0%	



*Figura 4. Niveles de contingencia de la variable calidad del servicio y gestión del cambio.*

De la tabla y figura se establece de la variable calidad de servicios y gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017, donde el 41,7% de los encuestados afirman la calidad de servicio es bueno cuando cuando la gestión del cambio está a un nivel bueno, el 23,7% afirman que la calidad de servicios es bueno cuando la gestión del cambio se da a un nivel moderado, el 19,9% de los encuestados afirmaron que la calidad de servicios se da a un nivel regular cuando la gestión del cambio se está a un nivel moderado, el 10% afirman que la calidad es regular cuando la gestión del cambio se da a un nivel regular y el



3,2% de los encuetados afirmaron que la calidad de servicios es malo cuando la gestión del cambio se da a un nivel bajo.

### 3.2 Prueba de hipótesis

Para la demostración de la hipótesis de la investigación, se consideró el nivel de confianza del 95% (nivel de significancia  $\alpha = 5\% = 0,05$ ), y se estableció el uso del estadístico de la prueba no paramétrico (Rho de Spearman).

#### 3.2.1 Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la calidad de servicio y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

H1: Existe relación significativa entre la calidad de servicio y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Tabla 17

*Coeficiente de correlación de Spearman entre la calidad del servicio y la gestión del cambio*

<i>Correlaciones</i>		<i>Calidad de servicio</i>	<i>Gestión del cambio</i>
Rho de Spearman	Calidad de servicio	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,684**
		N	,000
Gestión del cambio		Coeficiente de correlación	156
		Sig. (bilateral)	,684**
		N	,000
			156

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### Interpretación

La tabla 19 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada

entre las dos variables y estadísticamente significativa ( $Rho= 0.684$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se acepta la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la calidad de servicio y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor calidad de servicio, mayor desarrollo en la gestión del cambio.

### 3.2.2 Hipótesis específicas

#### Primera hipótesis específica 1

**Ho:** No existe relación significativa entre la fiabilidad y la la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

**H1:** Existe relación significativa entre la fiabilidad y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Tabla 18

*Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión fiabilidad y la gestión del cambio.*

		Gestión del		
Correlaciones		cambio	Fiabilidad	
Rho de Spearman	Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	1,000	,732**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Fiabilidad	N	156	156
		Coeficiente de correlación	,732**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	156	156

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 20 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva baja entre las dos variables y estadísticamente significativa ( $Rho= 0,732$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación

alta y significativa entre la fiabilidad y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor fiabilidad, mayor desarrollo en la gestión del cambio.

## Hipótesis específica 2

**Ho:** No Existe relación significativa entre la seguridad y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

**H1:** Existe relación significativa entre la seguridad y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Tabla 19

*Coefficiente de correlación de Spearman entre seguridad y la gestión del cambio.*

		Gestión del		
Correaciones		cambio	Seguridad	
Rho de Spearman	Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	1,000	,539**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	156	156
Seguridad		Coeficiente de correlación	,539**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	156	156

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Interpretación

La tabla 21 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva baja entre las dos variables y estadísticamente significativa ( $Rho = 0.539$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la seguridad y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor seguridad, mayor desarrollo en la gestión del cambio.

### Hipótesis específica 3

**Ho:** No existe relación significativa entre el elemento tangible la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

**H1:** Existe relación significativa entre el elemento tangible la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Tabla 20

*Coeficiente de correlación de Spearman entre elemento tangible y la gestión del cambio*

Correlaciones		Gestión del cambio	Elemento tangible	
Rho de Spearman	Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	1,000	,612**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	156	156
	Elemento tangible	Coeficiente de correlación	,612**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	156	156

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 22 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre las dos variables y estadísticamente significativa (Rho= 0.612); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre el elemento tangible y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor elemento tangible, mayor desarrollo en la gestión del cambio.

#### Hipótesis específica 4

**Ho:** No existe relación significativa entre la capacidad de respuesta y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

**H1:** Existe relación significativa entre la capacidad de respuesta y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Tabla 21

*Coefficiente de correlación de Spearman entre Capacidad de respuesta y la Gestión del cambio*

Correlaciones		Gestión del cambio	Capacidad de respuesta
Rho de Spearman	Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,781**
		N	,000
Capacidad de respuesta		Coeficiente de correlación	156
		Sig. (bilateral)	,781**
		N	,000
			156

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 23 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva baja entre la dimensión capacidad de respuesta y la variable gestión del cambio y estadísticamente moderada ( $Rho = 0,781$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre capacidad de respuesta y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor capacidad de respuesta de parte de los docentes mayor es la gestión del cambio.

### Hipótesis específica 5

**Ho:** No Existe relación significativa entre la empatía y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

**H1:** Existe relación significativa entre la empatía y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Tabla 22

*Coefficiente de correlación de Spearman entre Empatía y la Gestión del cambio*

		Gestión del		
		cambio		Empatia
Correlaciones				
Rho de	Gestión del cambio	Coefficiente de correlación	1,000	,794**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	156	156
Spearman	Empatia	Coefficiente de correlación	,794**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	156	156

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 24 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre la dimensión empatía y la variable gestión del cambio y estadísticamente moderada (Rho = ,794); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la empatía y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor empatía de parte de los docentes mayor es la gestión del cambio.

## **IV Discusión**

Después del análisis cuantitativo, en lo que respecta a la primera variable denominada Calidad de Servicio, que involucra sus dimensiones de fiabilidad, seguridad, elemento tangible, capacidad de respuesta y empatía se correlacionaron con la variable gestión del cambio. Se concluyó: que existe relación significativa entre la calidad de servicio y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017. Existe relación significativa entre la fiabilidad y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017. Existe relación significativa entre la seguridad y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017. Existe relación significativa entre el elemento tangible la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017. Existe relación significativa entre la capacidad de respuesta y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017. Existe relación significativa entre la empatía y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Estos resultados coinciden con la investigación de Parasuraman (1985), cuyo objeto es medir la calidad de servicio que perciben los usuarios. comparación que realizan entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones que brindan el servicio, desde esta perspectiva, dichos investigadores elaboran la escala SERVQUAL (Service Quality), a partir de la información proporcionada por un amplio trabajo desarrollado con directivos de organizaciones de servicios, la escala SERVQUAL es la primera aproximación explícita relevante diseñada con la finalidad de medir la calidad del servicio percibida por el cliente. Su importancia radica en que permite conocer la satisfacción del usuario determinada por la brecha entre sus expectativas y lo que percibe al recibir el servicio, además de su uso generalizado en diferentes ámbitos del sector servicios. La estructura de sus dimensiones y atributos se muestran. Parasuraman y otros (1985, 1988) señalan que la calidad percibida en servicio es un



juicio global relacionado con la superioridad de servicio, de carácter subjetiva y multidimensional, en este sentido su medición implica establecer dimensiones para su evaluación. Asimismo es importante establecer los resultados de Pizarro (2013) quien afirmó que son claves para cualquier nuevo proceso y estos son: disciplina operacional y el enfoque de procesos, puesto que todos estos aspectos de la calidad se logran en función a los aspectos establecidos por el autor según sus resultados.

Como se puede apreciar los resultados de la presente investigación son similares a los resultados de las investigaciones citados en los antecedentes, es decir, que la calidad de servicio que persiven los usuarios son el resultado de las acciones concretas como de las interacciones con los servidores públicos, las cuales son significativa para los usuarios, influencia del tipo de servicio y las actitudes manifestadas para con los usuarios.

Esto coincide con la investigación realizada por Parasuraman y Leonard L. Berry (1988) al momento de medir la fiabilidad en la calidad de servicio desde la percepción. Llegando a la conclusión de que la fiabilidad es la habilidad para realizar el servicio promedio de forma fiable y cuidadosa para con los usuarios.

Con respecto a la relación entre la dimensión de seguridad se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre la dimensión de Seguridad y la variable gestión del cambio y estadísticamente moderada ( $Rho = 0.539$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ). Por ello se confirmó la relación significativa entre la seguridad y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017. Esto coincide con la investigación realizada por Parasuraman y Leonard L. Berry (1988) al momento de medir la seguridad en la calidad de servicio desde la percepción. Llegando a la conclusión de que la seguridad es el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza para con los usuarios.

Con respecto a la relación entre la dimensión de elemento tangible se obtuvo

un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre la dimensión elemento tangible y la variable gestión del cambio y estadísticamente baja ( $Rho = ,83$ ); y siendo el valor de  $p = 0,612 > 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación entre el elemento tangible y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayores elementos tangibles de parte de los docentes, mayor desarrollo de la gestión del cambio. Esto coincide con la investigación realizada por Parasuraman y Leonard L. Berry (1988) al momento de medir los elementos tangibles en la calidad de servicio desde la percepción. Llegando a la conclusión de que los elementos tangibles son las apariencias de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación para con los usuarios.

Con respecto a la relación entre la dimensión de capacidad de Respuesta se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva baja entre la dimensión capacidad de respuesta y la variable gestión del cambio y estadísticamente baja ( $Rho = 0.781$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva y significativa entre capacidad de respuesta y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor capacidad de respuesta de parte de los docentes, mayor gestión del cambio. Esto coincide con la investigación Lascurain (2012), quien en sus conclusiones afirmó que la calidad en los servicios busca cumplir con ciertos requerimientos los cuales representan un valor para los clientes, así mismo esta calidad de servicio responde a las necesidades de las personas y la satisfacción de los clientes, expectativas y necesidades cubiertas de la población. Un servicio de calidad debe ser tomado como la base principal para que se pueda lograr la plena satisfacción del cliente; asimismo con los resultados de Parasuraman y Leonard L. Berry (1988) al momento de medir la capacidad de respuesta en la calidad de servicio desde la percepción. Llegando a la conclusión de que la capacidad de respuesta son las disposiciones y la voluntad de ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido

para los estudiantes.

Con respecto a la relación entre la dimensión de empatía se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre la dimensión empatía y la variable gestión del cambio y estadísticamente moderada ( $Rho = 0.794$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva y significativa entre el empatía y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017 y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: que, a mayor empatía de parte de los docentes, mayor gestión del cambio. Esto coincide con la investigación realizada por Parasuraman y Leonard L. Berry (1988) al momento de medir la empatía en la calidad de servicio desde la percepción. Llegando a la conclusión de que la empatía es la atención individualizada que ofrecen las organizaciones a sus clientes.

## **V Conclusiones**

Primera:

Se llega a la conclusión de que existe un  $Rho = 0,684$  que demuestra la relación significativa entre la calidad de servicio y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Segunda:

Se llega a la conclusión de que existe un  $Rho = 0,732$  que demuestra la relación significativa entre la fiabilidad y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Tercera:

Se llega a la conclusión de que existe un  $Rho = 0,539$  que demuestra la relación significativa entre la seguridad y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Cuarta:

Se llega a la conclusión de que existe un  $Rho = 0.612$  que demuestra la relación significativa entre el elemento tangible la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Quinta:

Se llega a la conclusión de que existe un  $Rho = 0,781$  que demuestra la relación significativa entre la capacidad de respuesta y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Sexta:

Se llega a la conclusión de que existe un  $Rho = 0,794$  que demuestra la relación significativa entre la empatía y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

## **VI Recomendaciones**

**Primera:**

A los funcionarios deben de tener presente que la calidad de los servicios se debe tener que ser una realidad palpable que perciban los usuarios al momento de ser atendidos por los servidores o funcionarios públicos, logrando de esta manera la satisfacción de los usuarios, porque todos los usuarios merecen obtener aquello que necesitan o solicitan a una entidad pública, se recomienda un verdadero compromiso solidario de cada maestro al momento de realizar su función.

**Segunda:**

Todos los servidores de la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017, deberán de contribuir en la mejora de su calidad en los servicios, desarrollando la fiabilidad de sus clientes con cambios sustanciales en su atención y se debe concientizar a los maestros en ofrecer un trato amable y altruista.

**Tercera:**

Las autoridades responsables de la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017, deben programar capacitaciones sobre temas de seguridad para brindar a los clientes una confianza amplia con respecto a la seguridad.

**Cuarta:**

A los responsables hacer que la infraestructura y todos los elementos tangibles estén en buenas condiciones para la comodidad de los usuarios y lograr mayor satisfacción de los mismos.

**Quinta:**

A todos los servidores hacer que tengan una respuesta asertiva en un tiempo muy prudencial, eliminar la burocracia y hacer que los procesos se agilicen y las respuestas que sean lleguen a los usuarios con prontitud.

**Sexta:**

El buen trato es importante y la empatía es uno de los requisitos para su

cumplimiento, es necesario que los servidores apliquen, muestren y dediquen buen trato a los usuarios, tanto en los servicios administrativos como en los servicios pedagógicos.



## **VII Referencias**

- Antúnez de Mayolo, Dante Augusto (2016) *Gestión del Cambio tecnológico y la actitud de los trabajadores según edad, sexo y grupo funcional del Banco de Central de Reserva del Perú, 2014-2015* (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2000). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cajahuanca y Mauro (2013) *El clima Institucional y la calidad de servicio educativo ofertado por la Institución Educativa N° 3084 Enrique Guzmán y Valle de los Olivos, Lima 2012*. (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Educación. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)
- Cabello, E., & Chirinos, J. L. (2012). *Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud*. Revista Médica Herediana, 23(2), 88-95.
- Félix, H. (2014) *Gestión Institucional y calidad de servicio de salud a los asegurados del Seguro Integral de salud en la unidad ejecutora Villa el Salvador año 2012*. (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)
- Franco Cedano, C., & López Araque, L. C. (2013). *Propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de business process management*. (6ª ed.). Madrid: Morata
- García, J., Bernal, A., Lara, A., & Galán, P. (2013). *La calidad percibida de servicio y su influencia en la fidelidad de usuarios mayores en centros de fitness públicos*. *Escritos de Psicología (Internet)*, 6(2), 26-34.
- Godoy Chávez, Cesar Rolando (2013) *Sistema de Información de apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) y calidad de servicio educativo en Instituciones Educativas de la Red N° 17 de la UGEL 01, 2012* (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Educación. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Madrid, España: Thomson learning.

- James, S., Edward, F., & Daniel, G. (1995). *Administración* (Sexta edición). Editorial Pearson. Estados Unidos de Norteamérica (Traducido e impreso en México).
- Jara, M. (2014) *Gestión de calidad del servicio y fidelización de usuarios de servicios Médicos Buen Conductor EIRL, en el año 2014* (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Gestión de los servicios de la Salud. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)
- Jorge Huincho, Claudia (2015) *Gestión Pedagógica y Calidad de Servicios Educativo del CETPRO corcovado UGEL 03 Lima, año 2014* (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Administración de la Educación. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)
- Lascurain, I. (2012). *Diagnóstico y Propuesta de Mejora de Calidad en el Servicio de una Empresa de Unidades de Energía Eléctrica Ininterrumpida (Doctoral dissertation, Tesis para obtener el Grado de Maestría en Ingeniería de Calidad. Universidad Iberoamericana México DF).*
- Lázaro, A. M. (2016). *Gestión del cambio: Aplicación al sector de la construcción*
- Leonard, B., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos
- Martínez, A. C., & Zaldívar, I. E. R. (2016). *La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas*. REVISTA GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA, 3(1).
- Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. México: Esic
- Pizarro Donoso, S. (2013). *Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras*.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- Samuel, M. T., & Stanescu, C. L. V. (2015). *Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis*. Compendium, 18(35), 57-76.
- Torres., F. & Vasquez, T. (2015). *Modelos de evaluación de calidad del servicio*.  
*Recuperado de:*  
[http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista35/Compendium\\_35\\_2015\\_4.pdf](http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista35/Compendium_35_2015_4.pdf)

Vega, A. V. R., Casielles, R. V., & Martín, A. M. D. (1995). *La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural*. *Papers de Turisme*, 19, 17-33.

Verdugo, J. (2015), *La medición de la satisfacción de usuarios como indicador de calidad en los sistemas bibliotecarios: el caso de las universidades públicas de noroeste de México*” Universidad Complutense de Madrid, España.

Weil, A. S. G., & Heckmann, G. (2003). *Medición de la Calidad de los Servicios*. *Maestría en dirección de empresas*. Buenos Aires.

<https://www.reniec.gob.pe/portal/institucional.htm>

## **Anexos**

## Matriz de consistencia

<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la calidad del servicio y la gestión de cambio organizacional en la Institución Educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Establecer la relación entre la calidad del servicio y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existirá una relación significativa entre la calidad del servicio y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.</p>	<p><b>Variable (X):</b> Calidad de Servicio</p> <p><b>Variable (Y):</b> Gestión del Cambio</p>
<p><b>Problema específicos</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la fiabilidad y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la seguridad y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre los Elementos tangibles y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la capacidad de respuesta y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la Empatía y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar la relación entre la fiabilidad y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.</p> <p>Determinar la relación entre la seguridad y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.</p> <p>Determinar la relación entre los elementos tangibles y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.</p> <p>Determinar la relación entre la capacidad de respuesta y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.</p> <p>Determinar la relación entre la empatía y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.</p>	<p><b>Hipótesis específicos</b></p> <p>Existe una relación significativa entre la fiabilidad y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.</p> <p>Existe una relación significativa entre la seguridad y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.</p> <p>Existe una relación significativa entre los elementos tangibles y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.</p> <p>Existe una la relación significativa entre la capacidad de respuesta y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.</p> <p>Existirá una relación significativa entre la empatía y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.</p>	<p><b>Variable (X<sub>1</sub>):</b> Fiabilidad</p> <p><b>Variable (Y<sub>1</sub>):</b> Gestión del Cambio</p> <p><b>Variable (X<sub>2</sub>):</b> Seguridad</p> <p><b>Variable (Y<sub>1</sub>):</b> Gestión del cambio</p> <p><b>Variable (X<sub>3</sub>):</b> Elementos tangibles</p> <p><b>Variable (Y<sub>1</sub>):</b> Gestión del cambio</p> <p><b>Variable (X<sub>4</sub>):</b> Capacidad de Respuesta</p> <p><b>Variable (Y<sub>1</sub>):</b> Gestión del cambio</p> <p><b>Variable (X<sub>5</sub>):</b> Empatía</p> <p><b>Variable (Y<sub>1</sub>):</b> Gestión de cambio</p>



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**CUESTIONARIO**

Estimado (a) docente, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a la calidad de servicio que desarrolla y manifiesta en la institución educativa, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias con el objeto de brindar un mejor servicio en la institución. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

Escala valorativa

ÍNDICE	CÓDIGO	CATEGORÍA
5	S	Siempre
4	CS	Casi siempre
3	AV	A veces
2	CN	Casi nunca
1	N	Nunca

N°	VARIABLE 1: CALIDAD DEL SERVICIO					
	DIMENSION 1: FIABILIDAD					
	N	CN	AV	CS	S	
1						Cumple lo prometido de acuerdo a su vocación
2						Tiene interés por resolver los problemas de aprendizaje de sus estudiantes
3						Realiza con eficacia su labor docente
4						Trata de no cometer errores en su pedagogía de enseñanza
5						Su desempeño refleja confianza en la calidad de servicio que ofrece
	N	CN	AV	CS	S	DIMENSION 2: SEGURIDAD
6						Su comportamiento es confiable en sus relaciones interpersonales con otros docentes
7						Sus estudiantes se sienten seguros ante usted
8						Es amable con sus compañeros de trabajo
9						Sus compañeros lo conocen como una persona segura de sí mismo
	N	CN	AV	CS	S	DIMENSION 3: ELEMENTO INTANGIBLE
10						Utiliza los equipos tecnológicos para desempeñar mejor su labor pedagógica
11						Prepara de forma atractiva sus presentaciones virtuales
12						Su apariencia formal y pulcra constituye un elemento estable en su personalidad
13						Su desempeño es una fortaleza para la institución
	N	CN	AV	CS	S	DIMENSION 4: CAPACIDAD DE RESPUESTA
14						Resuelve problemas a través de una comunicación eficaz
15						Ofrece su servicio de modo rápido y profesional
16						Está dispuesto a ayudar cuando se lo solicitan
17						Se siente capaz de dar soluciones a los problemas de la institución
	N	CN	AV	CS	S	DIMENSION 5: EMPATÍA
18						Ofrece atención individual cuando su estudiante se lo pide
19						La atención que presta a sus compañeros se caracteriza por un interés genuino de escucharlos
20						Se preocupa por la calidad de servicio educativo que se ofrece a los usuarios
21						Comprende las necesidades del usuario
22						Se pone en el lugar de su compañero cuando comete errores



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**CUESTIONARIO**

Estimado (a) docente, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a la gestión del cambio que desarrolla y manifiesta en la institución educativa, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias con el objeto de brindar un mejor servicio en la institución. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

Escala valorativa

ÍNDICE	CÓDIGO	CATEGORÍA
5	S	Siempre
4	CS	Casi siempre
3	AV	A veces
2	CN	Casi nunca
1	N	Nunca

N°	VARIABLE 2: GESTIÓN DEL CAMBIO									
	DIMENSION 1: RESISTENCIA AL CAMBIO					N	CN	AV	CS	S
1	Tiene interés en un cambio positivo									
2	Busca la experiencia técnica de sus compañeros para realizar mejor su trabajo									
3	Las políticas educativas fomentan su trabajo hacia la mejora continua									
4	La cultura propicia un cambio en su mentalidad por otra de mayor impacto positivo									
5	Su cambio en la organización en un buen desempeño se gestiona día a día									
6	Los resultados de su trabajo reflejan la visión de su institución									
7	Es proactivo en la función que cumple									
8	Enfrenta con decisión los cambios negativos									
9	Cumple los objetivos estratégicos para un cambio y mejora profesional									
	DIMENSION 2: CAMBIO ORGANIZACIONAL					N	CN	AV	CS	S
10	Su participación refleja su aporte a la mejora de la organización									
11	Su comunicación eficaz reúne los principios de la organización									
12	Su búsqueda de conocimiento y capacitación valida su experticia en la organización									
13	Planea su cambio positivo para un mejor desempeño									
14	Se adapta a la organización con el fin de crear un buen clima laboral									
15	Su desempeño actual está orientada a los objetivos específicos de la organización									
16	Sus cambios en la organización reflejan la calidad de su trabajo									
17	Se considera un líder de innovación									
18	Su motivación laboral mejora los escenarios en su producción									
	DIMENSION 3: REINGENIERÍA					N	CN	AV	CS	S
19	La visión personal que tiene usted de la organización representa un cambio positivo para su desempeño									
20	Su desempeño representa una transformación social									
21	Promueve el desarrollo colectivo de sus compañeros									
22	Coordina el trabajo en equipo de sus compañeros									
23	Ayuda a generar emprendimientos									



## Base de datos de la investigación

### De la variable 1: Calidad del servicio

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	4	4	5	3	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	1	1
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	5	5	4	5	2	1	3	5	3	3
3	4	5	3	5	5	2	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2
4	5	5	3	5	3	1	1	5	5	5	3	1	5	5	3	5	5	5	5	3	1	1
5	3	4	3	5	3	1	1	5	5	5	3	1	5	5	3	5	5	5	5	1	1	1
6	4	3	5	5	3	5	5	5	3	5	4	4	4	5	3	5	5	5	2	2	4	5
7	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
8	2	3	4	4	3	1	3	1	3	4	5	2	3	2	1	2	4	5	5	1	1	2
9	2	4	3	4	3	1	3	4	3	4	5	2	3	2	1	2	4	5	5	1	1	2
10	3	5	3	5	4	4	4	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	1
11	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	1	3	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4
12	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	4	3	2	3	5	4	3	3	3	3
13	4	5	3	5	5	1	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	2
14	4	5	3	5	5	1	5	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2
15	3	4	4	5	4	1	1	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2
16	2	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	3	1	3	5	3	4	4	1	1
17	1	2	4	2	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	4	4	1	1
18	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	3	5	5	5	3	4	4
19	4	3	3	5	4	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	1	2	4	1
20	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	5	1	5	1	5	1	5	5	1	5	5	5
21	1	3	2	2	3	5	1	1	1	4	3	3	5	5	3	5	5	3	4	4	1	1
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
23	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	4	4	4	2	4	4
24	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3
25	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3
26	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1
27	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5
28	1	1	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	1	5	1	5	5	5	5	5	1	5
31	4	4	4	3	3	3	4	5	2	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	2	4
32	3	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3
33	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5
34	4	5	5	5	4	2	5	5	4	4	5	4	3	5	4	2	2	3	4	5	4	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	4	3	3	5	4	2	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3
38	5	5	4	5	5	5	2	5	2	1	4	5	5	5	2	5	2	5	5	2	5	1
39	5	5	5	5	4	3	5	5	2	5	1	1	1	2	3	5	5	5	5	4	3	1
40	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	3	5	5	3	5	5	1	3	5
41	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	1	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3
42	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	1	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3
43	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	1	5	5	1	1
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	1
47	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
48	1	4	5	5	3	5	4	1	5	3	4	5	3	1	1	5	3	5	1	5	1	5
49	3	3	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	1	3	2	2	5	2	2
50	3	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3
51	5	3	3	4	4	4	2	4	5	3	1	1	1	3	2	3	3	1	3	3	1	1
52	3	2	3	3	4	2	4	4	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3
53	3	2	2	2	3	1	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3

55	3	2	3	3	4	2	4	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2
56	3	2	3	3	4	2	4	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2
57	4	4	5	5	4	1	5	4	5	5	1	5	5	4	5	4	5	1	4	5	5	3
58	3	2	3	3	4	2	4	4	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3
59	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	3	4	3	3	5	3	5	1	5	5	4	5	4	4	5	5	5
61	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5
62	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	4	4	3	5	4	4	4	5	1	4	1	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5
65	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	3	2	3	3	4	2	4	4	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3
69	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5
70	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5
71	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
72	5	4	4	5	4	1	5	5	5	5	1	5	3	4	3	3	5	5	3	5	5	3
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5
76	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3
77	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5
78	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5
79	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	3	4	5	1	5	5	5	5	4	4	4
80	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3
81	5	5	2	5	4	1	5	5	1	5	2	5	3	5	5	2	2	2	5	5	5	5
82	5	5	3	5	3	4	5	5	3	5	5	3	3	1	3	1	4	3	5	5	3	3
83	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	2	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4
84	3	3	4	5	5	3	5	3	2	3	1	5	4	3	3	3	5	3	3	1	4	4
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4	2	5	4	5	5	5	5	5	1
86	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	2	4	1	1
87	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3
88	5	4	3	5	4	3	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	5	5	5	5	5	3	4	4	2	3	1	5	5	5	5	5	3	1	5	5	1	3
90	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	1	2	5	5	1	3	2	1	5	3	1	1
91	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	2	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	2
92	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	1	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
93	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	1	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
94	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	1	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
95	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
96	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1
97	3	4	5	3	3	4	5	5	4	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2
98	3	3	4	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	1	3	4	5	3	5	5	3	5
99	5	5	3	5	5	1	5	5	1	5	2	5	3	5	1	5	2	2	5	5	5	5
100	5	5	3	5	5	1	5	5	1	5	2	5	3	5	5	2	2	2	5	5	5	5
101	5	5	3	5	5	1	5	5	1	5	2	5	3	5	5	2	2	2	5	5	5	5
102	4	5	3	5	5	2	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2
103	5	5	3	5	3	1	1	5	5	5	3	1	5	5	3	5	5	5	5	3	1	1
104	3	4	3	5	3	1	1	5	5	5	3	1	5	5	3	5	5	5	5	1	1	1
105	4	3	5	5	3	5	5	5	3	5	4	4	4	5	3	5	5	5	2	2	4	5
106	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
107	2	3	4	4	3	1	3	1	3	4	4	5	2	3	2	1	2	4	5	5	1	2
108	2	4	3	4	3	1	3	4	3	4	5	2	3	2	1	2	4	5	5	1	1	2
109	3	5	3	5	4	4	4	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	1
110	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	1	3	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4
111	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	4	3	2	3	5	4	3	3	3	3
112	4	5	3	5	5	1	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	2
113	4	5	3	5	5	1	5	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2
114	3	4	4	5	4	1	1	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2
115	2	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	3	1	3	5	3	4	4	1	1

116	1	2	4	2	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	4	4	1	1
117	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	3	5	5	5	3	4	4
118	4	3	3	5	4	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	5	3	1	2	4	1
119	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	5	1	5	1	5	1	5	5	1	5	5	5
120	1	3	2	2	3	5	1	1	1	4	3	3	5	5	3	5	5	3	4	4	1	1
121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
122	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
123	4	3	3	5	4	2	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3
124	5	5	4	5	5	5	2	5	2	1	4	5	5	5	2	5	2	5	5	2	5	1
125	5	5	5	5	4	3	5	5	2	5	1	1	1	2	3	5	5	5	5	4	3	1
126	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	1	3	5	5	3	5	5	1	3	5
127	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	1	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3
128	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	1	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3
129	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	1	5	5	1	1
130	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
132	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	1
133	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
134	1	4	5	5	3	5	4	1	5	3	4	5	3	1	1	5	3	5	1	5	1	5
135	3	3	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	1	3	2	2	5	2	2
136	3	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3
137	5	3	3	4	4	4	2	4	5	3	1	1	1	3	2	3	3	1	3	3	1	1
138	3	2	3	3	4	2	4	4	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3
139	3	2	2	2	3	1	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3
141	3	2	3	3	4	2	4	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2
142	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
143	5	4	4	5	4	1	5	5	5	5	1	5	3	4	3	3	5	5	3	5	5	3
144	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
145	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
146	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5
147	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3
148	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5
149	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5
150	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	3	4	5	1	5	5	5	5	5	4	4
151	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3
152	5	5	2	5	4	1	5	5	1	5	2	5	3	5	5	2	2	2	5	5	5	5
153	5	5	3	5	3	4	5	5	3	5	5	3	3	1	3	1	4	3	5	5	3	3
154	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	2	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4
155	3	3	4	5	5	3	5	3	2	3	1	5	4	3	3	3	5	3	3	1	4	4
156	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4	2	5	4	5	5	5	5	5	1

## De la variable 2: Gestión del cambio

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	5	5	5	2	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	1	1	5	5	5	2	5	5
2	4	5	4	4	4	2	2	5	5	4	5	2	1	3	5	3	3	4	5	4	4	5	5
3	5	1	5	5	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	1	5	5	5	5
4	5	1	5	1	3	3	1	5	5	3	5	5	5	5	3	1	1	5	1	5	1	5	5
5	5	5	5	1	3	3	1	5	5	3	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	1	5	5
6	2	3	2	4	1	4	4	4	5	3	5	5	5	2	2	4	5	2	3	2	4	4	5
7	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	3	2	4	5	5	2	3	2	1	2	4	5	5	1	1	2	4	3	2	4	3	2
9	4	4	3	4	5	5	2	3	2	1	2	4	5	5	1	1	2	4	4	3	4	3	2
10	4	1	1	5	1	1	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	1	4	1	1	5	4	5
11	5	5	5	4	4	1	3	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5
12	5	3	5	4	3	5	4	4	3	2	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	4	4	3
13	5	3	5	2	5	5	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	2	5	3	5	2	4	3
14	5	4	5	2	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	5	4	5	2	4	3
15	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	5	5	5	4	4	3
16	3	5	4	1	2	5	4	4	3	1	3	5	3	4	4	1	1	3	5	4	1	4	3
17	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	4	1	1	5	5	4	3	3	3
18	3	4	5	1	4	4	5	3	4	5	3	5	5	5	3	4	4	3	4	5	1	3	4
19	5	5	4	3	4	5	3	3	3	3	3	5	3	1	2	4	1	5	5	4	3	3	3
20	1	1	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5	1	5	5	5	1	1	1	5	5	1
21	5	5	4	5	1	3	3	5	5	3	5	5	3	4	4	1	1	5	5	4	5	5	5
22	5	5	5	1	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	3
23	5	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	2	4	4	5	4	4	3	4	3
24	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5
25	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	5	4	5	4	5	5
26	5	5	5	1	5	4	3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	1	5	4	3	1	5	1	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	4	1	5
31	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	2	4	4	5	5	4	4	4
32	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	5	5	5	5	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	2	3	3	5	4	3	5	4	2	2	3	4	5	4	5	5	5	2	3	3	5
35	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	1	1	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1
37	4	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5
38	1	4	4	5	5	4	5	5	5	2	5	2	5	5	2	5	1	1	4	4	5	5	5
39	5	4	5	2	1	1	1	1	2	3	5	5	5	5	4	3	1	5	4	5	2	1	2
40	5	4	1	1	3	5	5	1	3	5	5	3	5	5	1	3	5	5	4	1	1	1	3
41	3	4	4	5	5	1	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	4	5	4	4
42	5	5	4	5	5	1	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5
43	5	5	5	3	5	1	5	1	5	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	3	1	5
44	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	1	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	3	3	3	4	3
47	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	4	5	3	1	1	5	3	5	1	5	1	5	5	5	5	5	3	1
49	2	2	2	3	3	2	3	4	3	2	1	3	2	2	5	2	2	2	2	2	3	4	3

50	3	3	3	5	5	1	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	5	3	3
51	5	5	3	3	3	1	1	1	3	2	3	3	1	3	3	1	1	5	5	3	3	1	3
52	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3	4	4	4	4
53	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4
54	5	5	5	3	5	1	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5
55	3	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3
56	3	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3
57	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	4	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4
58	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3	4	4	4	4
59	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	3	5	1	3	1	3	5	1	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	5	1	3	1	5
61	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
62	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	3	3	3	2	4	1	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	3	2	3	4
65	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
66	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	3	3	4	4	5	2	3	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3	4	4	4	4
69	5	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5
70	5	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
72	5	5	4	4	5	1	5	3	4	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	4	4	3	4
73	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
76	5	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5
77	5	1	5	5	5	1	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	3	4
78	5	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5
79	5	5	5	1	5	1	3	4	5	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	1	4	5
80	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
81	5	5	5	1	5	2	5	3	5	5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5
82	3	1	4	1	1	5	3	3	1	3	1	4	3	5	5	3	3	3	1	4	1	3	1
83	5	5	5	4	5	2	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
84	1	2	2	2	2	1	5	4	3	3	3	5	3	3	1	4	4	1	2	2	2	4	3
85	5	5	5	2	3	3	2	4	2	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	4	2
86	5	5	5	2	2	5	5	5	5	2	5	5	1	2	4	1	1	5	5	5	2	5	5
87	5	5	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	3	4	5
88	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	3	3	5	1	1	1	5	5	5	5	5	3	1	5	5	1	3	3	3	5	1	5	5
90	5	5	5	3	5	1	2	5	5	1	3	2	1	5	3	1	1	5	5	5	3	5	5
91	1	1	2	5	5	2	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	2	1	1	2	5	5	5

**Certificación de la validez del instrumento**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CALIDAD DE SERVICIO**

**I. CALIDAD DE SERVICIO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA 1047 JUANA INFANTES VERA- EL AGUSTINO**

A. A continuación les presentamos una serie de ítem en relación con la **dimensión fiabilidad** para responder cómo consideras que se da ésta en la institución educativa donde trabaja, marcar con una "X" en el cuadro correspondiente, según la escala siguiente:

N°	DIMENSIONES / ITEMS	CLARID AD <sup>1</sup>		PERTINEN CIA <sup>2</sup>		RELEVAN CIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>Fiabilidad</b>							
01	Cumple lo prometido de acuerdo a su vocación	X		X		X		
02	Tiene interés por resolver los problemas de aprendizaje de sus estudiantes	X		X		X		
03	Realiza con eficacia su labor docente	X		X		X		
04	Trata de no cometer errores en su pedagogía de enseñanza	X		X		X		
05	Su desempeño refleja confianza en la calidad de servicio que ofrece	X		X		X		

B. A continuación, les presentamos una serie de ítem en relación con la **dimensión seguridad**, para responder cómo consideras que se da ésta en la institución educativa donde trabaja, marcar con una "X" en el cuadro correspondiente, según la escala siguiente:

N°	DIMENSIONES / ITEMS	SI		NO		SI		NO	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	<b>Seguridad</b>								
06	Su comportamiento es confiable en sus relaciones interpersonales con otros docentes	X		X		X		X	
07	Sus estudiantes se sienten seguros ante usted	X		X		X		X	
08	Es amable con sus compañeros de trabajo	X		X		X		X	
09	Sus compañeros lo conocen como una persona segura de sí mismo	X		X		X		X	

C.- A continuación les presentamos una serie de ítem en relación con la **dimensión elemento intangible** para responder cómo consideras que se da ésta en la institución educativa donde trabaja, marcar con una "X" en el cuadro correspondiente, según la escala siguiente:

	<b>Elemento intangible</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO
14	Utiliza los equipos tecnológicos para desempeñar mejor su labor pedagógica	X		X		X	
15	Prepara de forma atractiva sus presentaciones virtuales	X		X		X	
16	Su apariencia formal y pulcra constituye un elemento estable en su personalidad	X		X		X	
17	Su desempeño es una fortaleza para la institución	X		X		X	

D.- A continuación les presentamos una serie de ítem en relación con la **dimensión capacidad de respuesta** para responder cómo consideras que se da ésta en la institución educativa donde trabaja, marcar con una "X" en el cuadro correspondiente, según la escala siguiente

	<b>Capacidad de respuesta</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO
14	Resuelve problemas a través de una comunicación eficaz	X		X		X	
15	Ofrece su servicio de modo rápido y profesional	X		X		X	
16	Está dispuesto a ayudar cuando se lo solicitan	X		X		X	
17	Se siente capaz de dar soluciones a los problemas de la institución	X		X		X	

D.- A continuación les presentamos una serie de ítem en relación con la **dimensión empatía** para responder cómo consideras que se da ésta en la institución educativa donde trabaja, marcar con una "X" en el cuadro correspondiente, según la escala siguiente

	<b>Empatía</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO
18	Ofrece atención individual cuando su estudiante se lo pide	X		X		X	
19	La atención que presta a sus compañeros se caracteriza por un interés genuino de escucharlos	X		X		X	
20	Se preocupa por la calidad de servicio educativo que se ofrece a los usuarios	X		X		X	
21	Comprende las necesidades del usuario	X		X		X	
22	Se pone en el lugar de su compañero cuando comete errores	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA PARA MEDIR LO QUE SE PRETENDE MEDIR.

Se recomienda realizar una encuesta piloto para analizar el Alfa de Cronbach que debe ser igual o mayor a

0.60. Es confiable, puede ser aplicado

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Lima, 17 de diciembre de 2016.,  
Apellidos y nombres del juez evaluador: Hernando Rivera Alejandro Sabino..... Docente UCV de  
Especialidad del evaluador: Gerencia de Metodología.....  
la Maestría en Gestión Pública-Curso de Diseño de Proyecto de Investigación-Lima-sede Los Olivos.....

1 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

2 Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

3 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del construido

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**ALEJANDRO MENACHO RIVERA**

COL. SUNEZ 141533756

Col. Reg. UCV N° 3 FL 347 N° 0

DNI: 32403439



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

**I. GESTIÓN DEL CAMBIO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA 1047 JUANA INFANTES VERA- EL AGUSTINO**

A. A continuación les presentamos una serie de ítem en relación con la **dimensión resistencia al cambio** para responder cómo consideras que se da ésta en la institución educativa donde trabaja, marcar con una "X" en el cuadro correspondiente, según la escala siguiente:

N°	DIMENSIONES / ITEMS	CLARID AD <sup>1</sup>		PERTINEN CIA <sup>2</sup>		RELEVAN CIA <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>Resistencia al cambio</b>							
01	Tiene interés en un cambio positivo	X		X		X		
02	Busca la experiencia técnica de sus compañeros para realizar mejor su trabajo	X		X		X		
03	Las políticas educativas fomentan su trabajo hacia la mejora continua	X		X		X		
04	La cultura propicia un cambio en su mentalidad por otra de mayor impacto positivo	X		X		X		
05	Su cambio en la organización en un buen desempeño se gestiona día a día	X		X		X		
06	Los resultados de su trabajo reflejan la visión de su institución	X		X		X		
07	Es proactivo en la función que cumple	X		X		X		
08	Enfrenta con decisión los cambios negativos	X		X		X		
09	Cumple los objetivos estratégicos para un cambio y mejora profesional	X		X		X		

B. A continuación, les presentamos una serie de ítem en relación con la **dimensión cambio organizacional**, para responder cómo consideras que se da ésta en la institución educativa donde trabaja, marcar con una "X" en el cuadro correspondiente, según la escala siguiente:

Cambio organizacional		SI	NO	SI	NO	SI	NO
10	Su participación refleja su aporte a la mejora de la organización	X		X		X	
11	Su comunicación eficaz reúne los principios de la organización	X		X		X	
12	Su búsqueda de conocimiento y capacitación valida su experticia en la organización	X		X		X	
13	Planea su cambio positivo para un mejor desempeño	X		X		X	
14	Se adapta a la organización con el fin de crear un buen clima laboral	X		X		X	
15	Su desempeño actual está orientada a los objetivos específicos de la organización	X		X		X	
16	Sus cambios en la organización reflejan la calidad de su trabajo	X		X		X	
17	Se considera un líder de innovación	X		X		X	
18	Su motivación laboral mejora los escenarios en su producción	X		X		X	

C.- A continuación les presentamos una serie de ítem en relación con la **dimensión Reingeniería** para responder cómo consideras que se da ésta en la institución educativa donde trabaja, marcar con una "X" en el cuadro correspondiente, según la escala siguiente:

Reingeniería		SI	NO	SI	NO	SI	NO
19	La visión personal que tiene usted de la organización representa un cambio positivo para su desempeño	X		X		X	
20	Su desempeño representa una transformación social	X		X		X	
21	Promueve el desarrollo colectivo de sus compañeros	X		X		X	
22	Coordina el trabajo en equipo de sus compañeros	X		X		X	
23	Ayuda a generar emprendimientos	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA PARA MEDIR LO QUE SE PRETENDE MEDIR.

Se recomienda realizar una encuesta piloto para analizar el Alfa de Cronbach que debe ser igual o mayor a

0.60. Es confiable, puede ser aplicado

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Lima, 17 de diciembre de 2016.,

Apellidos y nombres del juez evaluador: Alejandro Rivera Alejandro Sabino

Especialidad del evaluador: Gerencia - Metodología ..... Docente UCV de

la Maestría en Gestión Pública-Curso de Diseño de Proyecto de Investigación-Lima-sede Los Olivos.....

1 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

2 Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

3 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**A. ALEJANDRO RIVERA**

Cod. SUNEDU: A 01535756

Cod. Reg. UCV N° 3 FC: 347 N° 10

DNI: 32403439

## **ARTÍCULO CIENTÍFICO**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Calidad del Servicio y Gestión del cambio en la Institución  
Educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017

**AUTOR:**

Bach. Richard Evaristo Rojas Neyra

**ASESOR:**

Dr. Alejandro Sabino Menacho Rivera

Escuela de posgrado  
Universidad César Vallejo Filial Lima

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general establecer la relación entre la calidad del servicio y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017. El diseño de investigación es no experimental, de alcance correlacional. Los resultados concluyeron que existe relación significativa entre la calidad de servicio y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017. Lo cual se demuestra con la prueba de Spearman y un valor de significancia menor a 0,05.

*Palabras Clave:* Calidad de Servicio, gestión del cambio, fiabilidad, empatía y capacidad de respuesta.

## Abstract

The present research had as general objective to establish the relation between the quality of the service and the change management in the educational institution 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017. The research design is non-experimental, of correlative scope. The results concluded that there is a significant relationship between the quality of service and the change management in the educational institution 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017. This is demonstrated by the Spearman test and a significance value lower than 0.05.

*Key Words:* Quality of Service, change management, reliability, empathy and responsiveness.

## Introducción

La calidad es parte de la humanidad y siempre ha estado latente en los procesos de producción y se evalúa con métodos y herramientas disponibles. Cabe señalar que las trascendentales propuestas teóricas sobre la evaluación de la calidad de servicio se muestran entre las décadas de los 70 y 90, coincidiendo con el inicio de la Internet, del computador personal y el nacimiento de la era de la información. En ese sentido, toda organización experimenta cambios, por ello los directores y maestros de las instituciones educativas deben adoptar modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen. Un modelo óptimo de referencia para la gestión permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como establecer las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la institución.

La investigación consideró en su análisis algunos trabajos previos los cuales permitieron orientar y direccionar el estudio en un nivel correlacional.

Pizarro (2013) presentó su estudio titulado “Modelo de gestión de cambio organizacional procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas minera”, Santiago de Chile. La metodología empleada es descriptiva y longitudinal, descriptiva porque va a exponer detalladamente las características de los procesos de estudios, y longitudinal porque el estudio es realizado antes y después de la aplicación del nuevo modelo de gestión, su población está compuesta por funcionarios y trabajadores que intervienen en los procesos materia de este estudio en la Compañía Minera Escondida Ltda, concluye diciendo que para los procesos de cambio, existen dos factores los cuales son claves para cualquier nuevo proceso y estos son: disciplina operacional y el enfoque de procesos.

Godoy (2013) presentó su estudio titulado “Sistema de Información de apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) y calidad de servicio educativo en Instituciones Educativas de la Red N° 17 de la UGEL 01, 2012” Lima, Perú. Para obtener el grado de Magister en Educación en la Universidad Cesar Vallejo. La investigación se realizó con tipo no experimental, transversal y diseño correlacional, habiéndose utilizado un cuestionario tipo Likert y cuestionarios aplicados a una muestra de 202 docentes. El estudio concluyó que: la gestión de la institución educativa (SIAGIE) tiene una relación baja y directa con la calidad de servicio educativo en las Instituciones Educativa de la Red N° 17 de la UGEL 01 obteniendo un coeficiente Rho = 0,242 y un P-valor = 0,001.

## Problema

### Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la calidad del servicio y la gestión del cambio en la atención a la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?

### Problemas Específicos

¿Qué relación existe entre la fiabilidad de los servicios y la gestión del cambio en la atención a la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?

¿Qué relación existe entre la seguridad y la gestión del cambio en la atención a la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?

¿Qué relación existe entre los elementos tangibles y la gestión del cambio en la atención a la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?

¿Qué relación existe entre la capacidad de respuesta y la gestión del cambio en la atención a la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?

¿Qué relación existe entre la empatía y la gestión del cambio en la atención a la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017?



## Objetivos

### Objetivo general

Establecer la relación entre la calidad del servicio y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

### Objetivos específicos

Determinar la relación entre la fiabilidad de los servicios y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Determinar la relación entre la seguridad y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Determinar la relación entre los elementos tangibles y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Determinar la relación entre la capacidad de respuesta y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Determinar la relación entre la empatía y la gestión de cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

## Método

La investigación desarrolló una metodología de enfoque cuantitativo, y diseño correlacional. Asimismo, el estudio fue de tipo básico. Según Vara (2015) “la investigación básica diagnostica la realidad, prueba y adapta teorías y utiliza instrumentos de medición” (p.236). Del mismo modo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señaló que “los estudios de enfoque cuantitativo abordan los problemas bajo un procedimiento secuencial y probatorio basada en la medición matemática y en el análisis estadístico con el propósito de probar las teorías propuestas” (p.40). En cuanto al instrumento se utilizó un cuestionario para medir ambas variables de estudio. El procedimiento utilizado para recolectar datos se realizó de acuerdo a los permisos solicitados a la institución educativa, con ese fin se procesaron los datos para ser analizados en forma descriptiva e inferencial utilizándose el estadístico de correlación de Rho de Spearman.

## Resultados

Los resultados concluyeron:

Primera:

Se ha demostrado con un  $Rho = ,747$  que existe relación significativa entre la calidad de servicio y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Segunda:

Se ha demostrado un  $Rho$  de  $,37$  que existe relación significativa entre la fiabilidad y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Tercera:

Se ha demostrado un  $Rho$  de  $,242$  que existe relación significativa entre la seguridad y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Cuarta:

Se ha demostrado un  $Rho$  de  $,83$  que existe relación significativa entre el elemento tangible la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Quinta:

Se ha demostrado un  $Rho$  de  $,299$  que existe relación significativa entre la capacidad de respuesta y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Sexta:

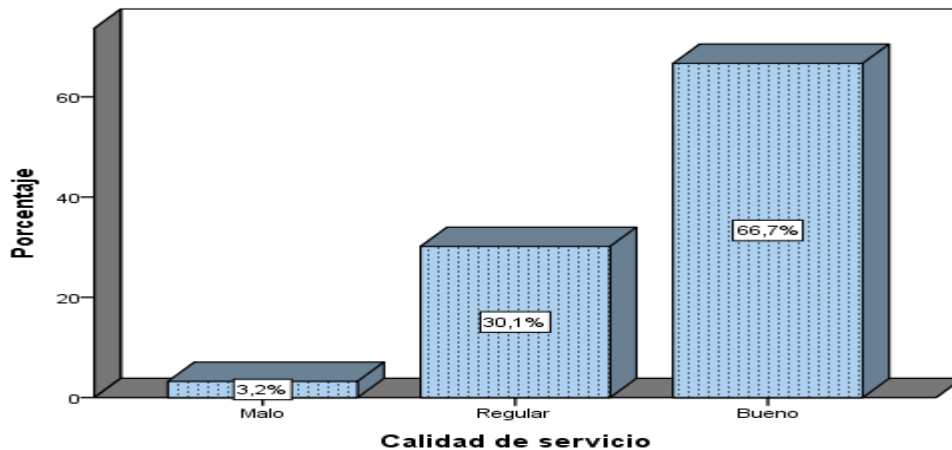
Se ha demostrado un  $Rho$  de  $,618$  que existe relación significativa entre la empatía y la gestión del cambio en la institución educativa 1047 Juana Infantes Vera-Agustino 2017.

Asimismo, los resultados descriptivos indicaron:

Tabla 1

*Descripción de los Niveles de calidad de servicios.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Malo	5	3,2	3,2
	Regular	47	30,1	30,1
	Bueno	104	66,7	66,7
	Total	156	100,0	100,0



*Figura 1. Niveles de la calidad de servicio*

La tabla y figura los niveles de la variable calidad de servicio, donde el 66,7% de los encuestados afirman que la calidad de servicio es bueno, el 30,1% de los encuestados afirman que la calidad de servicio es regular y el 3,2% de los encuestados sostuvieron que la calidad de servicios es malo.

Tabla 2

*Descripción de los Niveles de gestión del cambio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	23	14,7	14,7
	Moderado	68	43,6	43,6
	Alto	65	41,7	41,7
	Total	156	100,0	100,0

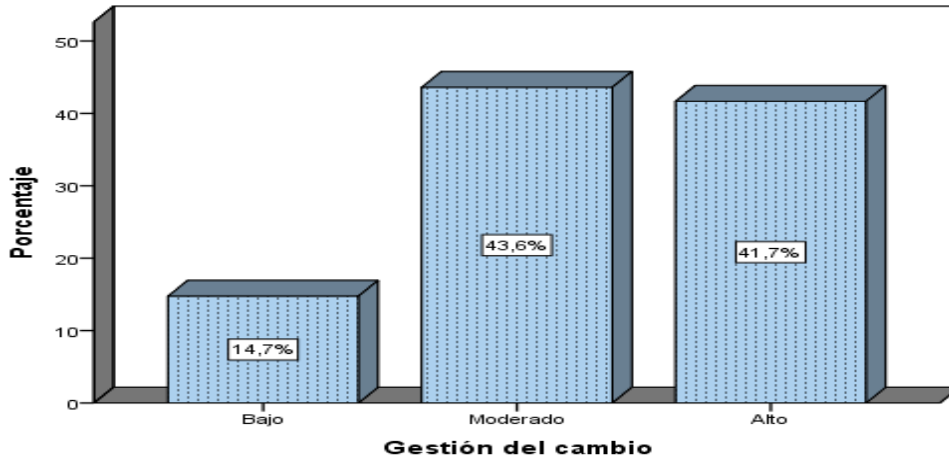


Figura 2. Niveles de gestión del cambio

De la tabla y figura, se ha establecido de la gestión del cambio que el 43,6% de los encuestados afirman que se presenta a un nivel moderado, otros 41,7% afirmaron que la gestión del cambio se da a un nivel alto, y el 14,7% afirmaron que la gestión del cambio se muestra a un nivel bajo.

### Discusión

Después del análisis cuantitativo:

Los resultados coinciden con la investigación de Parasuraman (1985), cuyo objeto es medir la calidad de servicio que perciben los usuarios. comparación que realizan entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones que brindan el servicio, desde esta perspectiva, dichos investigadores elaboran la escala SERVQUAL (Service Quality), a partir de la información proporcionada por un amplio trabajo desarrollado con directivos de organizaciones de servicios, la escala SERVQUAL es la primera aproximación explícita relevante diseñada con la finalidad de medir la calidad del servicio de los docentes. También, coincide con la investigación realizada por Parasuraman y Leonard L. Berry (1988) al momento de medir la fiabilidad en la calidad de servicio desde la percepción. Llegando a la conclusión de que la fiabilidad es la habilidad para realizar el servicio promedio de forma fiable y cuidadosa para los beneficiarios que son los estudiantes.

## Bibliografía

- Antúnez de Mayolo, Dante Augusto (2016) *Gestión del Cambio tecnológico y la actitud de los trabajadores según edad, sexo y grupo funcional del Banco de Central de Reserva del Perú, 2014-2015* (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2000). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cajahuanca y Mauro (2013) *El clima Institucional y la calidad de servicio educativo ofertado por la Institución Educativa N° 3084 Enrique Guzmán y Valle de los Olivos, Lima 2012*. (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Educación. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)
- Cabello, E., & Chirinos, J. L. (2012). Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. *Revista Médica Herediana*, 23(2), 88-95.
- Félix (2014) *Gestión Institucional y calidad de servicio de salud a los asegurados del Seguro Integral de salud en la unidad ejecutora Villa el Salvador año 2012*. (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)
- Franco Cedano, C., & López Araque, L. C. (2013). Propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de business process management.
- García, J., Bernal, A., Lara, A., & Galán, P. (2013). La calidad percibida de servicio y su influencia en la fidelidad de usuarios mayores en centros de fitness públicos. *Escritos de Psicología (Internet)*, 6(2), 26-34.
- Godoy Chávez, Cesar Rolando (2013) *Sistema de Información de apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) y calidad de servicio educativo en Instituciones Educativas de la Red N° 17 de la UGEL 01, 2012* (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Educación. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)

- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Thomson learning.
- James, S., Edward, F., & Daniel, G. (1995). *Administración (Sexta edición)*. Editorial Pearson. Estados Unidos de Norteamérica (Traducido e impreso en México).
- Jara (2014) *Gestión de calidad del servicio y fidelización de usuarios de servicios Médicos Buen Conductor EIRL, en el año 2014* (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Gestión de los servicios de la Salud. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)
- Jorge Huincho, Claudia (2015) *Gestión Pedagógica y Calidad de Servicios Educativo del CETPRO corcovado UGEL 03 Lima, año 2014* (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Administración de la Educación. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)
- Lascurain, I. (2012). *Diagnóstico y Propuesta de Mejora de Calidad en el Servicio de una Empresa de Unidades de Energía Eléctrica Ininterrumpida* (Doctoral dissertation, Tesis para obtener el Grado de Maestría en Ingeniería de Calidad. Universidad Iberoamericana México DF).
- Lázaro, A. M. (2016). *Gestión del cambio: Aplicación al sector de la construcción*
- Leonard, B., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- Martínez, A. C., & Zaldívar, I. E. R. (2016). *La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas*. REVISTA GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA, 3(1).
- Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. México: Esic
- Pizarro Donoso, S. (2013). *Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras*.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- Samuel, M. T., & Stanescu, C. L. V. (2015). *Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis*. *Compendium*, 18(35), 57-76.
- Torres., F. & Vasquez, T. (2015). *Modelos de evaluación de calidad del servicio*. Recuperado de: <http://www.ucla.edu/ve/dac/compendium/revista35/>

Compendium\_35\_2015\_4.pdf

Vega, A. V. R., Casielles, R. V., & Martín, A. M. D. (1995). La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural. *Papers de Turisme*, 19, 17-33

Weil, A. S. G., & Heckmann, G. (2003). Medición de la Calidad de los Servicios. *Maestría en dirección de empresas. Buenos Aires*.