



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Educación
Unidad de Posgrado

**Relación entre la resistencia al cambio y el desempeño
docente en educadores de la Institución Educativa La
Inmaculada Concepción de Huanuco, 2018**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Bertha Lucía MERINO AUCCAHUASI DE QUIQUIA

ASESOR

Dra. Elsa Julia BARRIENTOS JIMÉNEZ

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Merino, B. (2021). *Relación entre la resistencia al cambio y el desempeño docente en educadores de la Institución Educativa La Inmaculada Concepción de Huanuco, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Bertha Lucía Merino Auccahuasi de Quiquia
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10077208
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-3437-2828
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Elsa Julia Barrientos Jiménez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10453475
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-8419-8688
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Hernando Díaz Andía
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06045204
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Manuel Augusto Inga Arias
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07425912
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Francis Díaz Flores
Tipo de documento	DNI

Número de documento de identidad	40675304
Miembro del jurado 3	
Nombres y apellidos	Elías Jesús Mejía Mejía
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08765345
Datos de investigación	
Línea de investigación	E.3.1.7. Gestión educativa
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Huánuco Provincia: Huánuco Distrito: Huánuco Calle: jirón Huánuco s/n cdra. 2. Latitud: -9.92778 Longitud: -76.2453
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2018 - 2020
URL de disciplinas OCDE	Educación general https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01



ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 68-DUPG-FE-2021-TR

En la ciudad de Lima, a los 16 días del mes de noviembre de 2021, siendo las 9:00 a.m., en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **RELACIÓN ENTRE LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN EDUCADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA INMACULADA CONCEPCIÓN DE HUANUCO, 2018**, para optar el **Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación**.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido evaluado **BUENO**, con la calificación de **QUINCE (15)**.

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del **Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación** a la Bach. **BERTHA LUCIA MERINO AUCCAHUASI**.

En señal de conformidad, siendo las 9:44 a.m. se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

Dr. HERNANDO DÍAZ ANDÍA
Presidente

Dra. ELSA JULIA BARRIENTOS JIMÉNEZ
Asesora

Dra. FRANCIS DÍAZ FLORES
Jurado Informante

Dr. ELÍAS JESÚS MEJÍA MEJÍA
Jurado Informante

Dr. MANUEL AUGUSTO INGA ARIAS
Miembro del Jurado



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
RECTORADO

Lima, 18 de Diciembre del 2023

RESOLUCIÓN RECTORAL N° 013490-2023-R/UNMSM

Visto el Expediente Digital con Registro de Mesa de Partes General N.° UNMSM-20230104134 de la Facultad de Educación, sobre Rectificación de Segundo nombre e Inclusión del apellido de casada.

CONSIDERANDO:

Que Bertha Lucía Merino Auccahuasi de Quiquia, con código de matrícula 15067138, egresada del Programa de Maestría en Educación en la mención Gestión de la Educación de la Unidad de Posgrado, solicita la rectificación de su segundo nombre e inclusión del apellido de casada en todos los documentos emitidos por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, los que se consignaron, como: Bertha Lucía Merino Auccahuasi, debiendo decir: Bertha **Lucía** Merino Auccahuasi **de Quiquia**;

Que para dicho trámite la recurrente presenta copias certificadas de su Partida de Nacimiento, Acta de Matrimonio y copia simple de su Documento Nacional de Identidad (DNI);

Que mediante Resolución Decanal N.° 002467-2023-D-FE/UNMSM de 07 de diciembre de 2023, la Facultad de Educación rectifica lo solicitado por la recurrente en toda documentación de la Facultad;

Que es necesario rectificar el segundo nombre e incluir el apellido de casada de la recurrente en todos los documentos emitidos por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos;

Que la Oficina General de Asesoría Legal con Oficio Virtual N.° 3047-OGAL-R-2023 emite opinión favorable;

Que cuenta con el Proveído N.° 017809-2023-R-D/UNMSM de 13 de diciembre de 2023, del Despacho Rectoral; y,

Estando dentro de las atribuciones conferidas a la Rectora por la Ley N.° 30220-Ley Universitaria y el Estatuto de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos;

SE RESUELVE:

1.° Rectificar e incluir en todos los documentos emitidos por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el segundo nombre y el apellido de casada de Bertha Lucía Merino Auccahuasi de Quiquia, con código de matrícula 15067138, egresada del Programa de Maestría en Educación en la mención Gestión de la Educación de la Unidad de Posgrado, como se indica:

DICE : Merino Auccahuasi Bertha Lucia

DEBE DECIR : Merino Auccahuasi **de Quiquia**, Bertha **Lucía**

2.° Encargar a la Facultad de Educación, al Sistema Único de Matrícula y a la Secretaría General de la Universidad, el cumplimiento de la presente resolución rectoral.

Regístrese, comuníquese, publíquese y archívese.

RUBÉN ATANACIO NÚÑEZ HIJAR
SECRETARIO GENERAL

JERI GLORIA RAMÓN RUFFNER DE VEGA
RECTORA





Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América



Facultad de Educación
Unidad de Posgrado

INFORME DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

Nro. Informe Virtual N°0010/DUPG-FE-2021 TRABAJO REMOTO

Autoridad académica	Dr. Edgar Froilán Damián Núñez Director
Título de la tesis evaluada	RELACIÓN ENTRE LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN EDUCADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA INMACULADA CONCEPCIÓN DE HUANUCO, 2018.
Grado para obtener	Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación.
Autor de la tesis	MERINO AUCCAHUASI, BERTHA LUCIA
Fecha de recepción de la tesis	04-03-2021
Fecha de aplicación del programa informático de similitudes	08-03-2021
Software utilizado	Turnitin
Configuración del programa detector de similitudes	✓ Excluye coincidencias menores a 40 palabras ✓ Excluye citas ✓ Excluye bibliografía
Porcentaje de similitud	10% (Diez por ciento índices de similitud)
Fuentes originales de las similitudes encontradas	✓ cybertesis.unmsm.edu.pe ✓ recursosbiblio.url.edu.gt ✓ umch.edu.pe ✓ Submitted to Universidad Cesar Vallejo ✓ repositorio.unjbg.edu.pe ✓ repositorio.upao.edu.pe ✓ repositorio.usil.edu.pe ✓ repositorio.umsa.bo
Observaciones	Tesis evaluada contiene 87 páginas
Calificación de originalidad	Documento cumple con los criterios de originalidad.
Fecha del informe	09-03-2021



Firmado digitalmente por DAMIAN
NUNEZ Edgar Froilan FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 09.03.2021 15:21:01 -05:00

Dr. Edgar Froilán Damián Núñez
Director

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico:

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que daba cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación.

A mi esposo porque ha depositado su entera confianza en mí, para lograr mis metas, siendo mí apoyo en todo momento.

A mis hijas que son el motor y motivo que me impulsan a seguir creciendo profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, mi eterna gratitud a nuestro Padre creador por permitirme nacer y estar con vida y salud hasta este momento.

A mis maestros de Pre Grado y Post Grado de la Facultad de educación, quienes me impartieron sus conocimientos y me enseñaron la importancia de esta profesión.

Al colegio Eclesial La Inmaculada Concepción de Huánuco, quien me permitió realizar el trabajo de investigación en sus instalaciones y con el personal que labora en dicha institución junto a mi persona. A mi asesor, Mg Elsa Barrientos Jiménez por su amistad, apoyo y confianza.

INDICE

ACEPTACIÓN DE MIEMBROS DEL JURADO.....	ii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN.....	ix
SUMMARY	x
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	11
1.1. Situación Problemática	11
1.2. Formulación del problema.....	14
1.3. Justificación Teórica	14
1.4. Justificación práctica.....	15
1.5. Objetivos.....	16
1.6. Hipótesis	17
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	18
2.2. Antecedentes de la investigación	19
2.3 Bases teóricas	24
2.3.1. Desempeño docente.....	24
2.3.2. Resistencia al cambio.....	34
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	49
3.1. Operacionalización de las variables.....	49
3.2. Tipo y diseño de la investigación	55
3.3. Población y muestra	55
3.4. Instrumentos de recolección de datos	56
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	59
4.1. Análisis, interpretación y discusión de los resultados.....	59
4.2. Prueba de hipótesis	59
4.3. Presentación de resultados	62
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Grado de relación según coeficiente de correlación	60
Tabla 2 Relación entre Resistencia al Cambio y Desempeño Docente.....	62
Tabla 3 Distribución de ítems por factor para la variable Resistencia al Cambio....	63
Tabla 4 Colaboración y adaptación al cambio.....	654
Tabla 5 Responsabilidad.....	665
Tabla 6 Crecimiento institucional.....	676
Tabla 7 Trabajo en equipo.....	67
Tabla 8 Adaptación de estrategias de los directivos.....	68
Tabla 9 Temor al cambio.....	69
Tabla 10 Distribución de ítems por factor para la variable Desempeño docente.....	70
Tabla 11 Dominio de conocimientos.....	701
Tabla 12 Planificación de estrategias didácticas.....	72
Tabla 13 Evaluación.....	73
Tabla 14 Metodologías de enseñanza.....	74
Tabla 15 Ambiente de confianza con el estudiante.....	75
Tabla 16 Responsabilidad institucional.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Curva de distribución normal de las variables. Resistencia al
Cambio y Desempeño Docente

.....601

RESUMEN

La investigación que se presenta tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre el nivel de resistencia al cambio y el nivel de desempeño docente en los educadores de la institución educativa “La Inmaculada Concepción de Huánuco”, en el año 2018, este estudio de tipo correlacional, explicativo, no experimental.

La población de estudio estuvo conformada por 60 docentes de la institución. Se aplicaron dos encuestas una para medir la resistencia al cambio con 28 ítems y la de desempeño docentes con 26 ítems.

Los resultados obtenidos, determinaron que el coeficiente de correlación de 0.64, Rho^2 de 0.4096 y una significancia de 0.00, por lo que a un 95% de confianza se concluye que la prueba es significativa y existe una correlación positiva considerable entre el nivel de resistencia al cambio y el nivel de desempeño docente en educadores de la I. E. La Inmaculada Concepción de Huánuco, 2018.

SUMMARY

The research presented was aimed at establishing the relationship between the level of resistance to change and the level of teaching performance in educators of the educational institution "La Inmaculada Concepción de Huánuco", in 2018, this type study correlational, explanatory, not experimental.

The study population consisted of 60 teachers from the institution. Two surveys were applied, one to measure resistance to change with 28 items and the other for teacher performance with 26 items.

The results obtained determined that the correlation coefficient of 0.64, Rho2 of 0.4096 and a significance of 0.00, so at 95% confidence it is concluded that the test is significant and there is a considerable positive correlation between the level of resistance to change and the level of teaching performance in educators of the IE La Inmaculada Concepción de Huánuco, 2018.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Situación Problemática

Hoy en día, la educación está sufriendo considerables cambios buscando beneficiar la planificación de las clases y lograr aprendizajes significativos. La mayoría de los países están reorientando sus sistemas educativos porque la educación es el eje fundamental del desarrollo para las generaciones futuras. (Mateo, 2005)

El decisivo rol de los docentes en cualquier proceso de cambio educativo profundo, constituye el elemento activo más importante del mismo; es fundamental que el docente sea consciente de sus debilidades y fortalezas que pueden de alguna manera influenciar en los logros de aprendizaje de los estudiantes; por tanto es indispensable que instituciones y sujetos involucrados busquen permanentemente fomentar y favorecer el perfeccionamiento de la labor y a partir de esto generar políticas educativas que puedan contribuir a la adquisición de un mejor desempeño docente.

Por otra parte la transformación educativa se logrará realmente cuando el maestro se comprometa a cabalidad con su tarea, que asuma con responsabilidad su vocación y uno de los caminos para llegar a eso es conocer los factores que facilitan o dificultan su buen desempeño.

Por ello, el Ministerio de educación, en estos últimos años ha puesto en marcha programas especiales de capacitación y de apoyo a la formación del docente, sin embargo, es habitual encontrarse con un porcentaje de docentes que no presentan apertura a los cambios, y que no responden al perfil que se requiere para poder lograr una enseñanza más abierta, más comprensiva, y mucho más adecuada

a los nuevos tiempos. En tal sentido, es importante tener en claro cuáles son las implicancias que traen la resistencia al cambio, ¿Cómo repercute la resistencia de los docentes en aplicar experiencias innovadoras para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?

Encontramos que el sistema educativo peruano está en crisis y la principal causa es la calidad de la formación de los docentes. Los programas de formación de docentes deben ser una herramienta importante para combatir la baja calidad de la educación. (Luque, 2012)

El camino de superación, requiere que los docentes estén comprometidos con lo que realizan y brindar una educación de calidad. Lógicamente es un reto en la vida que implica esfuerzo, que permite hacer un alto en el quehacer diario, para reflexionar sobre los aciertos y sobre todo en las limitaciones. Tener una actitud abierta al cambio permite superar muchos inconvenientes inherentes a la cotidianidad de la labor como docente.

Las posibilidades de transformación de la actual cultura escolar radican principalmente en las oportunidades de cambio efectivo en las prácticas pedagógicas de los profesores. No hay innovación posible sin un cambio de actitud de quienes hacen la educación día a día.

El actual gobierno ha realizado una importante inversión de recursos en el sistema escolar; sin embargo, los resultados de los procesos educativos, medidos a través de diversos instrumentos de evaluación dan cuenta de que los niveles alcanzados resultan altamente insatisfactorios:

Perú ocupa el último lugar en comprensión lectora, matemática y ciencia. Necesitamos cambios drásticos en el Sistema Educativo, como una buena relación entre profesor y alumno y hay orden y

claridad hacia las metas; que los directores organizan espacios de reflexión; establecer relaciones positivas con los profesores y la participación de los profesores en la toma de decisiones académicas para el mejoramiento de la educación. (Fonseca, 2011)

Se podría decir, que la resistencia al cambio de muchos docentes y la búsqueda de mejoras en el quehacer pedagógico se debe muchas veces a la falta de organización por parte de los gestores de las instituciones que generan desorientación, desconfianza y desánimo en cuanto a las normas de la política educativa actual. Por lo tanto el maestro tiene que ser consciente que es capaz, sólo tiene que atreverse e intentar el cambio con esmero, día a día para enfrentar los retos de una sociedad, del conocimiento y la globalización.

El presente trabajo de investigación permitirá conocer el nivel de resistencia al cambio de los profesores en ejercicio frente a las actuales herramientas y técnicas que les permitan innovar su quehacer pedagógico. Así, se evidencia en la mayoría de instituciones educativas una falta de convicción de la necesidad de cambio, dificultad para identificar aquello que debe modificarse y estrategias para hacerlo.

El presente trabajo tiene la siguiente delimitación:

Delimitación espacial: La Institución Educativa Eclesial “La Inmaculada Concepción” de Huánuco, ubicada en jirón Huánuco s/n cdra. 2.

Figura 1: Mapa de ubicación de la I.E. "La Inmaculada Concepción" - Huánuco



Fuente: Map data Google

Delimitación temporal: Con respecto al período de la investigación, se consideró el periodo comprendido entre los meses de marzo a agosto del 2018, para analizar la correlación entre el nivel de resistencia al cambio y el desempeño docente en dicha entidad educativa eclesial.

Delimitación teórica: Se consideran las teorías y definiciones afines a las variables de estudio: Resistencia al cambio y Desempeño docente, desarrollados por diversos autores.

1.2. Formulación del problema

Problema General

¿Qué relación existe entre la resistencia al cambio y el desempeño docente en educadores de la institución educativa La Inmaculada concepción de Huánuco, 2018?

Problemas específicos

¿Qué nivel de resistencia al cambio existe en los educadores de la institución educativa La Inmaculada Concepción de Huánuco, 2018?

¿Qué nivel de desempeño docente existe en los educadores de la institución educativa La Inmaculada Concepción de Huánuco, 2018?

1.3. Justificación Teórica

Desde la perspectiva contemporánea, se considera que la resistencia al cambio resulta una acción natural de las personas a la incorporación de una novedad, y ésta puede resultar beneficiosa para la introducción de posibles modificaciones o, simplemente, para aprender de ella. (Albarca, 2013).

En la presente investigación se sostiene que dentro de las Políticas Públicas debe estar incorporada la aptitud de los docentes frente a los continuos cambios que plantea actualmente el Ministerio de Educación.

La formación de los docentes es una intervención destinada a modificar no solo sus prácticas especializadas sino la manera en que entienden y asumen ¿Qué demanda el mundo a su escuela?, ¿Qué provee a los estudiantes para enfrentar al mundo? Todos esos elementos forman parte del aparato conceptual y analítico desde el cual se determina que los programas de formación generalmente fallan total o relativamente porque dependen de la apertura y la complejidad del docente.

Ser competentes significa tener un buen desempeño y para ello habría que analizar las políticas públicas para entender si estas responden a sus intereses y, por ende, si los lleva a mejorar su propio desempeño profesional.

Se trata de ver qué está pasando con ellos; por lo tanto hay que reflexionar para ver cómo reaccionan frente a los programas de formación: si se resisten o lo reproducen.

Este estudio resulta importante, en la medida en que la información obtenida permite identificar la relación entre la resistencia al cambio en el desempeño docente, la cual servirá de base a futuras investigaciones.

1.4. Justificación práctica

Los resultados que brinde la presente investigación servirán como elementos de juicio para diseñar, elaborar y ejecutar la implementación de Programas que ayuden a la resistencia al cambio. Por otro lado, la evaluación del desempeño permitirá medir los logros del docente frente a los objetivos planeados, la adquisición de destrezas, competencias y por lo tanto superar las deficiencias en el cumplimiento de los criterios de desempeño actual.

Esta investigación permitirá conocer el estado actual del desempeño docente y de ésta manera poder contribuir en la tarea de fortalecer las prácticas pedagógicas y a través del conocimiento de la realidad, fomentar el interés de los maestros involucrados en el ámbito educativo y con ello poder contribuir al desarrollo integral del estudiante.

Por otra parte, es fundamental que en los colegios, la comunidad educativa, dispongan de estrategias innovadoras cuyo fin es la aplicación de técnicas capaces de proveer el desempeño eficiente del personal docente y buscar aprovechar el máximo potencial de los trabajadores de manera positiva.

La presente investigación ofrecerá información valiosa sobre la implementación de un instrumento de evaluación de desempeño docente, siguiendo el proceso de elaboración y concertación del marco del buen desempeño docente elaborado por el Ministerio de educación (2014), debido a que los existentes han sido aplicados en otros países como Chile, Cuba y no en el Perú, y los que hay son escasos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Establecer la relación que existe entre el nivel de resistencia

al cambio y el nivel de desempeño docente en los educadores de la Institución Educativa La Inmaculada Concepción de Huánuco, 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

Identificar el nivel de resistencia al cambio en educadores de la Institución Educativa La Inmaculada Concepción de Huánuco, 2018.

Identificar el nivel de desempeño docente en educadores de la Institución Educativa La Inmaculada Concepción de Huánuco, 2018.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

H₁: Existe relación significativa entre el nivel de resistencia al cambio y el nivel de desempeño docente en educadores de la Institución Educativa La Inmaculada Concepción de Huánuco, 2018.

1.6.2. Hipótesis específicas

H₁: El nivel de resistencia al cambio en educadores de la Institución Educativa La Inmaculada Concepción de Huánuco, 2018, es significativo.

H₁: El nivel de desempeño docente en educadores de la Institución Educativa La Inmaculada Concepción de Huánuco, 2018, es significativo.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico

Los enfoques epistemológicos pueden ser descriptivos, explicativos o normativos. Para el presente estudio abordaremos el aspecto descriptivo de la resistencia al cambio que presentan los empleados cuando se les presenta nuevas formas de trabajo, sea porque piensan que tendrán mayor trabajo o porque no puedan acostumbrarse al cambio. Lo que sucede es que quieren hacer lo que siempre han venido trabajando y no desean conocer nuevas formas de trabajo como trabajar con las tecnologías que mejoran el trabajo.

Por otra parte el desempeño de los docentes está definido como las diversas acciones que realiza el docente durante su trabajo en el aula. Para lo cual previamente ha planificado lo que va a enseñar, cómo lo dará a los alumnos para comprendan los nuevos conocimientos, los métodos de enseñanza que deberá aplicar así como los medios y materiales que necesitará. En conclusión si se quiere producir un nuevo conocimiento, se tendrá que trabajar los temas con la misma rigurosidad y profundidad con que se trabaja en las ciencias.

De lo que se trata es determinar si lo que se transmite a través del desempeño docente es un conocimiento válido o no lo es, conocimiento significativo para los estudiantes o no lo es. Considerando ello en el presente trabajo de investigación se determinará si realmente pasa lo que la teoría/ley dice que pasa, si existe relación significativa entre la resistencia al cambio y el desempeño docente. En este sentido, se hará uso del método científico, en todas sus etapas, empleando el enfoque cuantitativo.

2.2. Antecedentes de la investigación

2.2.1. A nivel internacional

Catalán (2016) desarrolló una investigación denominada “Factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un Ingenio Azucarero ubicado en la Costa Sur de Escuintla”; tesis para optar al título de Licenciado de Psicología Industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar; para lo cual se consideró una población conformada por 39 colaboradores que laboran en el periodo de reparación, comprendidos en un rango de edad entre 17 a 65 años; se elaboró y validó el cuestionario de resistencia al cambio laboral que consta de 28 ítems, con una escala tipo Likert, la cual mide los factores de resistencia a: nuevas capacitaciones, implementación de nuevas políticas, incorporación de nuevos compañeros, cambios administrativos, nuevas funciones, uso de nueva tecnología y resistencia individual. El estudio fue de tipo descriptivo de diseño no experimental. Se concluyó que existe predominancia en los factores de: resistencia individual, implementación de nuevas políticas y nuevas funciones, recomendando enviar por correo electrónico las políticas de la empresa con el fin de reforzar la información, y efectuar una capacitaciones entre pares para intercambiar el conocimiento de las funciones de los diferentes puestos de recursos humanos y publicar al colaborador que se ha destacado por conocer y realizar nuevas funciones.

Casares (2010) realizó la investigación: Resistencia al Cambio y Estrés en organizaciones de Educación Inicial,

teniendo como objetivo determinar la relación entre la resistencia al cambio y el estrés en las organizaciones de Educación Inicial del Municipio Escolar Maracaibo 2. El tipo de investigación fue descriptiva con un diseño no experimental, transaccional, de campo. La población estuvo conformada por una muestra distribuida en dos estratos en los que se incluyen 7 directivos y 69 docentes.

La técnica de recolección de datos utilizada fue la observación por encuesta a través de dos instrumentos tipo cuestionario, aplicándose técnicas de estadística descriptiva: medias aritméticas, para analizar el comportamiento de las variables estudiadas. Se concluyó, que la resistencia al cambio y el estrés son medianamente infectivos. Por lo tanto, se recomendó promover programas de bienestar social mediante la utilización de mecanismos como la introspección y la meditación, a fin de generar una reflexión profunda acerca del comportamiento humano, en función de garantizar la indagación permanente del conocimiento pleno de respuestas favorables a los problemas que se originan en las escuelas investigadas. Este estudio antes descrito, permite evidenciar una consecuencia muy importante de la resistencia al cambio como lo es el estrés, lo cual puede causar en los miembros de una organización reacciones negativas que afectan el buen funcionamiento de las organizaciones. De esta forma, se puede analizar uno de los elementos que resultan de la resistencia al cambio y que servirá de apoyo para la presente investigación. En lo que respecta a las investigaciones relacionadas con la disposición al cambio en las instituciones educativas, se han constatado hallazgos significativos, basados en las acciones que pueden aplicarse para reducir la resistencia como elemento primordial para lograr un mejor del desempeño del trabajador y por ende, de la institución donde el mismo labora. Además de los estudios realizados relacionados con la resistencia al cambio, es necesario

también mencionar aquellas que guardan relación con la segunda pero no menos importante variable en estudio la cual es aprendizaje organizacional.

López (2009), elaboró un trabajo de investigación que lleva por nombre: Ambiente organizacional y resistencia al cambio a las tecnologías de la información y comunicación, la cual tuvo como objetivo, determinar la relación existente entre el ambiente organizacional y la resistencia al cambio a las Tecnologías de la Información y Comunicación en los directivos y docentes de educación primaria de la Parroquia Rómulo Betancourt del Municipio escolar Cabimas, la misma es de tipo descriptiva, correlacional, prospectiva, con diseño de campo no experimental, transaccional correlacional. La población estudiada fue de 152 sujetos de la cual se seleccionó una muestra de 77 personas. Para la recolección de datos se usó la encuesta y como instrumento 2 cuestionarios. Además, la relación entre las dos variables: Ambiente organizacional y Resistencia al cambio a las Tecnologías de la Información y Comunicación se determinó a través del coeficiente de correlación de Pearson. El análisis de los datos se realizó con estadística descriptiva e inferencial y el mismo permitió determinar que existe en las escuelas estudiadas un ambiente organizacional negativo con resistencia al cambio a las nuevas tecnologías, la resistencia es de tipo institucional e individual. También, se evidenció que las instituciones no invierten en planes de formación para su personal; quienes se ven limitados a desarrollar actitudes, que le permitan adaptarse a los nuevos cambios. Además, se estudió la resistencia al cambio ante el uso de tecnologías, siendo la primera una de las variable estudiadas en la presente investigación, lo que permite realizar una correlación entre los resultados obtenidos en ambas investigaciones, para así poder determinar con mayor exactitud cuál sería la

solución más viable para atacar la resistencia al cambio dentro de las organizaciones educativas en estudio.

Silva y Suarez (2018) en su investigación: Estudio de los factores de resistencia al cambio y actitud hacia el uso educativo de las TIC por parte del personal docente, tuvo como objetivo conocer la relación entre la actitud y la resistencia al cambio de los docentes del Instituto Universitario de la Paz. Estudio de tipo correlacional que trabajó con una muestra de 179 docentes, a quienes se le aplicó dos cuestionarios, una para medir la actitud hacia las TICs y el otro para medir la resistencia al cambio. Sus resultados indicaron que el 2,2% de docentes que presentan actitud desfavorable son aquellos que trabajan a tiempo completo y que el 4,5% que solo trabajan por horas tienen actitud favorable al uso de TICs. Concluyeron que; el 86,59% de docentes están en una actitud indecisa, el 8,94% en una actitud favorable del uso de las TICs. Existe una relación entre la actitud y la resistencia al cambio de los docentes.

2.2.2. A nivel Nacional

Vizcarra (2015) desarrolló una investigación denominada “La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Región de Salud PNP Tacna, en el año 2013”; tesis para optar al grado de Magíster en Administración y Gestión estratégica de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua; donde el tipo fue básico de nivel correlacional, de diseño no experimental y de enfoque cuantitativo; siendo la muestra, el personal asistencial y administrativo, que fueron 51 personas; se concluyó que existe una influencia significativa de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral; además se encontró que el personal se caracteriza por un nivel bajo de resistencia ante situaciones de cambio; es la dimensión factores organizacionales globales, la que

generan en el personal un mayor nivel de resistencia. El personal se caracteriza por un nivel de desempeño laboral aceptable; es la dimensión satisfacción al usuario es el aspecto más destacado, siendo el crecimiento personal el aspecto a priorizar; y existe una relación significativa entre los indicadores de la resistencia al cambio y los indicadores del desempeño laboral (si disminuye el nivel de resistencia al cambio en el personal, ello generará que su nivel de desempeño laboral mejorará).

Monroy (2012) llevó a cabo una investigación acerca del desempeño docente y rendimiento académico en Lima. El objetivo general fue dar a conocer el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en de los alumnos de una institución educativa de Ventanilla–Callao, con una población-muestra de 94 docentes, con edades entre los 30 a 53 años. A quienes se aplicó una encuesta y una prueba de rendimiento académico en el área de matemática. Los resultados de la investigación determinan que en desempeño docente existe una tendencia de nivel regular; además, el rendimiento académico en matemática también resultó con tendencia a nivel regular. También se encontró diferencia significativa entre los promedios del desempeño docente según los niveles de rendimiento académico.

Cosio (2017) en su tesis “Inteligencia emocional del director y resistencia al cambio en los docentes de la IE Nicolás Copérnico del distrito de SJL. 2016”, que tuvo como objetivo determinar la relación entre ambas variables de estudio. Investigación de enfoque cuantitativo, correlacional, no experimental. Trabajó con 80 docentes a quienes se les aplicó dos cuestionarios, uno para medir la inteligencia emocional y el otro para medir la resistencia al cambio. Entre sus resultados se identificó que; la resistencia al cambio en los

docentes en un nivel de baja representa un 58.8%, media un 13.8% y alta un 27.5%, mientras que respecto a la inteligencia emocional de los directores en un nivel baja, el 26.3%. Concluyó que; el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de -0.554 demostró una moderada y negativa asociación entre las variables.

Es importante señalar, que todos los estudios mencionados anteriormente serán tomados en cuenta para el desarrollo y buen término de la presente investigación pero que además, se considerarán las fundamentaciones teóricas encontradas acerca de resistencia al cambio y desempeño docente propuestas por diversos autores.

Finalmente, esto permite analizar hasta qué punto las políticas educativas de cambio responden a los intereses de los estudiantes y maestros y por ende si los lleva a su desempeño profesional.

2.3 Bases teóricas

2.3.1. Desempeño docente.

Ahora en el siglo XXI, los docentes deben estar preparados para lograr hacer de nuestros estudiantes, personas íntegramente formadas, es decir que sean capaces de enfrentar el mundo actual, globalizado, los alumnos deben, entre otras cosas, tener los conocimientos y las herramientas mínimas indispensables para ser competitivos, yo diría: “estar preparados para la vida”, y en consecuencia los docentes debemos de tener las capacidades y dominios para brindarles ello a los estudiantes.

El Ministerio de Educación del Perú, haciéndose eco de esta realidad, ha publicado el Marco de Buen Desempeño Docente (2012), en el que se señalan cuatro dominios fundamentales:

- Preparación y desarrollo para el aprendizaje de los estudiantes
- Creación de ambientes favorables para el aprendizaje
- Evaluación del proceso enseñanza - aprendizaje
- Desarrollo de la profesionalidad y la identificación docente con la institución educativa

El desafío actual más urgente de nuestro sistema educativo “es preparar a los ciudadanos para afrontar la cambiante, incierta, compleja y profundamente desigual sociedad contemporánea en la era de la información y de la incertidumbre”. (Pérez, 2010, p. 18).

En este sentido, el docente se encuentra con frecuencia compaginando distintos roles contradictorios, en un equilibrio inestable en varios terrenos educativos, por lo que necesita elaborar nuevas estrategias en el aula. Este cambio educativo ha provocado que se genere una dinámica basada en la actualidad (Ferrón, 2011).

El profesor se enfrenta hoy, y mucho más en el futuro, a la necesidad de integrar en su trabajo el potencial informativo de estas nuevas fuentes, como lo son la internet, la comunicación inmediata y rápida a través de las redes sociales, los innumerables canales de televisión de señal abierta, los canales de cable, la plataforma netflix, etc., modificando su rol tradicional de instructor. La incorporación de las nuevas tecnologías supone un profundo cambio en la actuación del profesor, es decir ya no podemos ser docentes tradicionales, sino docentes abiertos al cambio, a nuevas experiencias pedagógicas, docentes no temerosos, en suma profesores acordes a los cambios que el mundo de hoy y la tecnología proponen.

Respecto al desempeño docente, Montenegro (2013) lo

determina como el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es el proceso de formación de los niños y jóvenes a su cargo; agregando que estas acciones están determinadas por factores asociados a los docentes, estudiantes y al entorno.

Tomando en cuenta el enfoque por competencias, el desempeño docente es la capacidad o habilidad de efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de forma eficaz en un contexto determinado. Y para ello es necesario movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada. (Zabala y Arnau, 2008).

La Fundación Santa María (2011), en su texto Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente, dialogó con maestros y alumnos determinó, a partir de estos diálogos, que “el desempeño docente es una práctica relacional compuesta por un conjunto de características individuales y profesionales vinculadas con la capacidad del docente de motivar a sus estudiantes de hacerlos vivir, pero también agrega que lo que define a un buen docente es fundamentalmente su práctica metodológica y pedagógica”. (Pp.31-36).

Desde estas definiciones se entiende el desempeño docente como el rol que asume el maestro en la aplicación de estrategias y competencias metodológicas para interactuar como educador con los estudiantes a su cargo en un determinado contexto. Es la forma como se realiza el trabajo, involucra actitudes, saberes y formas de relación, que inciden en la calidad global de la tarea. En la práctica de la evaluación del educador se reconoce que, la acción educativa, corresponde al ser, al saber y al hacer reflexivo del educador en la cotidianidad del contexto en el cual se desempeña y no únicamente, al

cumplimiento de unas obligaciones pactadas en relación con la profesión y el cargo que ocupa. (ICCP, 2005, citado por Torres, 2015). Es la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión. Este término designa lo que el profesional en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer. (Añorga, 2006, citado por Torres, 2015)

El desempeño docente es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaje. Estas acciones tienen, además, un carácter consciente, individual y creador.

Propósitos del Marco de Buen Desempeño Docente

Para el Ministerio de Educación (2013) los propósitos del Marco de Buen Desempeño Docente son:

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.

d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente (MINEDU, 2013).

Factores que influyen en el desempeño docente.

En estos momentos de cambio, son muchos los factores que influyen en el desempeño docente. Mencionamos algunos factores que tienen influencia significativa en el desempeño docente: formación y capacitación permanente de los profesores, motivación, relación profesor-alumno, vinculación escuela-familia, perfil y condiciones laborales, organización y clima institucional, uso de las nuevas tecnologías y políticas educativas.

Según, Montenegro (2013) el desempeño docente está determinado por tres factores:

Factores asociados al docente: Está referido a su formación profesional, condiciones de salud, el grado de motivación y compromiso con su labor. Existe una relación directa entre la mayor calidad de formación, respecto a las mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia.

Factores asociados al estudiante: son análogos a los del docente como condiciones de salud, nivel de preparación, grado de motivación y compromiso. Estos factores dependen generalmente de: Las condiciones familiares, de su situación socio – económica, del docente y el ambiente.

Factor socio cultural se considera que la sociedad como organismo socio económico, político y cultural ejerce una poderosa influencia en el desempeño docente.

Uno de los factores que inciden en la vida escolar sobre

todo en la actuación docente es la formación inicial y capacitación permanente de los profesores. Para afrontar los efectos de los cambios sociales, muchos autores ven de suma importancia la necesidad de que los profesores reciban una formación adecuada y permanente.

Los conocimientos, actuales, tienen fecha de caducidad y ello nos obliga, ahora más que nunca, a realizar actualizaciones constantemente. Hemos entrado en una sociedad que exige de los profesionales una permanente actividad de formación y aprendizaje. (Marcelo, 2008)

Dominios del desempeño docente.

El desempeño docente favorecen el aprendizaje y el desarrollo integral de los alumnos, de acuerdo a ello se han identificado cuatro dominios o campos concurrentes:

Primer dominio: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

Segundo dominio: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la

diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

Tercer dominio: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

Cuarto dominio: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo profesional de docentes. Implica la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo

profesional, la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

Competencias del desempeño docente

En el diseño de perfil profesional para mejorar la función docente se destacan los siguientes principios:

Principio de Profesionalidad: El aprender a ser mejores profesionales, es una obligación de todos y contribuye a elevar la valoración social de la profesión.

Principio de Ejemplaridad: Es la necesidad de que exista una coherencia entre lo que se piensa y los comportamientos que se tienen cotidianamente en el aula.

Principio de Felicidad: El efecto en el ámbito emocional de la persona del profesor, el trabajo en el que se implica el profesor en el que se trabaja de manera colaborativa, comporta sentimientos positivos que repercuten en la conducta del docente.

Principio de la Responsabilidad: Se refiere a la necesidad de reflexionar sobre lo que se hace en el ámbito de la interacción educativa en el aula. El docente es responsable, no sólo de su trabajo técnico, sino también de las repercusiones en la vida de los alumnos.

Características de desempeño docente

Las principales características atribuidas al desempeño profesional son los siguientes aspectos:

- Es de naturaleza consciente.

- Se revela a través del cumplimiento de determinadas funciones, tareas y/o responsabilidades que son inherentes al trabajo.
- Se expresa a través de una determinada calidad, en correspondencia con el estado de los factores asociados a él.

Competencias Docentes

La competencia es un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado. De todas ellas se pueden deducir los elementos esenciales:

1. Son características o atributos personales: conocimientos, habilidades, aptitudes, rasgos de carácter, conceptos de unomismo.
2. Están causalmente relacionadas con ejecuciones que producen resultados exitosos. Se manifiestan en la acción.
3. Son características subyacentes a la persona que funcionan como un sistema interactivo y globalizador, como un todo inseparable que es superior y diferente a la suma de atributos individuales.
4. Logran resultados en diferentes contextos.

El Ministerio de Educación (2013), establece la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos; no solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella

Competencia 1: Conoce y comprende las características de

todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

Competencia 2: Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

Competencia 3: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

Competencia 4: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

Competencia 5: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

Competencia 6: Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.

Competencia 7: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos

educativos y da cuenta de los resultados.

Competencia 8: reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.

Competencia 9: Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

2.3.2. Resistencia al cambio

Resistencia al cambio se refiere a que: las cosas cambian cuando alguien cambia y el primero que tiene que cambiar es el que busca impulsar el cambio (Pucheu, 2013), la definición antes mencionada define que la resistencia inicia, sí los encargados de originar el cambio se oponen, si les interesa promover el cambio tienen que estar dispuestos a involucrarse y creer en éste, de lo contrario se refleja en el personal temor a enfrentar lo desconocido, ansiedad por renunciar a sus comodidades, privilegios y ventajas laborales por el interés de cumplir objetivos nuevos y desconocidos, los colaboradores se adaptan a lo acostumbrado y al enfrentar algo nuevo levantan barreras de oposición, por miedo a ser dominados.

El cambio laboral al que son expuestos constantemente las organizaciones es difícil de afrontarlo, ya que para ellos es una pérdida dolorosa y cruel de lo que han construido con esfuerzo, el capital humano desea que las cosas cambien para su conveniencia, no obstante, se resisten a sumergirse en el cambio que demanda un doble esfuerzo personal y profesional, es normal observar negación a procedimientos

nuevos que les atemoriza no afrontarlos y superarlos de la mejor manera.

El cambio siempre tiene un costo, es necesario salir de lo acostumbrado y optar por lo nuevo e independiente, es decir que las personas tienen que desacomodarse y arriesgarse a cambiar.

Cruz (2014) afirma que lo único seguro y permanente es el cambio constante, por lo cual se especifica que así como el ser humano es creado para sufrir cambios biológicos también está preparado para afrontar constantemente cambios, sí las personas desean avanzar profesionalmente, tendrán que estar dispuestos a cambiar e innovar. Deben evolucionar al ritmo de la organización, la que a su vez debe proveer de las capacidades, insumos y relaciones satisfactorias para que éstos se adapten en el tiempo adecuado a las exigencias impuestas por las corrientes y sistemas empresariales.

Alles (2008), en su investigación específica que frente a los cambios del entorno los supervisores, jefes y directivos, entre ellos los responsables de recursos humanos pueden tomar dos posturas:

Proactiva: dirigen el cambio proyectándose hacia el futuro, planean y diagnostican las posibles consecuencias que generará éste, prevén para que los daños sean mínimos, a estos directivos les interesa el proceso por el que su personal experimenta durante el cambio.

Reactiva: este tipo de organizadores se enfocan en su objetivo principal, que es conseguir el cambio, hasta el final de su ejecución rectifican solamente los daños visibles.

Jerarquía de la resistencia al cambio

Los retos que implica el cambio dependen

considerablemente de su profundidad, de su rapidez y modo de imposición; para vencer la resistencia al cambio hay que superar cierta jerarquía de obstáculos, el afrontamiento a estos depende de la persona expuesta al cambio, y la urgencia para implementar éste, las diferentes necesidades de cada ser humano fundamentan su motivación para alcanzar determinados objetivos. Por otra parte es importante adelantarse a los tipos de resistencia que pueden florecer durante el cambio, para buscar estrategias que minimicen tal bloqueo para que no perciban drásticos los cambios en proceso. (Bernoit, 2009)

Niveles de resistencia al cambio

Según Galpin (2013) los niveles de resistencia que son:

Conocer: es el primer nivel al cual se debe vencer, éste se basa en conocer de qué se trata el cambio, formas para efectuarlo y razón de su realización, la persona tiene que interesarse en este proceso.

Querer: es el nivel en el que las personas experimentan la autorrealización mediante se sumergen en el deseo de cambiar, la empresa interfiere en gran manera para que a la persona le interese este procedimiento, los beneficios tendrán que ser gratos y motivantes para el personal.

Saber: en esta etapa tienen que complementarse las personas que serán sometidas al cambio junto con quienes lo están planificando, esto para que los dirigentes capaciten y enseñen a los principales autores del proceso.

Tipos de Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio se compone principalmente de tres tipos, que actúan en conjunto para producir la actitud general de un empleado hacia él. Según Newstrom (2007), las tres

formas de oposición al cambio se expresan por medio de tres tipos:

Resistencia lógica, se basa en el desacuerdo de los hechos, el razonamiento, la lógica y al ciencia. Esta resistencia surge del tiempo y del esfuerzo requerido para adaptarse realmente al cambio, incluyendo las nuevas obligaciones laborales que deben aprenderse. Estos son costos verdaderos que los empleados asumen. Aunque un cambio puede ser favorable a largo plazo para los empleados, estos costos a corto plazo deben pagarse primero.

Resistencia psicológica, se basa generalmente en las emociones, los sentimientos y las actitudes. La resistencia psicológica es internamente lógica es desde las perspectiva de las actitudes y los sentimientos de los empleados hacia el cambio. Estos pueden tener temor hacia lo desconocido, desconfiar del liderazgo administrativo y sentir que su seguridad o autoestima están amenazada.

Resistencia sociológica, la resistencia sociológica es también lógica cuando se la considera como el producto de un reto para intereses grupales, normas y valores. En razón de que los valores sociales son poderosas en el ambiente, deben considerarse con cautela. Estos valores son las coaliciones políticas, los valores los sindicatos laborales e incluso valores comunitarios diferentes.

Estratos de la resistencia al cambio

Existen muchas las causas por las que se resiste el colaborador a lo nuevo, por ello se presenta la estructura para superar la resistencia:

- Cuando las personas no creen que el cambio sea necesario, el líder tiene que convencer y motivar con actitudes congruentes.

- Si las personas no quieren, el líder tiene que comunicar los objetivos principales del cambio y los beneficios que este implica.
- Si el personal no tiene la capacidad, el líder tiene que comprometerse a capacitar a las personas.

En el caso que las personas lo desconozcan, la obligación es comunicar en qué consiste el cambio.

Razones de Resistencia al cambio

Las personas se resisten el cambio por tres razones principales:

1. Se sienten incomodadas con la naturaleza del mismo,
2. Se sienten amenazados con el origen del cambio y el método como se introdujo el mismo, y
3. Sienten que alguien más parece tener beneficios por el cambio sufrido. Por lo que todo cambio provoca inicialmente en las personas un sentimiento de rechazo hasta llegar a un proceso de adaptación y aceptación del mismo.

Los motivos por los que los miembros de una organización (institución) se resisten al cambio bien sea provocado por agentes internos o externos, influyen en la manera como las personas logran adaptarse al cambio y también en el tiempo que pueden tardar las personas en ajustarse a los nuevos aprendizajes adquiridos producto de las transformaciones que pueden ocurrir dentro de la organización. El cambio puede generar un sentimiento de rechazo, el cual es generalmente provocado por la intervención de barreras que obstruyen el normal desenvolvimiento de los cambios.

Por otra parte también encontramos diez razones principales por las cuales los empleados de una organización pueden resistirse al cambio:

1. **Predisposición del individuo respecto del cambio.** Es algo muy personal y profundamente enraizado se deriva de la forma en que se aprende a manejar los cambios y la ambigüedad en la niñez. Algunas personas desconfían y sospechan de los cambios, mientras que otras los ven como una situación que requiere flexibilidad, paciencia y comprensión.
2. **Sorpresa y temor a lo desconocido.** Cuando se implantan

sin advertencia previa cambios innovadores o que implican diferencias radicales, los empleados afectados pueden sentir temor respecto de sus consecuencias.

3. **Ambiente de desconfianza.** La desconfianza mutua puede destinar al fracaso un cambio por lo demás bien concebido.
4. **Temor al fracaso.** Los cambios intimidantes en el trabajo pueden hacer que los empleados duden de sus capacidades. Esas dudas erosionan su confianza en sí mismos y obstaculizan el crecimiento y desarrollo personal.
5. **Perdida de estatus,** seguridad en el trabajo o ambos. Los cambios administrativos y tecnológicos que amenazan con modificar las bases del poder o eliminar puestos suelen generar resistencia intensa.
6. **Presión de colegas.** Una persona a la que no afecte directamente el cambio podría resistirse activamente a él para proteger los intereses de sus amigos y compañeros de trabajo.
7. **Alteración de las tradiciones culturales.** La dinámica grupal y cultural se desequilibra siempre que se transfiere, promueve o reasigna a empleados.
8. **Conflictos de personalidad.** De igual modo que un amigo puede alejarse diciendo algo que resentiría si proviniera de un adversario, la personalidad de los agentes de cambio podría generar resistencia.
9. **Falta de tacto,** elección de un momento inoportuno o ambos factores. La resistencia excesiva puede deberse a que los cambios se implantan e manera insensible o en un momento inadecuado.
10. **Sistema de retribuciones que no producen refuerzo.** Los individuos que se resisten cuando no ven retribuciones positivas en el cambio. Hay que destacar, que las organizaciones al igual que los individuos, tienden a resistirse al cambio, negándose a adaptarse a las diferentes

transformaciones que se suceden en su medio o entorno, interno o externo.

Hay que destacar, que las organizaciones al igual que los individuos, tienden a resistirse al cambio, negándose a adaptarse a las diferentes transformaciones que se suceden en su medio o entorno, interno o externo. El cambio es la variación o paso de una situación permanente a otra diferente, que consiste en moverse desde una situación actual y estable, pasando por desequilibrios e inestabilidad, a otra situación de equilibrio futuro, por esa razón mientras más grande sea el cambio, más grande es la resistencia al mismo.

Toda organización debe tener la capacidad para adaptarse al cambio y en consecuencia estar abierta al aprendizaje colectivo. Aunque, no hay que olvidar que la intransigencia es una reacción normal e inevitable que se presenta en el periodo de incertidumbre a lo desconocido, que se suscita de la inseguridad de lo que vendrá y que siempre dependerá de la percepción de cada individuo, por lo que se hace necesario conocer las diferentes maneras que existen para lograr superar dicha intransigencia, y de esta manera conocer la forma de lograr que las personas se adapten a aplicar los aprendizajes que resultan de un cambio.

Factores predominantes en la resistencia al cambio

Resistencia a nuevas capacitaciones:

Varios autores expresan que al implementar nuevas capacitaciones se reflejan respuestas negativas en los involucrados, es emotivo que las empresas e instituciones opten por invertir en el fortalecimiento de nuevos programas de capacitación que guían hacia las metas de la institución, con esto buscan formar personal dotado de conocimiento para suplirles de las herramientas necesarias y así se

desenvuelvan correctamente al efectuar sus funciones asignadas. El interés por el proceso antes mencionado crea resistencia en el personal involucrado, percibiéndolo como pérdida de tiempo y esfuerzo al invertir su energía en aprender nuevas funciones para ponerlas en práctica. El miedo aparece al pensar que al aumentar su conocimiento incrementará su trabajo, perciben éste proceso amenazante y negativo para su persona. Se mencionan algunas razones importantes de implementar nuevas capacitaciones:

- Entrenar y capacitar a todo el personal desde el puesto superior hasta el inferior y poder desarrollarlos integralmente.
- Mejorar la realización de las funciones de trabajo en la cotidianidad, al ampliar las técnicas de trabajar.
- Que el aprendizaje obtenido se comparta entre los compañeros de labores.
- Entrenar para que en la misma organización se formen los instructores y así puedan intercambiar sus conocimientos.

Resistencia a la implementación de nuevas políticas:

Porret (2010) profundizó en su investigación explicando que todo cambio se vincula a políticas laborales, estas emanan de personas que ocupan puestos altos en la empresa, para ellos podría ser una amenaza en su puesto de trabajo si las políticas cambian, podría reflejarse la necesidad de ser reemplazados por personal nuevo que se adapte con facilidad. Los directivos antiguos podrían llegar a ser la principal fuente de resistencia para cambiar las políticas internas. El menciona que los responsables del cambio deben dirigirse con base a: El valor de políticas de integración que se refiere a implicar a todo el personal en el cambio y el valor de informar, que consistirá en comunicar la causa real

del cambio para evitar ambigüedades.

Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo:

Costumero (2007) indica la existencia de frialdad durante la incorporación de nuevo personal, los compañeros pueden procurar asignarle más tareas de lo normal o simplemente no comunicarles información importante, el autor fomenta el apoyo incondicional a estas nuevas personas para que no sufran de exclusión. Cuando se modifica el organigrama e ingresan nuevos integrantes a la corporación, el personal que ya pertenece a la empresa manifiesta poca o ninguna aceptación por esas personas desconocidas, se resisten a que sus antiguos compañeros sean desplazados por culpa de personas externas que incluso podría excluirlos a ellos también, todos los colaboradores manifiestan resistencia a la integración de personal nuevo, puesto que experimentan incertidumbre de lo que generará esa situación, viven un lapso de angustia por la sorpresa de la integración de desconocidos a los grupos formales e informales ya que desconocen sus intenciones, les molesta que tengan diferentes formas de desempeñar el trabajo ya que es riesgoso en la seguridad de sus puestos.

Resistencia a cambios administrativos:

Dentro de las organizaciones el personal se resisten al cambio de nuevos jefes, ya que perciben que la forma de trabajar, de liderarlos y de toma de decisiones podría cambiar para ponerse en contra de lo acostumbrado, para el beneficio de la empresa y sus empleados, muchas veces es necesario realizar cambios administrativos, para que estos nuevos líderes salven su futuro y el de sus subordinados, la

delegación de un nuevo jefe puede producir resistencia de aceptación, a los colaboradores se les dificulta renunciar a la relación ya construida con su antiguo jefe, a cambiar las estrategias ya establecidas para realizar las funciones, el desistir a las reuniones informales que los fortalecía como departamento y mucho más difícil dotar de autoridad a un desconocido o a un compañero de su mismo nivel para que los lidere.

El enojo de los colaboradores culpará al nuevo jefe de las situaciones negativas que ya ocurrían anteriormente, les atemorizará ser despedidos o no cumplir con lo establecido por las nuevas metodologías implantadas por el actual jefe. Los cambios administrativos podrían ocasionar celos por no haber sido tomados en cuenta o porque cambiaron al jefe comprensivo, este tipo de modificaciones afecta a departamentos enteros, les resulta incomprensible este procedimiento, se resisten por el miedo al cambio del reglamento interno o sencillamente porque sus capacidades sean subestimadas al moverse de su zona de confort, por culpa de una persona que desconoce la situación actual de cierta área. El personal desconfía en la propuesta del cambio administrativo, las personas se oponen al percibir que son simples máquinas sin vos y que pueden ser lideradas por la persona que le convenga a la empresa, sin tomar en cuenta los intereses de todo el grupo. (Cruz, 2014)

Resistencia a nuevas funciones:

Existe un impacto significativo de resistencia cuando se pretenden implementar nuevas funciones que cambian radicalmente la rutina laboral, ante la necesidad de una reestructuración en las organizaciones, se cambian algunas funciones por otras o bien se inhiben, la problemática es

cuando se agregan nuevas funciones a determinado puesto de trabajo, el personal se resiste porque esto implica invertir tiempo adicional en aprender algo nuevo y modificar la rutina que han estructurado durante años, reconocen que tienen que entregar dedicación, a una empresa que la mayoría de las veces no reconoce la forma en que ejecuta sus labores. (Albeño, 2010)

Resistencia al uso de nueva tecnología:

A las organizaciones les interesa brindar un servicio y productos satisfactorios para sus clientes, es por ello que tratan de progresar implementando nuevas herramientas tecnológicas para facilitar las tareas de los colaboradores, llegan a percibir amenazante lo nuevo ya que les afecta física y psicológicamente y posiblemente exteriorizando enfermedades psicosomáticas a causa de la ansiedad por adaptarse a utilizar nuevas herramientas o métodos, el uso de la tecnología en las organizaciones radica en mover de lo acostumbrado al colaborador, porque posiblemente causará en ellos incomodidad y agotamiento, el intentar adiestrarlos en el uso de la tecnología para realizar las funciones de una manera más eficiente y fácil les demandará que modifiquen su rutina laboral por adoptar lo desconocido, esto generándoles inseguridad y resistencia ante la implementación del uso de nueva tecnología, la empresa junto con todos los colaboradores tienen que estar dispuestos a adoptar las modificaciones necesarias al implementar innovaciones para el beneficio del avance organizacional, utilizando metodologías adaptables al personal. Es conveniente anticiparse e investigar las posibles reacciones que manifestará el personal ante el uso de nuevas herramientas tecnológicas, las industrias estiman a las personas que se les facilita adaptarse con facilidad a

los cambios continuos para avanzar y desarrollarse en el mercado laboral. Si a las empresas les interesa sobrevivir se les sugiere la abertura e implementación de tecnología. (Alcalá, 2011)

La tecnología les provoca miedo y angustia al sospechar resultados negativos, lo perciben como un inconveniente en la seguridad de su puesto de trabajo, creen ser sustituidos por una máquina, a las empresas les conviene preparar a su personal y acompañarlos durante el cambio, prepararlos y formarlos para que la ansiedad no los domine.

Resistencia individual:

Cruz (2014) afirma que es innato que los seres humanos se opongan a cambiar, la resistencia al cambio es una respuesta negativa individual o colectiva, que amenaza su integridad. Dicha concepción lleva a la idealización que todo colaborador se niega a someterse ante situaciones que lo inmovilizan de su zona confortable, la resistencia individual se propaga en el personal convirtiéndose en un virus, debido a los comentarios negativos rechazan todo tipo de modificaciones y cambios que les incomoda.

La resistencia individual al cambio propone que el ser humano se adapta a sus ambientes de conveniencia, por lo que al distinguir cambios negativos que les impliquen individualmente se resisten, la personalidad de cada colaborador influye en las manifestaciones e inciden en la negación al cambio, todos demuestran su rigidez de diferente manera, el ser humano puede manifestar resistencia en su conducta, actitud y pensamientos rígidos.

La resistencia emocional se refiere a la ansiedad por aprender lo nuevo, mediante este proceso se estresan por la preocupación y desconfianza de sí mismos, los factores motivacionales tienen un auge importante, puesto que si

perciben amenazas, éstas serán reflejadas en su vida personal a causa del cambio por el temor; a que su sueldo disminuya, a experimentar pérdida de su empleo, incremento de funciones o disminución de tiempo para invertir en sus gustos personales. Tratar de cambiar sus hábitos laborales drásticamente les crea incertidumbre y resistencia al cambio.

Formas de superar la Resistencia al cambio

Existen diferentes formas para superar la resistencia a las transformaciones, o cambios. Estos seis pasos son:

Educación y comunicación: la resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica básicamente asume que la fuente de la resistencia yace en la mala información o en la comunicación deficiente.

Participación: Es recomendable que antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen puedan ser introducidos al proceso de decisión.

Facilitación y apoyo: Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría y la terapia, el entrenamiento de nuevas habilidades o un periodo de ausencia pagada podrían facilitar el ajuste.

Negociación: Producir intercambios de algo de valor para disminuir la resistencia al cambio.

Manipulación y cooptación: la manipulación se refiere a los intentos disimulados de influir. Distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio.

Coerción: aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que se resisten.

Dimensiones de la resistencia al cambio de los docentes

Es el buscar adaptarse a los procesos de cambio que existen en el entorno, sesgados a los temas de: Inercia, participación, negociación, y coerción.

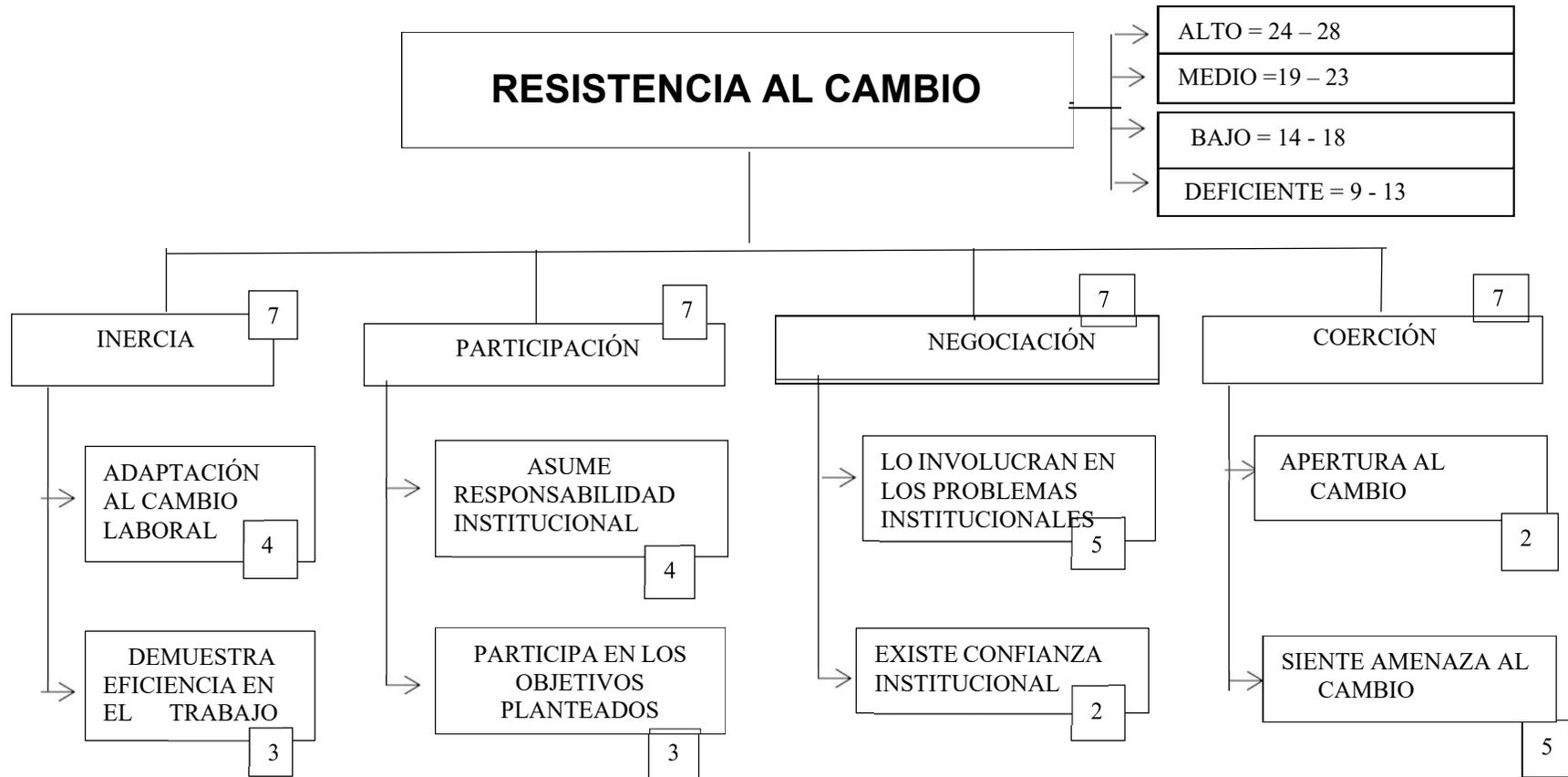
- **Inercia:** Implica que los procesos que se desarrollan dentro de la institución se convierten en actividades rutinarias, por lo cual el docente se mantiene mayormente por un comportamiento inercial, y poco se caracteriza por buscar mejorar con la finalidad de proporcionar un mejor servicio a las estudiantes.
- **Participación:** Implica si los directivos de la institución se caracterizan por considerar a los docentes a su cargo en las principales decisiones, con la de recoger sus percepciones sobre las principales actividades a impulsar.
- **Negociación:** Involucra la capacidad de saber identificar los intereses de las partes con la finalidad de llegar a acuerdos, que permitan objetivamente plantear alternativas de mejora.
- **Coerción:** Implica la capacidad de implementar los acuerdos, a través de medidas de fuerza, que podría aplicar la institución

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de las variables

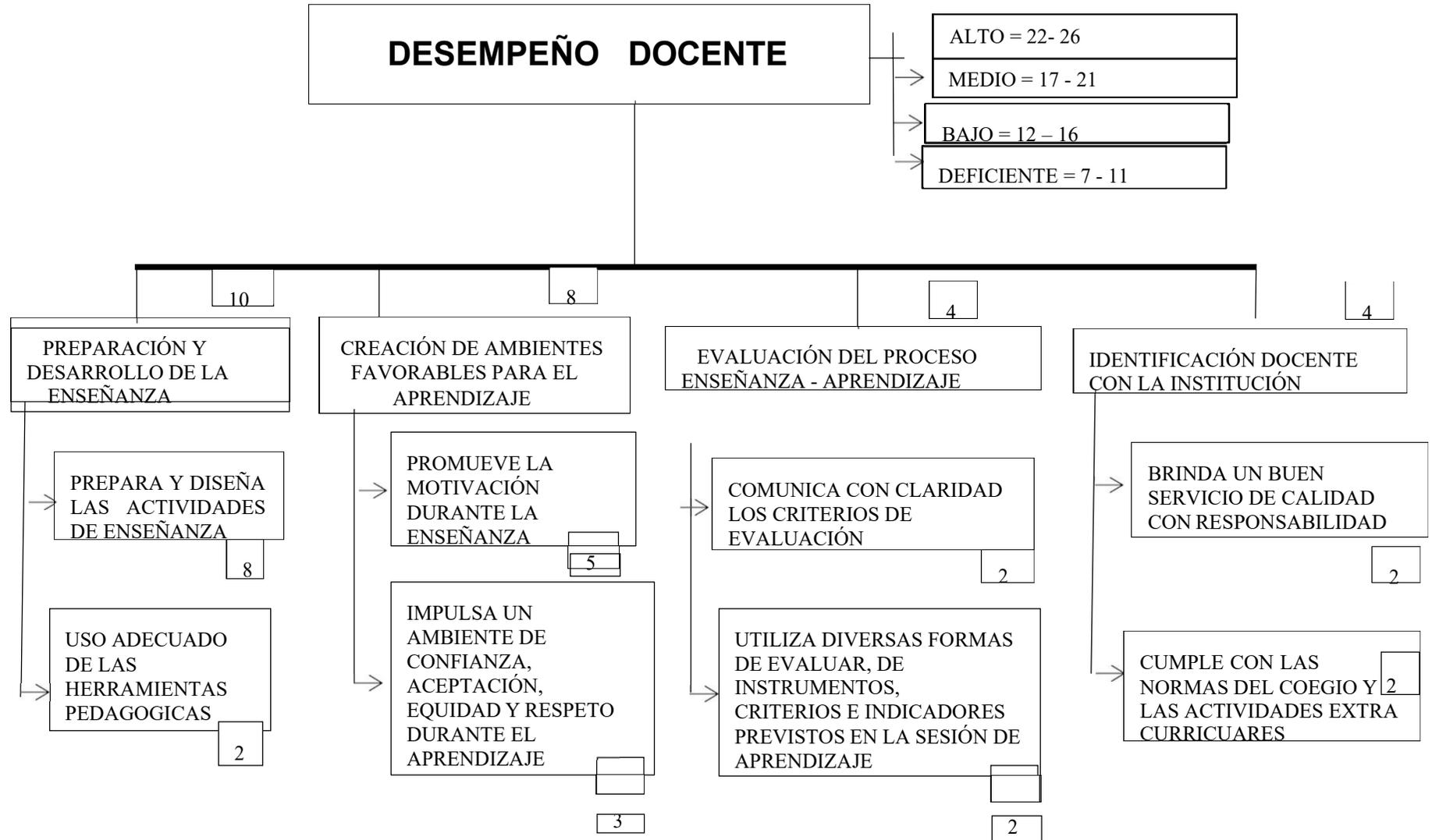
Variable independiente (X)

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Es la falta de capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (Robbins, 2004).	Es el buscar adaptarse a los procesos de cambio que existen en el entorno, sesgados a los temas de: Inercia, participación, negociación, y coerción.	<p>Inercia</p> <p>Implica que los procesos que se desarrollan dentro de la institución se convierten en actividades rutinarias, por lo cual el docente se mantiene mayormente por un comportamiento inercial, y poco se caracteriza por buscar mejorar con la finalidad de proporcionar un mejor servicio a las estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al cambio laboral • Demuestra eficiencia en el trabajo. • Asume responsabilidad institucional. • Participa en los objetivos planteados • Lo involucran en los problemas institucionales. • Existe confianza institucional. • Apertura al cambio. • Siente amenaza al cambio. 	<p>Encuestas</p> <p>Escala de Likert (Politómica)</p> <p>Alternativas múltiples</p>
		<p>Participación</p> <p>Implica si los directivos de la institución se caracterizan por considerar los docentes a su cargo en las principales decisiones, con la de recoger sus percepciones sobre las principales actividades a impulsar.</p>		
		<p>Negociación</p> <p>Involucra la capacidad de saber identificar los intereses de las partes con la finalidad de llegar a acuerdos, que permitan objetivamente plantear alternativas de mejora.</p>		
		<p>Coerción</p> <p>Implica la capacidad de implementar los acuerdos, a través de medidas de fuerza, que podría aplicar la institución.</p>		



Variable dependiente (Y)

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El desempeño docente es una labor profesional que requiere de un saber adquirido en forma sistemática y continua para brindar un servicio relevante a la sociedad y su prestigio está determinado por la significación social de lo educativo	El desempeño docente es el despliegue que hace el docente de sus capacidades profesionales para la preparación y desarrollo de la enseñanza, la creación de ambientes favorables para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje de los alumnos y el profesionalismo docente.	Preparación y desarrollo de la enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> Prepara y diseña las actividades de enseñanza. Uso adecuado de las herramientas pedagógicas. 	Encuestas Escala de Likert (Politémica) Alternativas múltiples
		Creación de ambientes favorables para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Promueve la motivación durante la enseñanza. Impulsa un ambiente de confianza, aceptación, equidad y respeto durante el aprendizaje. 	
		Evaluación del proceso enseñanza - aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Comunica con claridad los criterios de evaluación Utiliza diversas formas de evaluar y de instrumentos, criterios e indicadores previstos en la sesión de aprendizaje. 	
		Identificación con la institución	<ul style="list-style-type: none"> Brinda un buen servicio de calidad con responsabilidad. Cumple con las normas del colegio y las actividades extracurriculares 	

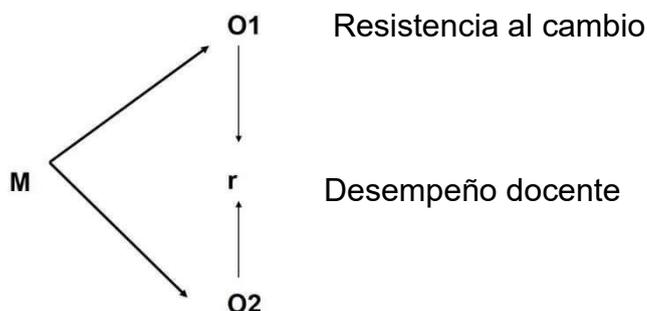


3.2. Tipo y diseño de la investigación

Este trabajo de investigación es de tipo explicativo, puesto que no se va manipular ninguna variable, los datos recolectados serán procesados estadísticamente. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

El nivel de investigación es explicativo – correlacional, puesto que permitirá un análisis y estudio de la relación de ambas variables.

Según Hernández et al. (2014) este diseño es no experimental de corte transversal, según el siguiente esquema.



Donde:

M = muestra

O1 = Observación variable 1: Resistencia al cambio

r = Relación existente entre las variables de estudio.

O2 = Observación variable 2: Desempeño docente

3.3. Población y muestra

En la presente investigación la población está conformada por 60 profesores de la institución educativa, de ellos 30 docentes tienen contrato indefinido y con estabilidad laboral. Con dichos docentes se aplicará la encuesta convirtiéndose en muestra.

Criterios de selección

Docentes contratados y nombrados

Docentes activos laboralmente

Docentes sin problemas para realizar los cuestionarios.

3.4. Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios: El primer cuestionario es para evaluar la **resistencia al cambio**, elaborado por la investigadora. Dicho cuestionario contiene 28 ítems, con el objetivo evaluar en los docentes sus niveles de la resistencia al cambio; la que operacionalizó las cuatro dimensiones del constructo o variable independiente, a saber, dimensiones de inercia, participación, negociación y coerción. Cada dimensión estuvo conformada por 7 ítems, de las cuales, las 4 primeras se referían al primer indicador y las 3 al segundo indicador de cada dimensión.

Cuestionario de Resistencia al Cambio Ficha Técnica

Autora: Lic. Bertha Lucia Merino Auccahuasi

Base Teórica: Alles y Galpin sobre la teoría de resistencia al cambio, presentan los tipos, estratos, factores, razones que se producen ante el cambio.

Ámbito de aplicación: Encuesta a 30 docentes de la institución educativa “La Inmaculada Concepción de Huánuco”

Duración : 10 -15 minutos

Ítems del cuestionario: El cuestionario cuenta con 28 ítems, dividido en cuatro partes, cada uno representa al método materia de la investigación y con tres dimensiones.

Distribución de Dimensiones e ítems

Dimensiones	Ítems	Total Ítems
--------------------	--------------	--------------------

Inercia	1,2,3,4,5,6,7	07
Participación	8,9,10,11,12,13,14	07
Negociación	15,16,17,18,19,20,21	07
Coerción	22,23,24,25,26,27,28	07

Puntuación de cada ítem:

Alternativa	Puntaje
Siempre	2
A veces	1
Nunca	0

El segundo cuestionario se utilizó para evaluar el nivel del **desempeño docente**, elaborado por la investigadora que constó de 26 ítems según la siguiente escala Likert. Para la obtención de datos de los docentes se presenta la siguiente ficha técnica.

Cuestionario de Desempeño Docente Ficha Técnica

Autor : Lic. Bertha Lucia Merino Auccahuasi

Base Teórica:

Ámbito de aplicación: Encuesta a 30 docentes de la institución educativa “La Inmaculada Concepción de Huánuco”

Duración : 10 -15 minutos

Ítems del cuestionario: El cuestionario cuenta con 26 ítems, dividido en cuatro partes, cada uno representa al método materia de la investigación y con tres dimensiones.

Distribución de Dimensiones e ítems

Dimensiones	Ítems	Total Ítems
Preparación y desarrollo de la enseñanza.	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	10
Creación de ambientes favorables para el Aprendizaje.	11,12,13,14,15,16,17,18	08

Evaluación de los aprendizajes.	19,20,21,22	04
Identificación docente con la institución educativa.	23,24,25,26	04

Puntuación de cada ítem:

Alternativa	Puntaje
Siempre	2
A veces	1
Nunca	0

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de los resultados

Para dar respuesta a los objetivos e hipótesis planteadas en la investigación, se aplicaron dos cuestionarios. Uno para medir la variable “**Resistencia al cambio**” en el que se plantearon 28 preguntas que permiten conocer las actitudes que toman los docentes frente a los cambios producidos en su institución y otro cuestionario para medir la variable “**Desempeño docente**” conformado por 26 preguntas, estos instrumentos fueron aplicados a una muestra de 32 docentes de la Institución Educativa La Inmaculada Concepción de Huánuco.

El análisis de los resultados se presenta en dos partes: Primero se hace un análisis descriptivo, por separado de ambas variables.

Luego en la segunda parte se demuestran las hipótesis mediante un análisis estadístico no paramétrico con la correlación de Spearman.

4.2. Prueba de hipótesis

Para demostrar las hipótesis empleamos la prueba no paramétrica de la correlación de Spearman; prueba no paramétrica que sirve para medir la relación entre dos variables, cuando no existen los supuestos de normalidad o sus datos están medidos en escala ordinal.

Correlación de Rho de Spearman, Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1998, define el coeficiente de

correlación de Rho de Spearman como una técnica no paramétrica que permite medir la relación o asociación que existen entre dos variables. Sus rangos oscilan desde -1 a +1, los valores cercanos a +1, indican que existe una fuerte asociación entre las variables, es decir a medida que aumenta el rango en una variable también aumenta para la otra variable; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las variables es decir si aumenta los rangos para una variable, para la otra variable decrecen. Cuando el valor es 0.0, no hay correlación.

Tabla 1

Grado de relación según coeficiente de correlación

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

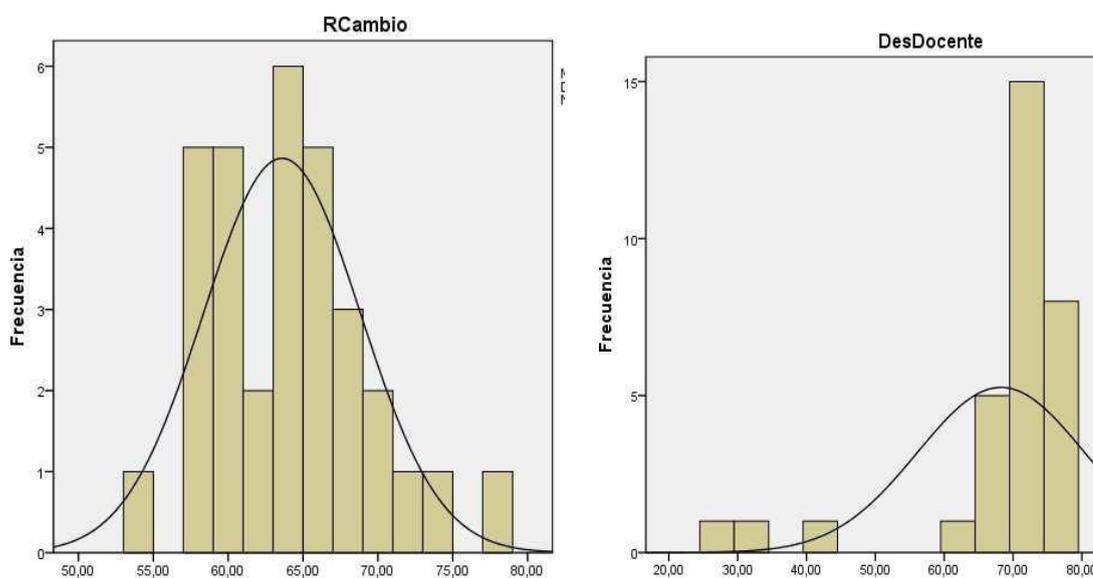
Fuente: Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1998.

En el presente trabajo de investigación se observa que tanto la variable Resistencia al Cambio como Desempeño Docente sus datos no muestran una distribución normal (figura 1), por lo que se puede utilizar

el coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Figura 1

Curva de distribución normal de las variables. Resistencia al Cambio y Desempeño Docente



Hipótesis General: Existe relación significativa entre el nivel de resistencia al cambio y el nivel de desempeño docente en educadores de la I. E. La Inmaculada Concepción de Huánuco

$H_0: \rho = 0$.- No existe relación significativa entre el nivel de resistencia al cambio y el nivel de desempeño docente en educadores de la I. E. La Inmaculada Concepción de Huánuco.

$H_1: \rho \neq 0$.- Existe relación significativa entre el nivel de resistencia al cambio y el nivel de desempeño docente en educadores de la I. E. La Inmaculada Concepción de Huánuco.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ (si la sig. Es ≤ 0.05 se

rechaza H_0)

Tabla 2
Relación entre Resistencia al Cambio y Desempeño Docente

		Desempeño Docente
Resistencia al Cambio	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	0,640
	Rho ²	0.4096
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	32

De la tabla 2, se observa una correlación de 0.640, lo que nos indica que existe una correlación positiva considerable (cuadro N° 03) entre las variables Resistencia al Cambio y Desempeño Docente, también se observa que la significancia es 0.00 que es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces, a un 95% de confianza se puede concluir que existe relación significativa entre el nivel de resistencia al cambio y el nivel de desempeño docente en educadores de la I. E. La Inmaculada Concepción de Huánuco. El Rho² de Spearman 0.4096, lo que indica que el 40.96% del desempeño académico de los docentes está siendo explicado por la resistencia al cambio que muestran los docentes cuando se producen cambios institucionales.

4.3. Presentación de resultados

Resultados de la variable “Resistencia al cambio”

Para identificar las actitudes que adoptan los docentes frente a los cambios que ocurren en la institución, los ítems del cuestionario estuvieron distribuidos en base a seis factores: Colaboración y adaptación al cambio, responsabilidad, crecimiento institucional, trabajo en equipo y adaptación de estrategias de los directivos, la distribución de ítems por cada factor se muestra en la tabla 2.

Tabla 3

Distribución de ítems por factor para la variable Resistencia al Cambio

Factores	Ítems	Total de ítems
Colaboración y adaptación al cambio	1,2,3,4,5	5
Responsabilidad	6,7,8,10,11	5
Crecimiento institucional	9,12,13,14	4
Trabajo en equipo	15,16,17,18,22,23	6
Adaptación de estrategias de los directivos	19, 20, 21	3
Temor al cambio	24,25,26,27,28	5

Tabla 4***Colaboración y adaptación al
cambio***

Ítem	Nunca	A veces	Siempre	Total
Sí suceden cambios institucionales sorpresivamente usted acepta sin mostrar molestia	2 6%	11 34%	19 59%	32 100%
Le molesta adquirir obligaciones académicas cuando se producen cambios en la institución	15 47%	12 38%	5 16%	32 100%
Tolera que en la institución ocurran cambios organizacionales constantemente	0 %	19 59%	13 41%	32 100%
Ocurren en la institución cambios en los momentos menos esperados	11 34%	19 59%	2 6%	32 100%
Si se presenta un cambio organizacional en la institución educativa usted suele adaptarse rápidamente	0 %	2 6%	30 94%	32 100%

En cuanto a la colaboración y adaptación frente a los cambios institucionales, las respuestas más frecuentes (59%) que han dado los docentes es que solo a veces toleran los cambios organizacionales que ocurren en su institución, ellos indican que estos cambios se dan en momentos menos esperados. También un 59% de docentes indican que siempre aceptan sin mostrar molestias los cambios institucionales que se dan sorpresivamente y un 94% de docentes indican que siempre se adaptan rápidamente a los cambios organizacionales que ocurren en su institución.

Tabla 5***Responsabilidad***

Ítem	Nunca	A veces	Siempre	Total
Desarrolla sus actividades de enseñanza con prontitud, cumpliendo los tiempos requeridos	0 %	5 16%	27 84%	32 100%
Aceptaría tareas o funciones que interfieran en sus hábitos familiares, personales y/o recreativos	3 9%	26 81%	3 9%	32 100%
Asume con responsabilidad las actividades que le delegan los directivos de la institución con asertividad y pro actividad	0 %	3 9%	29 91%	32 100%
Asume y cumple con entera responsabilidad a sus funciones en la institución a pesar de los cambios organizacionales	0 %	1 3%	31 97%	32 100%
No se opone usted a un esfuerzo adicional para lograr cambios en la institución	8 25%	9 28%	15 47%	32 100%

En cuanto a la responsabilidad que asumen los docentes frente a los cambios la mayoría indican que siempre: desarrolla sus actividades de enseñanza con prontitud, cumpliendo los tiempos requeridos, asumen con responsabilidad las actividades que le delegan los directivos de la institución con asertividad y pro actividad y asume y cumple con responsabilidad sus funciones que se les asigna en la institución.

Tabla 6***Crecimiento institucional***

Ítem	Nunca	A veces	Siempre	Total
En la institución todos los miembros participan en la construcción de valores que sustentan la misión institucional	1 3%	19 59%	12 38%	32 100%
Cuando acontecen cambios usted siente que va a resultar favorables para el logro de los objetivos institucionales	0 %	9 28%	23 72%	32 100%
Cuando llega a un nuevo docente o directivo a la institución usted siente que ello contribuirá a la mejora de calidad de los servicios de la institución	0 %	4 13%	28 88%	32 100%
Considera usted que con su labor educativa o desempeño como docente contribuye eficazmente al logro de los objetivos institucionales	0 %	3 9%	29 91%	32 100%

En cuanto a las actitudes que los docentes adaptan después de los cambios institucionales en relación al crecimiento institucional: la mayoría siempre: sienten que los cambios resultaran favorables para logro de los objetivos institucionales, cuando llega un nuevo docente o directivo a la institución sienten que, ello contribuirá a la mejora de calidad de los servicios de la institución y consideran que su labor o desempeño como docente contribuye eficazmente al logro de los objetivos institucionales.

Tabla7
Trabajo en equipo

Ítem	Nunca	A veces	Siempre	Total
SE le permite a todo el personal en intervenir en situaciones complejas en busca del bienestar de la institución	1 3%	20 63%	11 34%	32 100%
En la institución se estimula el debate permanentemente en el personal como en forma para buscar soluciones en colectivo	1 3%	22 69%	9 28%	32 100%
Los directivos de la institución examinan en conjunto con los docentes los problemas para buscar soluciones de conflictos	2 6%	18 56%	12 38%	32 100%
Participan los docentes en el análisis de las causas y efectos de los procesos académicos que se desarrolla en la I.E	5 16%	13 41%	14 44%	32 100%
Si le es propuesto un cambio en la institución usted toma en consideración si esto afecta sus relaciones con los demás miembros de la institución	8 25%	15 47%	9 28%	32 100%
Al aproximarse a un cambio en la institución usted escucha las opiniones de sus compañeros para asumir una posición respecto al mismo	3 9%	7 22%	22 69%	32 100%

En cuanto a la trabajo en equipo la mayor proporción de docentes opina que solo a veces: se les permite a todo el personal intervenir en situaciones complejas en busca del bienestar de la institución, se estimula el debate permanentemente en el personal para buscar soluciones en colectivo, los directivos de la institución examinan en conjunto con los docentes los problemas para buscar soluciones de conflictos y cuando se propone cambios institucionales toman en consideración si, esto afecta sus relaciones con los demás miembros de la institución.

Tabla 8

Adaptación de estrategias de los directivos

Ítem	Nunca	A veces	Siempre	Total
En la I.E. quiénes promueven cambios significativos generan un ambiente de confianza que ayuda a la aceptación del mismo	2 6%	12 38%	18 56%	32 100%
Existe en la institución un ambiente de confianza que hace que los cambios ocurren de forma armoniosa	2 6%	13 41%	17 53%	32 100%
Si en la institución se presenta una situación de conflicto la misma se soluciona mediante un cambio de estrategia considerándolos las normas de la institución		15 47%	17 53%	32 100%

En cuanto a las estrategias que adoptan para los cambios institucionales, la mayor proporción de docentes entre un 53 y 56% indican que siempre: quiénes promueven cambios significativos generan un ambiente de confianza que ayuda a la aceptación del mismo, en la institución existe un ambiente de confianza que hace que los cambios ocurren de forma armoniosa y si en la institución se presenta una situación de conflicto la misma se soluciona mediante un cambio de estrategia considerándolos las normas de la institución.

Tabla 9

Temor al cambio

Ítem	Nunca	A veces	Siempre	Total
Siente temor de ser cambiado o rotado en los grados de enseñanza a los que usted está acostumbrado	26 81%	2 6%	4 13%	32 100%
Cuando en una institución educativa se da alguna rotación del personal directivo o docente lo percibió como una amenaza	26 81%	5 16%	1 3%	32 100%
Cuando ocurre un cambio en la organización de la I.E. usted siente miedo de lo que puede ocurrir con el mismo	14 44%	16 50%	2 6%	32 100%
Al producirse un cambio en la institución siente que su seguridad laboral puede estar amenazada	17 53%	13 41%	2 6%	32 100%
Considera que aplicar sanciones es siempre negativo en la institución	16 50%	14 44%	2 6%	32 100%

En cuanto a inseguridad laboral que perciben los docentes frente a los cambios institucionales, entre un 41% y 50% a veces sienten que: Cuando ocurre un cambio en la organización de la I.E. sienten miedo de lo que puede ocurrir con ellos, al producirse los cambios sienten que su seguridad laboral puede estar amenazada, también consideran que aplicar sanciones es siempre negativo para la institución.

Resultados de la variable “Desempeño docente”

Para determinar el desempeño docente, los ítems del cuestionario estuvieron distribuidos en seis factores: Dominio de conocimientos, planificación de estrategias didácticas, evaluación, metodologías de enseñanza, ambiente de confianza con el estudiante y responsabilidad institucional, la distribución de ítems por cada factor se muestra en la tabla 9.

Tabla 10

Distribución de ítems por factor para la variable Desempeño docente

Factores	Ítems	Total de ítems
Dominio de conocimientos	1,2,3	3
Planificación de estrategias didácticas	7,8,13,18,20	5
Evaluación	5,6,12,17,19	5
Metodologías de enseñanza	4,9,10,22	4
Ambiente de confianza con el estudiante	11,14,15,16,21	5
Responsabilidad institucional	23,24,25,26	4

Tabla 11***Dominio de conocimientos***

Ítem	Nunca	Algunas veces	Siempre	Total
El plan de la sesión de aprendizaje está basado en las capacidades conocimientos y actitudes previstas en el plan anual y en las unidades de aprendizaje	2 6%	6 19%	24 75%	32 100%
El diseño de la sesión evidencia los procesos pedagógicos del aprendizaje fundamental a desarrollar	2 6%	6 19%	24 75%	32 100%
Relacionan los nuevos conocimientos que presenta con los saberes previos e intereses de los estudiantes	1 3%	7 22%	24 75%	32 100%

En cuanto al dominio de conocimientos el 75% de docentes indican que siempre: El plan de la sesión de aprendizaje está basado en las capacidades conocimientos y actitudes previstas en el plan anual y en las unidades de aprendizaje, el diseño de la sesión evidencia los procesos pedagógicos del aprendizaje fundamental a desarrollar y se relacionan los nuevos conocimientos que presenta con los saberes previos e intereses de los estudiantes.

Tabla 12**Planificación de estrategias didácticas**

Ítem	Nunca	Algunas veces	Siempre	Total
Las estrategias didácticas desarrolladas mantienen coherencia con lo planificado	3 9%	10 31%	19 59%	32 100%
Dosifica adecuadamente su tiempo	1 3%	12 38%	19 59%	32 100%
Toma en cuenta las diferencias individuales de sus estudiantes, así como sus necesidades, intereses, ritmos y estilos de aprendizaje	3 9%	8 25%	21 66%	32 100%
Usa de manera flexible el tiempo, de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes y los proyectos de aprendizaje	2 6%	12 38%	18 56%	32 100%
Comunica con claridad los criterios de evaluación	3 9%	3 9%	26 82%	32 100%

Para la planificación de estrategias didácticas la mayor proporción de docentes entre un 59% y 66% indican que siempre: Las estrategias didácticas desarrolladas mantienen coherencia con lo planificado, dosifican adecuadamente sus tiempos, toman en cuenta las diferencias individuales de sus estudiantes, así como sus necesidades, intereses, ritmos y estilos de aprendizaje, usan de manera flexible el tiempo, de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes y los proyectos de aprendizaje, también un 88% de docentes indican que siempre Comunica con claridad los criterios de

evaluación.

Tabla 13
Evaluación

Ítem	Nunca	Algunas veces	Siempre	Total
Está atento al trabajo de sus estudiantes, indagando sus avances, dificultades, dudas para brindar apoyo oportuno	2 6%	6 19%	24 75%	32 100%
Consolida y retroalimenta los trabajos logrados	1 3%	12 38%	19 59%	32 100%
Estimula los procesos de aprendizaje de sus estudiantes, así como los esfuerzos que dedican para alcanzarlos	4 13%	5 16%	23 72%	32 100%
Los estudiantes reciben acompañamiento docente durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje para la construcción de sus aprendizajes	3 9%	3 9%	26 81%	32 100%
Promueve el valor de la justicia en sus evaluaciones (es justo y objetivo en las evaluaciones)	2 6%	6 19%	24 75%	32 100%

En cuanto a las evaluaciones entre un 72% y 81% de docentes indican que siempre: Están atentos al trabajo de sus estudiantes, indagando sus avances, dificultades, dudas para que les brinden apoyo oportuno, estimulan los esfuerzos y procesos de aprendizaje de sus estudiantes emplean para lograr sus metas, brindan acompañamiento a sus estudiantes durante el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje y promueven el valor de la justicia en sus evaluaciones, siendo justos y objetivos al momento de calificar.

Tabla 14
Metodologías de enseñanza

Ítem	Nunca	Algunas veces	Siempre	Total
Ejecutan estrategias y procedimientos didácticos para promover procesos de aprendizaje como: Observar, describir, inferir, investigar, experimentar analizar, etc.	1 3%	6 19%	25 78%	32 100%
Utiliza materiales educativos y recursos didácticos elaborados adecuadamente para la dirección del aprendizaje	1 3%	16 50%	15 47%	32 100%
Utiliza recursos: bibliográficos, manipulativos, visuales, audiovisuales, digitales Incluyendo los recursos tecnológicos de acuerdo a las características de los estudiantes	2 6%	19 59%	11 34%	32 100%
Utiliza instrumentos, criterios e indicadores previstos en la sesión de aprendizaje (que permiten verificar los avances y dificultades en el logro de los aprendizajes)	4 13%	8 25%	20 63%	32 100%

Para la metodología de enseñanza un 78% y 63% de docentes respectivamente indican que siempre: Ejecutan estrategias y procedimientos didácticos para promover procesos de

aprendizaje como: Observar, describir, inferir, investigar, experimentar analizar, etc. y utiliza instrumentos, criterios e indicadores previstos en la sesión de aprendizaje (que permiten verificar los avances y dificultades en el logro de los aprendizajes). También entre un 50% y 59% de docentes indican que solo a veces: Utiliza materiales educativos y recursos didácticos: bibliográficos, manipulativos, visuales, audiovisuales, digitales, tecnológicos de acuerdo a las características de los estudiantes, elaborados adecuadamente para la dirección del aprendizaje.

Tabla 15
Ambiente de confianza con el estudiante

Ítem	Nunca	Algunas veces	Siempre	Total
Brinda trato amable y afectuoso a sus estudiantes	0 0%	3 9%	29 91%	32 100%
Mantiene el interés y la expectativa de sus estudiantes sin descuidar la disciplina durante la sesión de aprendizaje	4 13%	5 16%	23 72%	32 100%
Orienta oportuna y adecuadamente a partir de situaciones cotidianas o conductas inadecuadas	4 13%	3 9%	25 78%	32 100%
Promueve un ambiente de confianza, aceptación, equidad y respeto con sus alumnos	3 9%	1 3%	28 88%	32 100%
Propicia en los estudiantes la autoevaluación sobre sus logros mediante el diálogo	3 9%	10 31%	19 59%	32 100%

En cuanto al ambiente de confianza que generan los docentes frente a sus estudiantes, entre un 72% y 91% de docentes indican que siempre: les brindan un trato amable y afectuoso, mantienen interés y la expectativa de sus estudiantes sin descuidar la disciplina durante la sesión de aprendizaje, orientan oportuna y adecuadamente a partir de situaciones cotidianas o conductas inadecuadas y promueven un ambiente

de confianza, aceptación, equidad y respeto con sus alumnos.

Tabla 16

Responsabilidad institucional

Ítem	Nunca	Algunas veces	Siempre	Total
Se compromete con la educación de los alumnos, brindándole un servicio de calidad	3 9%	4 13%	25 78%	32 100%
Asume con responsabilidad y profesionalismo su rol en la institución	3 9%	3 9%	26 81%	32 100%
Cumple con las normas del colegio (directivas, reglamento interno, manual de organización y funciones)	3 9%	4 13%	25 78%	32 100%
Participativa activamente y con entusiasmo en las actividades extracurriculares programadas por la Dirección (ferias, desfiles, celebraciones litúrgicas, actividades de aniversario institucional, etc.)	3 9%	5 16%	24 75%	32 100%

En cuanto a la responsabilidad institucional que adoptan los docentes, entre un 75% y 81% indican que siempre: se comprometen con la educación de sus estudiantes brindándoles servicios de calidad, asumen con responsabilidad y profesionalismo su rol en la institución, cumplen con las normas institucionales y participan activamente y con entusiasmo en las actividades extracurriculares programadas por la Dirección (ferias, desfiles, celebraciones litúrgicas, actividades de aniversario institucional, etc.).

CONCLUSIONES

1. Con el estadístico Rho de Spearman, se ha encontrado un coeficiente de correlación de 0.64, Rho^2 de 0.4096 y una significancia de 0.00, por lo que a un 95% de confianza se concluye que la prueba es significativa y existe una correlación positiva considerable entre el nivel de resistencia al cambio y el nivel de desempeño docente en educadores de la I. E. La Inmaculada Concepción de Huánuco, lo que indica que el 40.96% del desempeño académico de los docentes como el dominio de conocimientos, la planificación estratégica, los criterios de evaluación, la metodología de enseñanza, el clima que generan con sus estudiantes y la responsabilidad institucional que asumen, está siendo explicado por la resistencia al cambio como la colaboración y adaptación, la responsabilidad, el crecimiento institucional, el trabajo en equipo, la adopción de estrategias y el temor o inseguridad laboral que muestran los docentes cuando se producen cambios institucionales.
2. También se han identificado que en cuanto a la resistencia a los cambios, la mayoría de docentes, entre un 47% y 63%, solo están medianamente de acuerdo con los trabajos en equipo que se dan institución, consideran que solo a veces se les permite intervenir en situaciones complejas en busca del bienestar de la institución, solo a veces se estimula el debate personal para buscar soluciones en colectivo. También entre un 41% y 50% tienen temor a los cambios que ocurren, ellos sienten miedo con lo que les puede pasar, siente que su seguridad laboral puede estar amenazada y consideran que aplicar sanciones es siempre negativo para la institución.
3. En cuanto al desempeño docente, la mayoría 75% de docentes muestran dominio de conocimientos, entre un 72%

y 81% conocen los elementos de evaluación y siempre están pendiente de sus estudiantes, también entre un 72% y 91% siempre crean buenos ambientes de confianza con sus estudiantes y entre un 75% y 81% de docentes siempre se sienten comprometidos con su institución.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación se recomienda a los directivos de la institución:

1. Con la finalidad de reducir los niveles de resistencia a los cambios que muestran los docentes, es importante hacerles partícipes de la problemática institucional, las actividades que se fomenta en busca de la mejora institucional, lo que facilitara que ellos se integren con mayor facilidad y mejora las interrelaciones para un mejor trabajo en equipo.
2. Se deben realizar talleres motivacionales donde se impulse estrategias para mejorar en los procesos de colaboración y adaptación, la responsabilidad, el crecimiento institucional, el trabajo en equipo, las estrategias de los directivos y la seguridad de ellos mismos en su ámbito laboral.
3. En cuanto al desempeño docente, deben mejorar en la planificación de estrategias didácticas ya que en promedio el 40% de docentes indican que solo algunas veces o nunca: las estrategias didácticas desarrolladas mantienen coherencia con lo planificado, dosifican adecuadamente su tiempo y toman en cuenta las diferencias individuales de sus estudiantes.
4. Deben mejorar en las metodologías de enseñanza ya que en promedio más del 50% de docentes indican que solo a veces o nunca: Utiliza materiales educativos y recursos didácticos elaborados adecuadamente para la dirección del aprendizaje

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Fideas (2006). *El Proyecto de Investigación*. Quinta Edición. Editorial Espíteme. Caracas-Venezuela.
- Arreaga, A. (2010). *Resistencia a la gestión de cambio y su influencia en el desempeño laboral*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Baldizón, A. (2013). *Percepción sobre los motivos que crean resistencia al cambio en personas de la tercera edad que laboran en una institución estatal*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado en: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2013/05/43/Baldizon-Ana.pdf> **Contenido de Tesis (PDF)**.
- Benoit, F. (2009). *Reingeniería del cambio*. Editorial Marcombo. España. Recuperado en: <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/reader.action?docID=10345638>.
- Bolívar, L. (2010). *Políticas educativas de reforma y la resistencia al cambio*. Ediciones la Muralla. Madrid – España.
- Brown, J. (2010). *Cambio político y sistema educativo*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), vol. XXX, núm. 3, 3° trimestre, 2000.
- Catalán (2016). *Factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un Ingenio Azucarero ubicado en la Costa Sur de Escuintla*. Tesis de licenciatura. Universidad Rafael Landívar

Casares, A. (2010). *Resistencia al Cambio y Estrés en organizaciones de Educación Inicial*. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de investigación y Postgrado. Maracaibo.

Catalán, L. (2016). *Factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un Ingenio Azucarero ubicado en la Costa Sur de Escuintla*. Tesis para optar al título de Licenciado de Psicología Industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Catalan-Lezlie.pdf>

Cuba, S. y Hidalgo, L. (2001). *Quereres y saberes para una docencia reflexiva en el Perú*. Lima: PRO-EDUCA/GTZ/KFW/Ministerio de Educación.

Cuenca, R. (2011). *Discursos y nociones sobre el desempeño docente: Diálogo con maestros. En Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente*. Lima: Consejo Nacional de Educación/Fundación SM.

Cosio, A. (2017) *Inteligencia emocional del director y resistencia al cambio en los docentes de la IE Nicolás Copérnico del distrito de SJL. 2016*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Disponible en: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10386/Cosio_PAF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Escandón, Y. (2010). *Sistemas informáticos y resistencia al cambio en instituciones educativas*. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad

- Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado. Maracaibo.
- Galván, L. (2015). *Creatividad para el cambio*. (3ª.ed). Perú. Recuperado en: <https://publicaciones.upc.edu.pe/creatividad-para-el-cambio-g6x5h.html>.
- Gandarrillas, B. (2010). *El cambio de actitudes hacia uno mismo en el contexto organizacional*. Editorial Ibèrica (España).
- Galpin, T. (2013). *La cara humana del cambio*. Madrid, España. Recuperado en: <https://n9.cl/nvq8>
- García, M., Gómez, G. y Londoño, O. (2009). *Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia)*. Tesis inédita Bogotá Colombia. Recuperado en: <http://http://www.redalyc.org/pdf/679/67916259012.pdf>
- Gómez, F. (2014). *Evaluación del desempeño: retos de hoy*. 2do. Revista Interamericana, vol. 38, n.1
- Gutiérrez, A. (2011) *Docencia y Resistencia al cambio*. Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 38, n.1
- Barriga, F. (1998). *Influencia de la resistencia al cambio en el rendimiento del docente*. Editorial Santillana.
- Hernández R, Fernández C, Baptista M. (2014) *Metodología de la investigación*. Sexta ed. Valencia S, Mendoza, C, editores. México: McGrawHill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá.

- Kotter, J. (1995). *El modelo de cambio de 8 pasos de Kotter*.
[.https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf](https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf)
- López, L. (2009). *Ambiente organizacional y resistencia al cambio a las tecnologías de la información y comunicación*. Trabajo de Grado. Maestría en Informática Educativa. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado. Maracaibo.
- Martínez, M. (2012). *Gestión del cambio*. Madrid. Recuperado en:
http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/reade.r.action?docID=11_038788
- Méndez, C. (2007). *Metodología: Guía para elaborar Diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y administrativas*. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.
- Ministerio de Educación del Perú (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Recuperado en:
<http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Monrroy, M. (2012) *Desempeño académico y rendimiento académico*. Editorial Calembri. Chile.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Duodécima edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Peley, R. Morillo, R. y Castro, E. (2007). *Las estrategias Instruccionales y el logro de Aprendizajes Significativos*. Revista Omnia Año 13.Nº 2, pp 56-75. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas*. (4 ed.). Esic editorial. España. Recuperado en: <https://n9.cl/omci8>
- Pucheu, J. (2013). *Lo que cambia son las personas*. Primera

edición. RIL editores. Chile.
Recuperado en:

http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/read_er.action?docID= 10820484

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. Editorial Prentice Hall. México. Recuperado en:

books.google.es/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA633&dq=resistencia

[+al+cambio&hl=es419&sa=X&ei=95kUVcruBNLIsASUyILwAw&ved=0CQAQ6AEwAA#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false.](https://books.google.es/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA633&dq=resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ei=95kUVcruBNLIsASUyILwAw&ved=0CQAQ6AEwAA#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false)

Sánchez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. (1ª Ed). Esic Editorial. Madrid España,

Recuperado en:

books.google.es/books?id=keXvAqAAQBAJ&pg=PA290&dq=resistencia+al+cambio+laboral&hl=es419&sa=X&ei=OagUVa6vBrXdsASF8IJI&ved=0CEsQ6AEwCDgK#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio%20laboral&f=false

Sandoval, M. (2010). *Educación en calidad y Desempeño docente*. Tesis de estudios educativos en Chile.

Sierra, R. (2001) *Técnicas de Investigación Social*. Editorial Paraninfo. Madrid - España

Sierra, R. (2005). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Editorial Thomson. Madrid – España.

Silva, C. y Suarez, D. (2018) *Estudio de los factores de resistencia al cambio y actitud hacia el uso educativo*

de las tic por parte del personal docente. Corporación universitaria Minuto de Dios, Colombia. Boletín Virtual, febrero. Vol.7- 2ISSN2266- 1536. Disponible en: <file:///D:/Downloads/Dialnet-EstudioDeLosFactoresDeResistenciaAlCambioYActividadH-6312422.pdf>

Suárez, D. (2008). *Habilidades gerenciales del director y resistencia al cambio en docentes de liceos bolivarianos.* Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado. Maracaibo.

Tamayo y Tamayo M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica.* Cuarta Edición. Editorial. Prentice Hall. México.

Tardif, M. (2004). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional.* Editorial Narcea. Madrid - España

Terigi, F. (2008). *Desarrollo profesional continuo y carrera docente en América Latina.* En Vaillant, Cuba y otros: Profesión docente en América Latina: Una agenda pendiente y cuatro retos emergentes. Lima: Foro Educativo/PREAL/Tarea.

Tovar, E. (2008). *Diagnóstico de la resistencia al cambio por parte de los individuos que laboran en la Vicepresidencia Ejecutiva de Desarrollo Tecnológico de la Dirección de Tecnología y Procesos de Banco Integral ante la implementación del proyecto Fabrica de Software.* Tesis inédita de grado Caracas Venezuela. Recuperado en:

[http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR2580.p df.](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR2580.pdf)

Vizcarra (2015). *La resistencia al cambio y su influencia en el*

desempeño laboral en la Región de Salud PNP Tacna, en el año 2013. Tesis para optar al grado de Magíster en Administración y Gestión estratégica de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua.

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*, (22 edición). Madrid, España. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=adolescencia>

Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española. (2016). <http://dle.rae.es/>

ANEXOS

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO DE LA VARIABLE “RESISTENCIA AL CAMBIO”

Instrucciones: a continuación, se le presenta un conjunto de enunciados que usted debería responder con toda sinceridad, con su apoyo permitirá el desarrollo idóneo del presente trabajo de investigación. Marca con una (X) solo una alternativa teniendo en cuenta la siguiente escala:

Encuesta dirigida a los docentes de la IEE. “Inmaculada Concepción de Huánuco.

ESCALA	PUNTOS	
• No está de acuerdo	1	Nunca
• Medianamente está de acuerdo	2	A veces
• Totalmente de acuerdo	3	Siempre

N°	ENUNCIADOS O ITEMS	ESCALA		
		1	2	3
1	Si suceden cambios institucionales sorpresivamente, usted acepta los mismos sin mostrar molestia.			
2	Le molesta adquirir obligaciones académicas cuando se producen cambios en la institución			
3	Tolera que en la institución ocurran cambios organizacionales constantemente			
4	Ocurren en la institución cambios en los momentos menos esperados.			
5	Si se presenta un cambio organizacional en la institución educativa usted suele adaptarse rápidamente.			
6	Desarrolla sus actividades de enseñanza con prontitud, cumpliendo los tiempos requeridos.			
7	Aceptaría tareas o funciones que interfieran en sus hábitos familiares, personales y/o recreativos.			
8	Asume con responsabilidad las actividades que le delegan los directivos de la institución con asertividad y proactividad.			
9	En la institución todos los miembros participan en la construcción de valores que sustentan la misión institucional.			
10	Asume y cumple con entera responsabilidad sus funciones en la institución a pesar de los cambios organizacionales.			
11	No se opone usted a un esfuerzo adicional para lograr cambios en la institución			

12	Cuando acontecen cambios usted siente que van a resultar favorables para el logro de los objetivos institucionales.			
13	Cuando llega un nuevo docente o directivo a la institución usted siente que ello contribuirá a la mejora de calidad de servicio de la institución.			
14	Considera usted que con su labor educativa o desempeño como docente contribuye eficazmente al logro de los objetivos institucionales.			
15	Se le permite a todo el personal intervenir en situaciones complejas en busca del bienestar de la institución.			
16	En la institución se estimula al debate permanente en el personal como una forma para buscar soluciones en colectivo.			
17	Los directivos de la institución examinan en conjunto con los docentes los problemas para buscar soluciones de conflictos.			
18	Participan los docentes en el análisis de las causas y efectos de los procesos académicos que se desarrollan en la I.E			
19	En la institución educativa quienes promueven cambio significativos generan un ambiente de confianza que ayudan a la aceptación del mismo.			
20	Existe en la institución un ambiente de confianza que hace que los cambios ocurran de forma armoniosa			
21	Si en la institución se presenta una situación de conflicto, la misma se soluciona mediante un cambio de estrategia considerando las normas.			
22	Si le es propuesto un cambio en la institución, usted toma en consideración si éste afectará sus relaciones con los demás miembros de la institución.			
23	Al aproximarse un cambio en la institución usted escucha las opiniones de sus compañeros para asumir una posición respecto al mismo			
24	Siente temor de ser cambiado o rotado en los grados de enseñanza a los que usted está acostumbrado.			
25	Cuando en una institución educativa se da alguna rotación del personal directivo o docente lo percibo como una amenaza.			
26	Cuando ocurre un cambio en la organización de la I.E, usted siente miedo de lo que pueda ocurrir con el mismo.			
27	Al producirse un cambio en la institución, siente que su seguridad laboral puede estar amenazada.			
28	Considero que aplicar sanciones es siempre negativo en la institución.			

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO DE LA VARIABLE: DESEMPEÑO DOCENTE

Instrucciones: a continuación se le presenta un conjunto de enunciados que usted debería responder con toda sinceridad, con su apoyo permitirá el desarrollo idóneo del presente trabajo de investigación. Marca con una (X) solo una alternativa teniendo en cuenta la siguiente escala:

Encuesta dirigida a: los docentes de la IEE. "Inmaculada Concepción de Huánuco.

ESCALA	PUNTOS
• Siempre	3
• Algunas veces	2
• Nunca	1

I	DIMENSIONES E INDICADORES	1 ESCALA		
		1	2	3
1	El plan de la sesión de aprendizaje está basado en las capacidades, conocimientos y actitudes previstas en el plan anual y las unidades de aprendizaje.			
2	El diseño de la sesión evidencia los procesos pedagógicos del aprendizaje fundamental a desarrollar.			
3	Relaciona los nuevos conocimientos que presenta con los saberes previos e intereses de los estudiantes			
4	Ejecuta estrategias y procedimientos didácticos para promover procesos de aprendizaje como: Observar, describir, inferir, investigar, experimentar, analizar, etc.			
5	Está atento al trabajo de sus estudiantes, indagando su avance, dificultades, dudas, para brindar apoyo oportuno.			
6	Consolida y retroalimenta los trabajos logrados			
7	Las estrategias didácticas desarrolladas mantienen coherencia con los planificados.			
8	Dosifica adecuadamente su tiempo.			
9	Utiliza materiales educativos y recursos didácticos elaborados adecuadamente para la dirección del aprendizaje			
10	Utiliza recursos, bibliográficos, manipulativos, visuales audiovisuales, digitales incluyendo los recursos tecnológicos de acuerdo a las características de los estudiantes.			
11	Brinda trato amable y afectuoso a sus estudiantes			
12	Estimula los procesos de aprendizaje de sus estudiantes así como los esfuerzos que dedican para alcanzarlos.			
13	Toma en cuenta las diferencias individuales de sus estudiantes así como sus necesidades, intereses, ritmos y estilos de aprendizaje.			

14	Mantiene el interés y la expectativa de sus estudiantes sin descuidar la disciplina durante la sesión de aprendizaje.			
15	Orienta oportuna y acertadamente a partir de situaciones cotidianas o conductas inadecuadas.			
16	Promueve un ambiente de confianza, aceptación, equidad y respeto con sus alumnos.			
17	Los estudiantes reciben acompañamiento docente durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje para la construcción de sus aprendizajes.			
18	Usa de manera flexible el tiempo, de acuerdo a las necesidades e intereses de las estudiantes y los proyectos de aprendizaje.			
19	Promueve el valor de la justicia en sus evaluaciones (es justo y objetivo en las evaluaciones).			
20	Comunica con claridad los criterios de evaluación.			
21	Propicia en los estudiantes la auto y coevaluación sobre sus logros mediante el dialogo.			
22	Utiliza instrumentos, criterios e indicadores previstos en la sesión de aprendizaje (que permitan verificar los avances y dificultades en el logro de los aprendizajes).			
23	Se compromete con la educación de las alumnos, brindando un servicio de calidad.			
24	Asume con responsabilidad y profesionalismo su rol en la institución.			
25	Cumple con las normas del colegio (Directivas, Reglamento Interno, Manual de Organización y Funciones)			
26	Participa activamente y con entusiasmo en las actividades extracurriculares programadas por la Dirección (ferias, desfiles, celebraciones litúrgicas, actividades de aniversario institucional, etc.),			

