

# Jennifer Roxana Ramos Escobedo

## RAMOS ESCOBEDO, JENNIFER ROXANA-LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE L...

 Quick Submit

 Quick Submit

 Universidad Politécnica del Perú

---

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3235503360

Fecha de entrega

1 may 2025, 12:20 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

1 may 2025, 12:27 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

BORAL\_EN\_LOS\_DOCENTES\_DE\_LA\_UNIVERSIDAD\_ALAS\_PERUANAS,\_2024.docx

Tamaño de archivo

2.6 MB

154 Páginas

35.086 Palabras

189.939 Caracteres




# 5% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

## Filtered from the Report


- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Small Matches (less than 20 words)

## Top Sources

- 4%  Internet sources
- 0%  Publications
- 4%  Submitted works (Student Papers)

## Integrity Flags

### 1 Integrity Flag for Review

-  **Hidden Text**  
1063 suspect characters on 22 pages  
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

## Top Sources

- 4% Internet sources
- 0% Publications
- 4% Submitted works (Student Papers)

## Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

<b>1</b>	Student papers		
	Universidad Alas Peruanas		1%
<b>2</b>	Internet		
	repositorio.uap.edu.pe		1%
<b>3</b>	Internet		
	repositorio.ucv.edu.pe		<1%
<b>4</b>	Student papers		
	Universidad Católica de Santa María		<1%
<b>5</b>	Internet		
	repositorio.upt.edu.pe		<1%
<b>6</b>	Internet		
	repositorio.unjbg.edu.pe		<1%
<b>7</b>	Student papers		
	Universidad Nacional Mayor de San Marcos		<1%
<b>8</b>	Internet		
	es.scribd.com		<1%
<b>9</b>	Student papers		
	Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE		<1%
<b>10</b>	Internet		
	view.genial.ly		<1%
<b>11</b>	Student papers		
	Universidad Anahuac México Sur		<1%

12	Student papers	Universidad Nacional Federico Villarreal	<1%
13	Student papers	Universidad Politécnica del Perú	<1%
14	Internet	repositorio.une.edu.pe	<1%
15	Student papers	Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC	<1%
16	Student papers	Universidad Cesar Vallejo	<1%
17	Internet	www.grin.com	<1%

# UAP

**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA DE POSGRADO**

**LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
EN LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS,  
2024**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTOR EN EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR:  
Mg. JENNIFER ROXANA RAMOS ESCOBEDO  
CÓDIGO ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9727-4715>**

**Asesor :  
Dra. ANA LUZ MARGARITA BORDA SOAQUITA  
Codigo orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7810-2638>**

**LIMA – PERÚ  
2024**

## DEDICATORIA

A mis hijos, quienes son la razón por la cual me esfuerzo para ser mejor día a día.

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Alas Peruanas, por la oportunidad de permitir mi crecimiento profesional. Muchas gracias.

## RECONOCIMIENTO

A los docentes y personal que labora en la Universidad Alas Peruanas, por su sabiduría recibida en las aulas universitarias.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RECONOCIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRAC .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	14

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	16
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.6. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
1.7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	25

### CAPÍTULO II

#### MARCO FILOSÓFICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA.....	26
-------------------------------------	----

### CAPÍTULO III

#### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	31
--------------------------------------	----

3.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS .....	35
3.2.1. Resistencia al cambio .....	35
3.2.2. Dimensiones del cambio organizacional .....	38
3.2.3. Tipos de resistencia al cambio .....	40
3.2.4. Orígenes del cambio .....	45
3.2.5. Fuentes de resistencia .....	47
3.2.6. Fases de transición del cambio .....	50
3.2.7. Formas de resistencia al cambio .....	53
3.2.8. DESEMPEÑO LABORAL .....	56
3.2.9. Definición de evaluación de desempeño .....	57
3.2.10. Características del desempeño docente .....	59
3.2.11. Objeto de la evaluación del desempeño docente .....	62
3.2.13. Tipos de competencias .....	65
3.2.14. Niveles de desempeño docente .....	69
3.2.16. Funciones de la evaluación del desempeño .....	73
3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	76

## CAPÍTULO IV

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

4.1. HIPÓTESIS GENERAL .....	78
4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	78
4.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	79

## CAPÍTULO V

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	83
5.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	84
5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN .....	85
5.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	86

2	5.4.1. Técnicas .....	86
	5.4.2. Instrumentos .....	86
	5.4.3. Validez y confiabilidad .....	88
	5.4.4. Procesamiento y análisis de datos .....	88
	5.4.5. Ética de la investigación .....	88

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS

6.1. Análisis descriptivo .....	89
6.2. Análisis inferencial de las variables .....	105
6.3. Prueba de hipótesis .....	107

## CAPÍTULO VII

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES .....	120
RECOMENDACIONES .....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	125
ANEXOS .....	131

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de resistencia al cambio organizacional.....	89
Tabla 2. Nivel de búsqueda de rutina. ....	90
Tabla 3. Nivel de reacción emocional. ....	93
Tabla 4. Nivel de enfoque a corto plazo. ....	94
Tabla 5. Nivel de rigidez cognitiva.....	96
5 Tabla 6. Nivel de desempeño docente. ....	97
Tabla 7. Nivel de preparación para el aprendizaje de los estudiantes. ....	98
Tabla 8. Nivel de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. ....	100
Tabla 9. Nivel de participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. ....	102
Tabla 10. Nivel de desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. ....	103
Tabla 11. Prueba de normalidad de datos. ....	105
Tabla 12. Baremos de la intensidad del coeficiente de correlación (Rho). ....	106
6 Tabla 13. Contrastación de la hipótesis general. ....	108
Tabla 14. Contrastación de la primera hipótesis específica.....	110
Tabla 15. Contrastación de la segunda hipótesis específica. ....	112
Tabla 16. Contrastación de la tercera hipótesis específica. ....	114
Tabla 17. Contrastación de la cuarta hipótesis específica. ....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nivel de resistencia al cambio organizacional. ....	90
Figura 2. Nivel de búsqueda de rutina. ....	91
Figura 3. Nivel de reacción emocional. ....	93
Figura 4. Nivel de enfoque a corto plazo. ....	95
Figura 5. Nivel de rigidez cognitiva. ....	96
Figura 6. Nivel de desempeño docente. ....	98
Figura 7. Nivel de preparación para el aprendizaje de los estudiantes. ....	99
Figura 8. Nivel de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. ....	101
Figura 9. Nivel de participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. ....	102
Figura 10. Nivel de desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. ....	104

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo Determinar la relación existente entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral en la Universidad Alas Peruanas, 2024. El tipo de investigación asumido es básico, debido a que pretende describir un aspecto de la realidad, de forma teórica, estableciendo la relación entre la variable Resistencia al Cambio y Desempeño laboral. El nivel es descriptiva correlacional, respecto al diseño se utilizó el no experimental, correlacional; la muestra de estudio la conformaron 135 docentes de la Universidad Alas Peruanas. Se aplicó la técnica de la encuesta con dos cuestionarios, para identificar la percepción del desempeño laboral y la resistencia al cambio. Los resultados, se muestran a través el coeficiente de correlación (Rho) de  $r_s = -0,645$ , según la tabla de intensidad de Hernández y Mendoza (2018), se ubica dentro del nivel de intensidad negativa considerable. Concluyendo que la resistencia al cambio y el desempeño laboral se relaciona significativamente en los docentes de la Universidad Alas Peruanas 2024.

Palabras claves: Resistencia, cambio, desempeño, laboral, docentes.

## ABSTRAC

The objective of this research is to determine the relationship between resistance to change and job performance of professors at "Alas Peruanas" University, 2024. The type of research assumed is basic, because it aims to describe an aspect of reality, theoretically, establishing the relationship between the variables Resistance to Change and Work Performance. The level is descriptive correlational, regarding the design the non-experimental, correlational was used; The study sample was made up of 135 professors at Alas Peruanas University. The survey technique was applied with two questionnaires to identify the perception of job performance and resistance to change. The results are shown through the correlation coefficient (Rho) of  $r_s = -0.714$ , according to the intensity table of Hernández and Mendoza (2018), it is located within the level of considerable negative intensity. Concluding that resistance to change and job performance are significantly related in professors at Alas Peruanas University 2024.

Keywords: Resistance, change, performance, job performance, teachers.



## RETOMAR

O objetivo da pesquisa foi determinar a relação entre resistência à mudança e desempenho no trabalho em professores e Educação da Universidade "Alas Peruanas", 2024. O tipo de pesquisa assumido é básico, porque visa descrever um aspecto da realidade, teoricamente, estabelecendo a relação entre a variável Resistência à Mudança e Desempenho no Trabalho. O nível é correlacional descritivo, quanto ao delineamento foi utilizado o não experimental, correlacional; A amostra do estudo foi composta por 135 professores da Universidade Alas Peruanas. Aplicou-se a técnica de survey com dois questionários para identificar a percepção de desempenho no trabalho e resistência à mudança. Os resultados são apresentados através do coeficiente de correlação (Rho) de  $r_s = -0,714$ , de acordo com a tabela de intensidade de Hernández e Mendoza (2018), está localizado dentro do nível de intensidade negativa considerável. Concluindo que a resistência à mudança e o desempenho no trabalho estão significativamente relacionados nos professores da Universidad Alas Peruanas 2024.

Palavras-chave: Resistência, mudança, desempenho, trabalho, professores.

## INTRODUCCIÓN

Los estudiantes que se forman en una universidad, se caracterizan por su formación Científica, Humanista y Tecnológica, asimismo se busca que se formen con docentes idóneos que garanticen su incursión exitosa en la sociedad actual, así mismo por ser parte de la sociedad del conocimiento se orienta a analizar los niveles de resistencia al cambio, por lo que la presente investigación titulada: Desempeño laboral y Resistencia al cambio en los docentes de la Universidad “Alas Peruanas”, 2024 busca establecer la relación entre las variables de estudio, asimismo está estructurada en los siguientes capítulos:

El primer capítulo denominado “Planeamiento del problema”, contiene aspectos como la descripción del problema, la delimitación, los objetivos, argumenta la justificación, señala la factibilidad y limitaciones de la investigación. A continuación, se encuentra el capítulo II, denominado “Marco filosófico”, fundamenta los aspectos filosóficos de las variables de estudio que conforman el problema de investigación.

El capítulo III, denominado “Marco teórico conceptual”, está conformado por los antecedentes del problema, así como el desarrollo teórico de las variables de estudio, culminando con la definición de términos, continúa el capítulo IV donde se encuentra las “Hipótesis y Variables”, así como la operacionalización de las variables.

En el capítulo V se encuentra la “Metodología de la investigación”, aquí se precisa el tipo, nivel. También la delimitación de la población y la muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, culminando con la ética del investigador. Continúa el capítulo VI, se encuentran los resultados de la investigación, aquí se presenta el procesamiento de los datos presentados utilizando la estadística descriptiva e inferencial. En el Capítulo VII, se presenta la discusión. Asimismo, se adjunta las conclusiones y recomendaciones a los cuales se arribó en la presente investigación.

Finalmente, la investigación pretende dar a conocer cómo se asocian las variables de estudio, para que los directivos de la institución tengan la posibilidad de realizar intervenciones con el fin de implementar exitosamente las innovaciones propuestas.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La universidad, como institución educativa de alto impacto social, tiene la noble misión de formar profesionales capacitados que contribuyan al desarrollo de la nación. En este contexto, las políticas educativas aplicadas por diversas instituciones buscan garantizar la calidad educativa en los estudiantes, siendo los docentes los principales agentes encargados de implementar los cambios en los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro del aula (González & Martínez, 2020). No obstante, los docentes se encuentran inmersos en un escenario de constante cambio debido a las reformas del sistema educativo, especialmente con la implementación de nuevas leyes universitarias y el desafío de integrar las nuevas tecnologías en la formación de los estudiantes (Pérez, 2021).

Además, las demandas de la sociedad actual, caracterizadas por una acelerada digitalización y la incorporación de tecnologías avanzadas en los procesos productivos, están influyendo de manera directa en los cambios dentro de los procesos académicos. Este fenómeno no solo ha transformado la manera en que se generan bienes y servicios, sino que también ha establecido nuevas expectativas en cuanto a las habilidades y competencias que los egresados deben poseer para enfrentar los desafíos del mercado laboral contemporáneo (Gómez & Ramírez,

2023). En este contexto, la integración de tecnologías en la educación superior se vuelve imperativa, ya que permite una formación más dinámica, accesible y adaptada a las necesidades del siglo XXI, lo cual incide directamente en los métodos de enseñanza y en el perfil de los docentes.

La incorporación de herramientas digitales y plataformas de aprendizaje en línea ofrece una amplia gama de oportunidades para enriquecer los procesos educativos. Sin embargo, estas transformaciones también presentan retos significativos para los docentes, quienes deben adaptar sus prácticas pedagógicas a un entorno tecnológico cada vez más complejo y en constante evolución (Pérez & Fernández, 2021). Los docentes deben no solo familiarizarse con el uso de estas herramientas, sino también aprender a utilizarlas de manera estratégica para mejorar la calidad educativa y promover un aprendizaje más significativo en los estudiantes. La competencia digital se convierte, así, en una habilidad esencial, tanto para la mejora de la enseñanza como para la formación de profesionales que sean capaces de desenvolverse en un entorno tecnológico que exige innovación y adaptación continua.

Asimismo, el uso de tecnologías en la educación no se limita a la mera integración de herramientas digitales, sino que también requiere un cambio en las metodologías docentes. Las metodologías activas, el aprendizaje basado en proyectos (ABP) y las clases híbridas son solo algunas de las estrategias que permiten a los docentes enriquecer la experiencia educativa y preparar a los estudiantes para un futuro profesional cada vez más digitalizado. Este proceso de adaptación implica una constante actualización por parte del profesorado, quienes deben formarse de manera continua para garantizar que su enseñanza esté alineada con las expectativas del entorno social y laboral (Álvarez & Díaz, 2022). La resistencia a estos cambios, por parte de los docentes, puede obstaculizar la implementación efectiva de estas metodologías, limitando el desarrollo de competencias tecnológicas en los estudiantes y afectando la calidad educativa global.

En la Universidad Alas Peruanas, la plantilla docente está compuesta por profesionales de diversas áreas, seleccionados en base a sus méritos y experiencia, con el fin de garantizar la calidad educativa. Sin embargo, a pesar de este proceso de selección, existen dificultades significativas en el desempeño laboral de los

docentes. Estas dificultades se deben a diversos factores, tales como el insuficiente dominio de las habilidades tecnológicas, la adopción de estrategias de enseñanza inadecuadas, la mala organización del tiempo, el temor a lo desconocido, especialmente en el uso de las tecnologías, y la percepción de que los esfuerzos laborales incrementarán sin contar con los estímulos o recompensas correspondientes. La principal causa que subyace a estos desafíos es la resistencia al cambio, la cual representa un obstáculo significativo para la mejora del desempeño docente en tiempos de transformación (Torres, 2023).

Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo establecer la correlación entre el desempeño laboral de los docentes y su resistencia al cambio, con el fin de identificar las principales barreras que afectan su desempeño y proponer soluciones que contribuyan a mejorar la calidad educativa en la universidad.

## 1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se llevará a cabo en las Escuelas Académicas-Profesionales de la Universidad Alas Peruanas, situándose en la ciudad de Lima, las oficinas ubicándose en la Av. Cayetano Heredia 1164 – Jesús María.

### 1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL

En la investigación participan docentes con contrato laboral por horas y tiempo completo del año académico 2024 varones y mujeres, cuyas edades oscilan entre los 36 y 65 años de edad que se desempeñan en horas académicas y administrativas.

### 1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se llevará a cabo en los meses de abril, mayo y junio del año 2024.

### 1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

La investigación abordará lo siguiente:

- a) La resistencia al cambio con sus dimensiones: La búsqueda de la rutina, la reacción emocional, el enfoque a corto plazo y la rigidez cognitiva.
- b) Desempeño laboral: desempeño en aula y actividades administrativas

## 1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

### 1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿Qué relación existe entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024?

### 1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Qué relación existe entre la búsqueda de la rutina y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024?

¿Qué relación existe entre la reacción emocional y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024?

¿Qué relación existe entre el enfoque a corto plazo y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024?

2 ¿Qué relación existe entre la rigidez cognitiva y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024?

#### 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación existente entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024

##### 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la relación existente entre la búsqueda de la rutina y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024.
- Determinar la relación existente entre la reacción emocional y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024.
- Determinar la relación existente entre el enfoque a corto plazo y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024.
- Determinar la relación existente entre la rigidez cognitiva y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024.

#### 13 1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1.5.1. JUSTIFICACIÓN

La investigación se justifica en los siguientes aspectos:

La justificación teórica del estudio de la resistencia al cambio en el contexto educativo es fundamental, ya que los procesos de transformación dentro de las instituciones académicas están siendo impulsados por factores tanto internos como externos. Según Oreg (2006), la resistencia al cambio no solo está relacionada con la

incertidumbre y el miedo a lo desconocido, sino también con las características personales y organizacionales que pueden limitar la capacidad de adaptación. En la universidad, donde la formación de futuros profesionales es primordial, es crucial que los docentes puedan adaptarse a nuevas metodologías y tecnologías que favorezcan el aprendizaje significativo y el desarrollo de competencias profesionales. El enfoque de la búsqueda de la rutina es una de las dimensiones clave de esta resistencia, ya que los docentes tienden a aferrarse a métodos establecidos, lo que restringe la adopción de innovaciones que podrían mejorar la calidad educativa (Oreg, 2006). Además, la reacción emocional frente a los cambios, como la ansiedad o el estrés, también tiene un impacto directo en la eficacia del desempeño docente, ya que dificulta la toma de decisiones pedagógicas eficientes (Barsade & Gibson, 2012). Por otro lado, el enfoque a corto plazo que se observa en muchos docentes puede disminuir la perspectiva estratégica necesaria para implementar cambios duraderos y sostenibles en el tiempo (Kotter, 1996). Finalmente, la rigidez cognitiva es otro factor que impide la flexibilización y adaptación a nuevas perspectivas, afectando la capacidad de los docentes para integrar enfoques pedagógicos innovadores (Schoenfeld, 2016). Así, comprender estas dimensiones de la resistencia al cambio es esencial para diseñar intervenciones que mejoren el desempeño docente y contribuyan a la mejora continua de la calidad educativa.

La justificación en el ámbito científico, fundamenta porque utiliza los procesos establecidos por la ciencia para asegurar que los resultados obtenidos sean válidos, objetivos y rigurosos. La comprobación de la hipótesis es esencial en la investigación cuantitativa, ya que permite analizar la relación entre variables y proporcionar evidencia empírica sobre los fenómenos estudiados (Creswell, 2014). Además, la validación de los instrumentos de recolección de datos es fundamental para garantizar la precisión y confiabilidad de las mediciones, lo que asegura que los datos sean representativos y válidos (Grove, Burns, & Gray, 2013). Según Muñoz (2017), la validez y confiabilidad de los instrumentos son condiciones necesarias para asegurar que los resultados obtenidos sean consistentes y reflejen con exactitud las variables estudiadas. Además, el uso de métodos científicos establece una base sólida para la replicabilidad y generalización de los hallazgos, lo que aumenta la credibilidad y el impacto científico de la investigación (Robson, 2011). Estos procesos metodológicos rigurosos permiten que la investigación

contribuya significativamente al conocimiento científico en el ámbito educativo y organizacional.

La fundamentación de esta investigación en el ámbito social académico se justifica por su enfoque en mejorar la función docente en instituciones de educación superior, específicamente en relación con la resistencia al cambio, un fenómeno que impacta directamente en la calidad educativa. La resistencia de los docentes a los procesos de cambio puede constituir una barrera significativa para la implementación de nuevas metodologías y tecnologías que son esenciales para el desarrollo de competencias en los estudiantes (Schein, 2010). Al identificar los factores que contribuyen a esta resistencia, la investigación busca proporcionar soluciones que favorezcan un entorno educativo más dinámico, innovador y flexible, elementos clave para garantizar la calidad académica (Fullan, 2007).

La mejora de la formación docente no solo afecta la calidad educativa, sino que también tiene un impacto directo en la preparación de los estudiantes para enfrentar las demandas del mercado laboral. En la sociedad del conocimiento actual, los profesionales deben estar equipados con habilidades y competencias que les permitan adaptarse a los rápidos avances tecnológicos y a un entorno laboral en constante cambio (Castells, 2011). Al abordar esta problemática, la investigación contribuye a la creación de un sistema educativo que prepara a los estudiantes para un mundo laboral cada vez más competitivo y globalizado. De esta manera, la investigación no solo tiene un impacto dentro del ámbito académico, sino que también responde a las necesidades sociales y económicas de la sociedad actual, que demanda profesionales altamente capacitados y adaptables.

En el ámbito metodológico, la investigación aplicó los procedimientos del método científico, debido a que permite una aproximación sistemática y rigurosa al estudio de la problemática, asegurando que los resultados sean válidos y confiables. La utilización del método científico garantiza la objetividad en la recolección y análisis de datos, y permite la replicabilidad de los resultados en estudios posteriores (Creswell, 2014). Además, se utilizarán técnicas e instrumentos validados y confiables, como encuestas y entrevistas estructuradas, que aseguran que las mediciones sean precisas y consistentes, lo que

fortalece la credibilidad de los hallazgos (Grove, Burns, & Gray, 2013). La validez y confiabilidad de los instrumentos son esenciales para garantizar que los resultados obtenidos sean representativos de la realidad y puedan ser generalizados a otros contextos educativos (Muñoz, 2017). Así, los procedimientos aplicados no solo servirán para resolver la problemática actual, sino que también podrán ser utilizados en investigaciones futuras, contribuyendo al avance del conocimiento en el campo educativo.

La viabilidad de la investigación está asegurada debido a la disponibilidad de los recursos necesarios para su desarrollo. En términos de recursos humanos, se cuenta con el personal docente de la Universidad Alas Peruanas, quienes, con su consentimiento informado, participan activamente en el estudio. Garantizando el acceso a una muestra representativa y dispuesta a colaborar. Además, se dispone de los recursos materiales requeridos, como tecnología y herramientas para la aplicación de encuestas y entrevistas, que facilitarán la recolección de datos de manera eficiente y precisa. En cuanto a los recursos financieros, el presupuesto necesario para llevar a cabo la investigación está cubierto, lo que incluye la adquisición de materiales, la remuneración de posibles colaboradores y el financiamiento de las actividades de campo. Asimismo, se han considerado los plazos establecidos para el estudio, lo que asegura que la investigación se realizará dentro del marco temporal determinado. En resumen, la investigación es completamente viable, ya que los recursos humanos, materiales y financieros están disponibles, y el consentimiento de la muestra de estudio ha sido obtenido, lo que permite una ejecución exitosa del proyecto.

### 1.5.2. IMPORTANCIA

Es fundamental abordar la problemática educativa desde la perspectiva de los docentes, ya que ellos son los agentes clave en el proceso de enseñanza-aprendizaje y el motor de los cambios en el sistema educativo. La gestión por competencias se enfoca en el desarrollo de habilidades y conocimientos que permitan a los docentes adaptarse a las exigencias de la sociedad del conocimiento, que cada vez más demanda profesionales altamente capacitados para cumplir con su función educativa. En este contexto, los docentes no solo deben impartir conocimientos, sino también fomentar competencias que preparen a los estudiantes para los retos del siglo XXI, tales como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la capacidad de adaptación a un mundo cambiante.

Además, abordar el desempeño laboral de los docentes y la resistencia al cambio es crucial, ya que estos factores influyen directamente en la calidad educativa. La resistencia al cambio, cuando es alta, puede frenar la adopción de nuevas metodologías y tecnologías, lo que limita la innovación y la mejora en los procesos educativos. Por otro lado, un desempeño laboral deficiente puede afectar la motivación de los estudiantes y la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje. Los resultados de esta investigación serán valiosos para la toma de decisiones estratégicas a nivel institucional, especialmente en el contexto de licenciamiento y acreditación, donde las universidades deben demostrar que cumplen con estándares de calidad educativa. De esta forma, la investigación no solo tiene relevancia académica, sino que también contribuye a la mejora continua de los procesos educativos y al fortalecimiento de la formación de los futuros profesionales.

### 1.6. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Es viable porque se tiene acceso a las fuentes de información disponible, también porque se cuenta con disponibilidad de los recursos para la ejecución de la investigación. Asimismo, se cuenta con el tiempo disponible para el desarrollo de la investigación.

## 1.7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

No presenta limitaciones, porque se tiene los recursos materiales, humanos y financieros para ejecutar el presente proyecto.

## CAPÍTULO II

### MARCO FILOSÓFICO

#### 2.1. FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA

Se fundamenta en la corriente filosófica de Renato Descartes, la cual afirma la existencia del racionalismo, porque se orienta a que las personas son seres racionales, que requieren pensar; utilizó el término de “duda metódica”, es decir, expreso la siguiente cita “Pienso y luego existo”, argumenta que la duda sirve para hallar verdades, la teoría está basada en la razón, porque es lo que juzga lo verdadero o conveniente, explica que el hombre deber buscar un orden, a través del control del conocimiento, al realizar un orden del conocimiento, a continuación se fundamenta las reglas del método de Descartes:

a) Primera regla: La Evidencia

Aborda que no se tienen que dar por hecho o dado aquello que no tiene una evidencia que fundamente la afirmación, la misma que se dará por la intuición (la luz natural de la razón).

b) Segunda regla: El análisis

Para ello se requiere separar el todo en partes menores para lograr la simplicidad (simple: es todo aquello cuyo conocimiento sea tan claro y distinto que la mente no puede dividirlo más).

c) Tercera: La Síntesis

Se realiza cuando se logra una cadena de razonamiento, que permite comprender la realidad, logrando luego la deducción, aquí se encuentra el mismo objeto analizado pero ahora con la “luz de la ciencia”.

d) Cuarta regla: Enumeración y revisión

Se logra cuando el sujeto logra el conocimiento como producto de la intuición y deducción.

El pensamiento es definitivamente una de las características de la razón, por lo que analizar los hechos a la luz del razonamiento, permitirá deslindar con facilidad de lo objetivo y subjetivo, por lo que Descartes lo fundamenta en su teoría del Método.

Asimismo, la investigación se fundamenta desde el aspecto filosófico en la teoría de Peter Drucker (1939) quien explica que el hombre tiene un fin económico, porque el hombre trabaja por condicionantes estrictamente económicos, mientras que las empresas contratan a los trabajadores para satisfacer las necesidades económicas de los hombres y también los deseos de la comunidad.

Por otro lado, reforzó la definición de Management al concluir que es una combinación de economía y sociología; también explicó respecto a los trabajadores de la economía global, asimismo explica que en la sociedad actual existen trabajadores manuales y trabajadores del conocimiento, siendo los últimos los que crean la denominada sociedad del conocimiento, y también los que desarrollan la gestión del conocimiento.

Efectivamente, no solo es necesario analizar los hechos a través de la razón, en la actualidad es importante vincular con las necesidades básicas de las personas, las cuales están relacionadas con la economía, por lo que sociología asume una función auxiliar.

Respecto a la innovación, en su obra Innovación & Creatividad, que la innovación es otra forma, otra perceptiva de ver las cosas, asimismo en su libro Guías para una sociedad cambiante, afirma que el cambio no se puede gestionar, pero si es posible actuar con proactividad, adelantarse, y lograr beneficiarse de él,

explica mediante la aparición del internet, nadie estaba preparado, pero muchos ven con otra perspectiva y se benefician de él.

Por otro lado, indica que ante el cambio en una organización debe surgir “el abandono organizado”, aquí existe la necesidad que se abandone lo que se estaba haciendo, en la forma cómo se realizaba los procesos y productos. Peter Druker (1954) en la obra “The practice of management”, explica que la resistencia al cambio se asimila de diversas formas, algunos como una amenaza, otros como una situación que está fuera del alcance, es decir no podrá asumir el cambio, así también existen trabajadores que lo asumen como un desafío.

Asimismo, se sustenta la teoría de Douglas Smith al mencionar que “una persona que ignora, sobre los aspectos de la resistencia a cambiar, la ignorancia sobre la naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio y no la resistencia en sí misma. Porque indica que la resistencia a cambiar en un síntoma normal. Para el autor, un cambio es favorable, porque busca erradicar algo insatisfactorio por una nueva forma de beneficio para la organización, sin embargo, es un proceso que requiere conocer los siguientes aspectos:

La crisis dramática percibida por los integrantes de la organización, cuando la institución cambia el liderazgo, es más factible el cambio sin muchas complicaciones; El ciclo de vida de la organización determinar la resistencia al cambio, porque puede ser una etapa de su formación y crecimiento o un tránsito hacia un declive; respecto al tamaño, es cambio es más fácil cuando la organización es pequeña; también se encuentra la fortaleza cultural actual, se relaciona con las actitudes y costumbres que tiene el personal.

Por otro lado, Smith (1997) propone tres motivos que originaría la resistencia al cambio:

- a) No conocer (está relacionado con el aspecto cognitivo), la cual muchas veces es ocasionada cuando existe falta de comunicación en la organización; asimismo tener una adecuada visión; juzgan antes de intentar ser parte del cambio.
- b) Por poder (Conductual) es decir, no saben cómo hacer, algunas causas son la insuficiente capacitación e inadecuado trabajo en equipo.

- c) No querer (emocional) es cuando la persona no quiere moverse de su zona de confort.

## 2.2. Fundamentación filosófica

La educación está vinculada con la historia de la humanidad, desde sus inicios, tan igual como la filosofía, debido a que es entendida como un saber complejo que trata de entender el mundo en relación con el hombre. Siendo una característica de desarrollar el pensamiento crítico reflexivo, donde surgen interrogantes respecto a la existencia, la muerte, entre varios aspectos, es ahí donde la educación como el resultado de la formación humana, está vinculada a ella debido a que analiza los aspectos que a través de diálogo como lo expresaba Sócrates en base a la hermenéutica de la libertad del hombre como base fundamental de la realización efectiva de la formación humana.

En este sentido Sarramona (1989) indica que el proceso educativo es tan antiguo como el hombre, explica que en su evolución ha demostrado la aplicación de procesos para criar y educar a sus hijos para que logren su independización y autonomía, surgiendo así la definición de educación.

Es así que Freire (2004) explica que la práctica pedagógica es un proceso continuo, que se encuentra en constante cambio, que vincula la teoría con la práctica y está en un proceso cíclico de estructuración y reestructuración, el cual tiene sentido porque la realidad también es cambiante, este proceso se da en un contexto de dialogicidad entre los agentes que intervienen en el acto educativo. Asimismo, Freire menciona la importancia del educador, quien asume conscientemente el arte de enseñar, y tener la habilidad de aprender del otro, siendo el promotor y creador de la vida con sentido. Por lo que la evaluación del desempeño docente tiene que promover la reflexión sobre su propia práctica educativa, progresista, para que el docente pueda convertirse en un transformador de su realidad.

### 2.3. Fundamentación epistemológica

La toma de decisiones se fundamenta en la epistemología para la administración, desde la perspectiva de Taylor, aporta al crecimiento de la ciencia, a través del desarrollo del pensamiento complejo a través del establecimiento de relaciones, entre los distintos saberes, problematiza situaciones, aplica la racionalidad, la rentabilidad económica, la racionalidad, entre otros aspectos fundamentales para la ciencia. En este sentido la racionalidad permite explicar una problemática, es aplicada con mayor énfasis en la administración y específicamente en la toma de decisiones (García, 1997).

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 3.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las investigaciones referidas a las variables de investigación son las siguientes:

El estudio realizado por Rebeka e Indradevi (2015) sobre la "Percepción y actitud de los empleados sobre el cambio" proporciona un aporte valioso para nuestra investigación al abordar el impacto de las actitudes en el proceso de cambio organizacional. A través de una muestra de 60 empleados, se utilizó una escala de Likert con 30 ítems para medir las percepciones y actitudes frente a los cambios en la organización. La conclusión principal de este estudio fue que las actitudes positivas son cruciales para superar la resistencia al cambio, mientras que las actitudes negativas pueden obstaculizar el proceso. Además, la investigación subraya la importancia de una adecuada gestión del cambio, que implique comunicación asertiva y motivación de los empleados. Este enfoque resalta la relevancia de involucrar a los empleados con capacidad para influir en el proceso de cambio, mediante la ampliación de la

comunicación ascendente por parte de la alta dirección. Esta estrategia permite que los empleados no solo reciban la información necesaria, sino que también puedan aportar información útil para la toma de decisiones. De acuerdo con esta perspectiva, nuestra investigación podrá explorar cómo estas dinámicas se aplican en el contexto educativo, específicamente en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, con el objetivo de entender cómo la actitud hacia el cambio afecta su desempeño laboral y la adaptación a los cambios dentro del sistema educativo. Este estudio sirve como base para comprender la importancia de una actitud positiva en la superación de la resistencia al cambio, así como la necesidad de una gestión organizacional efectiva que facilite la integración de los docentes en los procesos de cambio.

La investigación de García, Rojas y Díaz (2011) constituye un aporte fundamental para el presente estudio, ya que demuestra que es posible establecer correlaciones significativas entre variables relacionadas con la actitud al cambio mediante un diseño metodológico riguroso. En su trabajo, realizado con una muestra de 50 trabajadores en una empresa de Bogotá, se utilizó el instrumento "Medición de Cambio (IMC)" para identificar creencias, comportamientos y sentimientos frente a los procesos organizacionales. Este antecedente valida la pertinencia de emplear un enfoque correlacional para analizar cómo la resistencia al cambio puede influir en el desempeño laboral. De igual manera, en la presente investigación se propone determinar la relación existente entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024. La aplicación de técnicas e instrumentos validados, similares a los utilizados en el estudio antecedente, permitirá obtener datos precisos y objetivos, facilitando así la identificación de barreras y oportunidades de mejora en el contexto educativo. Además, la evidencia obtenida respalda la necesidad de adoptar estrategias de gestión del cambio en el ámbito académico, contribuyendo a la mejora de la calidad educativa y a la formación de profesionales capaces de responder a los desafíos de la sociedad del conocimiento. De esta forma, el aporte de García, Rojas y Díaz (2011) radica en la demostración de la efectividad de un enfoque correlacional en la medición de actitudes frente al cambio, lo que justifica y refuerza la metodología adoptada en la presente investigación.

La investigación de García, Rojas y Díaz (2011) constituye un aporte fundamental para el presente estudio, ya que demuestra que es posible establecer correlaciones significativas entre variables relacionadas con la actitud al cambio mediante un diseño metodológico riguroso. En su trabajo, realizado con una muestra de 50 trabajadores en una empresa de Bogotá, se utilizó el instrumento "Medición de Cambio (IMC)" para identificar creencias, comportamientos y sentimientos frente a los procesos organizacionales. Este antecedente valida la pertinencia de emplear un enfoque correlacional para analizar cómo la resistencia al cambio puede influir en el desempeño laboral. De igual manera, en la presente investigación se propone determinar la relación existente entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024. La aplicación de técnicas e instrumentos validados, similares a los utilizados en el estudio antecedente, permitirá obtener datos precisos y objetivos, facilitando así la identificación de barreras y oportunidades de mejora en el contexto educativo. Además, la evidencia obtenida respalda la necesidad de adoptar estrategias de gestión del cambio en el ámbito académico, contribuyendo a la mejora de la calidad educativa y a la formación de profesionales capaces de responder a los desafíos de la sociedad del conocimiento. De esta forma, el aporte de García, Rojas y Díaz (2011) radica en la demostración de la efectividad de un enfoque correlacional en la medición de actitudes frente al cambio, lo que justifica y refuerza la metodología adoptada en la presente investigación.

El estudio de Saravia (2015) sobre las "Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos" proporciona un aporte relevante para la investigación propuesta, específicamente en lo que respecta a las actitudes de resistencia al cambio. En su investigación, de nivel exploratorio, se utilizó un cuestionario diseñado para medir las actitudes hacia el cambio organizacional, y se aplicó a una muestra de 23 ejecutivos de Lima. Los resultados revelaron que una actitud predominante en la muestra fue el temor al cambio, lo que sugiere que la resistencia emocional y psicológica frente a las transformaciones organizacionales puede ser un factor clave en el proceso de adaptación y en la ejecución de cambios dentro de una organización.

Este antecedente resulta especialmente valioso para el estudio sobre la relación entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024, ya que resalta cómo las actitudes emocionales, como el temor, pueden incidir en el rendimiento de los individuos en sus entornos laborales. El temor al cambio, identificado en la muestra de ejecutivos, puede ser un factor que afecte de manera similar a los docentes en su disposición para adaptarse a nuevas metodologías y tecnologías, lo que podría influir negativamente en su desempeño académico. Además, la validación y confiabilidad del instrumento utilizado por Saravia para medir estas actitudes ofrece una base metodológica sólida que puede ser replicada o adaptada en el contexto de la investigación actual para medir la resistencia al cambio en los docentes.

El estudio de Ortega (2015) sobre la resistencia al cambio y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad del Alto de la Alianza proporciona un aporte importante a la investigación sobre los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024. En su investigación, Ortega utilizó un diseño no experimental de corte transversal con una muestra de 64 trabajadores de una población total de 102. Se emplearon dos cuestionarios: uno para evaluar los factores de resistencia al cambio y otro para la autoevaluación del desempeño laboral. Los resultados obtenidos indicaron que no existía una influencia significativa de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral de los trabajadores. Este hallazgo es relevante porque, aunque el estudio de Ortega no encontró una relación significativa entre las variables en su contexto, ofrece una perspectiva que puede ser contrastada con el caso de los docentes de la Universidad Alas Peruanas. En su caso, la resistencia al cambio podría tener una mayor influencia en el desempeño laboral de los docentes, especialmente considerando los constantes cambios que enfrentan en el ámbito educativo y las demandas de la sociedad del conocimiento. Además, la investigación de Ortega muestra la utilidad de herramientas como los cuestionarios para medir la resistencia al cambio y el desempeño laboral, lo que puede ser replicado o adaptado en la investigación sobre los docentes. Este antecedente sugiere que, aunque la relación entre resistencia al cambio y desempeño laboral puede no ser uniforme en todos los contextos, es importante seguir explorando esta relación en el caso específico de los docentes, donde factores como la adopción de nuevas tecnologías y métodos pedagógicos pueden ser determinantes

El estudio realizado por Chunga (2014) sobre la resistencia al cambio y su relación con las capacidades gerenciales de los directivos en el centro comercial Bellavista ofrece valiosos aportes para la investigación sobre la relación entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024. En su investigación, Chunga analizó a 6 directivos y 262 comerciales, concluyendo que la capacidad en la dirección estratégica influye de manera positiva y directa en la resistencia al cambio. Además, destacó la importancia de capacitar adecuadamente a los directivos para que puedan ser los promotores del cambio dentro de la organización. Este hallazgo es relevante para el contexto educativo, ya que, en las universidades, al igual que en las empresas, los líderes y gestores desempeñan un papel crucial en la implementación de cambios organizacionales y en el manejo de la resistencia al cambio. En el caso de los docentes, la resistencia al cambio podría estar relacionada con la percepción de los cambios implementados por las autoridades académicas, como nuevos enfoques pedagógicos, el uso de tecnologías o cambios en los procesos administrativos.

El aporte de Chunga es significativo, ya que resalta que la capacidad de liderazgo y gestión de los directivos influye en la manera en que los colaboradores (en este caso, los docentes) reaccionan ante los cambios. Esto sugiere que, en el ámbito académico, fortalecer las competencias de los directivos puede ser una estrategia clave para reducir la resistencia al cambio y mejorar el desempeño laboral de los docentes.

## 3.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

### 3.2.1. Resistencia al cambio

En la actualidad las organizaciones están en constantes cambios, por lo que los desafíos son parte de la organización, sin embargo, existe la resistencia a los cambios, Lewin precisa que las personas buscan el status quo, asimismo explica que es una fuerza natural, que surge para oponerse, es una resistencia a ser parte de los cambios en la organizaciones. Asimismo Schein (1988) explica que incluso sucede que, los cambios propuestos favorecen a los trabajadores, pero a pesar de ello surge la oposición de los trabajadores, Romero (1999) explica que las personas reaccionan con resistencia porque supone mostrar conductas distintas y se prefiere escapar de lo desconocido y permanecer

en lo conocido, a ello Acosta (2002) indica que al introducir un cambio, los ejecutivos tienen que tener cuidado debido a que los cambios pueden causar malestar, sentimientos de rechazo y lo que es preocupante es que afectará directamente a los logros de los objetivos institucionales.

La resistencia al cambio es un fenómeno común en diversas organizaciones y entornos, y su influencia es particularmente notable en contextos educativos. En el ámbito de la educación superior, los docentes pueden experimentar resistencia al cambio debido a diversas razones, lo que puede tener un impacto directo en su desempeño laboral. Este ensayo busca explorar las causas y consecuencias de la resistencia al cambio, así como sus implicaciones para los procesos educativos y el desempeño de los docentes, destacando la importancia de abordar esta resistencia de manera efectiva para mejorar la calidad educativa.

15 La resistencia al cambio se refiere a las actitudes y comportamientos que los individuos adoptan cuando se enfrentan a modificaciones en su entorno laboral, personal o social (Kotter & Schlesinger, 2008). En el contexto de la educación superior, los docentes son los principales agentes que deben adaptarse a cambios en los enfoques pedagógicos, nuevas tecnologías, y políticas institucionales. Sin embargo, estos cambios pueden ser percibidos como amenazas, lo que lleva a actitudes de resistencia que pueden manifestarse en la procrastinación, la falta de motivación o el rechazo abierto a implementar nuevas metodologías (Saravia, 2015).

Una de las principales razones por las que los docentes resisten al cambio es el temor a lo desconocido. Según García, Rojas y Díaz (2011), este temor se manifiesta en la inseguridad sobre cómo los cambios afectarán su desempeño y la percepción de que estos cambios no mejorarán sus condiciones laborales o su capacidad para enseñar. Este temor puede generar actitudes negativas hacia el cambio, lo que a su vez afecta el compromiso y la efectividad en la enseñanza. La resistencia al cambio no solo afecta a los individuos que la experimentan, sino que también tiene un impacto significativo en los estudiantes, quienes pueden ver mermada la calidad educativa debido a la falta de disposición de los docentes para actualizarse y adaptarse a nuevas formas de enseñanza (Chávez, et al., 2016).

Además, la resistencia al cambio puede estar vinculada a la rigidez cognitiva, un fenómeno en el que las personas se aferran a sus métodos tradicionales de trabajo y rechazan nuevas ideas que desafían su zona de confort. Ortega (2015) señala que esta rigidez cognitiva es una de las principales barreras que enfrentan los trabajadores en general, incluidos los docentes, al momento de implementar cambios organizacionales o pedagógicos. Los docentes que experimentan rigidez cognitiva pueden tener dificultades para comprender los beneficios de nuevas tecnologías o enfoques pedagógicos, lo que perpetúa su resistencia.

El liderazgo es fundamental en la gestión de la resistencia al cambio. Chávez et al. (2016) sugieren que los líderes que adoptan un estilo transformacional son más efectivos para superar la resistencia al cambio, ya que logran inspirar confianza, motivación y compromiso en sus seguidores. En el contexto educativo, los líderes académicos, como los directores de facultad o los rectores, deben ser capaces de comunicar de manera clara y convincente los beneficios del cambio, involucrando a los docentes en el proceso y proporcionándoles el apoyo necesario para adaptarse. La capacitación continua y el acompañamiento en el proceso de cambio son esenciales para reducir la resistencia y facilitar la transición hacia nuevas formas de enseñanza.

Por lo que, la resistencia al cambio es un desafío significativo en el contexto de la educación superior. Las causas de esta resistencia incluyen el temor a lo desconocido, la rigidez cognitiva y la falta de liderazgo efectivo. Superar esta resistencia es fundamental para mejorar el desempeño laboral de los docentes y garantizar que los estudiantes reciban una educación de calidad. Por lo tanto, es fundamental que las instituciones educativas implementen estrategias de gestión del cambio que incluyan una comunicación clara, el desarrollo de competencias docentes y un liderazgo transformacional que impulse el cambio positivo dentro del entorno educativo.

Las personas tienen las siguientes dimensiones al momento de que la institución quiere implementar un cambio organizacional.

### 3.2.2. Dimensiones del cambio organizacional

La resistencia al cambio es un fenómeno complejo que se manifiesta de diversas formas, siendo sus dimensiones claves para entender y abordar las barreras que impiden la transformación organizacional. Las siguientes dimensiones presentan características fundamentales para identificar y gestionar la resistencia al cambio de manera efectiva. Los miembros de una organización con frecuencia, muestran algunas características que se agrupan en las dimensiones: La búsqueda de la rutina, reacción emocional, enfoque a corto plazo y la rigidez cognitiva, como se detalla a continuación (Kotter y Schlesinger, 2008):

#### a. La búsqueda de la rutina

La búsqueda de la rutina se refiere a la tendencia de las personas a apegarse a las actividades y procesos que ya conocen y dominan. Este comportamiento es natural, ya que la familiaridad brinda seguridad y previsibilidad. Según Kotter y Schlesinger (2008), la resistencia al cambio por parte de los empleados suele estar motivada por su deseo de evitar la incertidumbre asociada a lo desconocido. La rutina se convierte en una zona de confort, y cualquier intento de cambio es percibido como innecesario o riesgoso. Las personas tienden a considerar los cambios como un desafío innecesario que puede poner en peligro lo que ya funciona, lo que puede derivar en improvisaciones, como mencionas, si no se gestionan adecuadamente.

#### b. La reacción emocional

La resistencia emocional se manifiesta cuando las personas experimentan incomodidad o ansiedad ante el cambio, lo que genera desmotivación y desconfianza en el proceso. Según Saravia (2015), los cambios organizacionales pueden generar sentimientos de inseguridad y temor, lo que afecta el bienestar emocional de los individuos. Esta reacción emocional es particularmente evidente cuando los empleados sienten que su estabilidad laboral o su identidad profesional es inestable. La ansiedad no solo obstaculiza la motivación, sino que también puede reducir la productividad y la disposición para colaborar con las nuevas propuestas, pues el estrés puede hacer que se prioricen las emociones sobre el pensamiento racional (García, Rojas y Díaz, 2011).

### c. El enfoque a corto plazo

El enfoque a corto plazo es una de las formas más comunes en las que la resistencia al cambio se manifiesta. Cuando los individuos se enfocan únicamente en los problemas inmediatos y las dificultades del cambio, pierden de vista los beneficios a largo plazo. Este fenómeno es una de las principales barreras para la implementación exitosa de nuevas estrategias, ya que, como indica Chávez et al. (2016), los empleados no logran visualizar cómo los beneficios del cambio se materializarán con el tiempo. El miedo a las dificultades actuales hace que muchos se resistan al cambio, sin tener en cuenta que, a largo plazo, estas transformaciones pueden mejorar el entorno de trabajo, la eficiencia organizacional y el desempeño individual.

### d. La rigidez cognitiva

La rigidez cognitiva se refiere a la incapacidad de las personas para flexibilizar su forma de pensar ante nuevas situaciones. Este tipo de resistencia se manifiesta cuando los individuos se niegan a aceptar que existen nuevas formas de abordar los problemas o mejorar los procesos. La negación y la inflexibilidad son respuestas comunes a la introducción de un cambio, ya que las personas prefieren mantener sus creencias y métodos tradicionales en lugar de adaptarse a lo nuevo (Ortega, 2015). La rigidez cognitiva limita la creatividad y el pensamiento crítico, lo que impide que los individuos exploren alternativas y soluciones innovadoras que favorezcan el éxito del cambio.

Por lo que, reconocer y abordar estas dimensiones de la resistencia al cambio es fundamental para los directivos y líderes de organizaciones. Como señalan Kotter y Schlesinger (2008), identificar estas barreras a tiempo permite que se tomen medidas preventivas para mitigar sus efectos y asegurar la implementación exitosa de los cambios propuestos. Los directivos pueden utilizar estrategias de comunicación, participación activa de los empleados y capacitación para reducir la resistencia, ofreciendo apoyo emocional y explicando los beneficios a largo plazo del cambio. Además, promover un liderazgo transformacional puede ayudar a modificar las actitudes y conductas de los empleados, facilitando su adaptación a nuevas formas de trabajo (Chávez et al., 2016).

Siendo entonces, la resistencia al cambio es un reto constante en las organizaciones y puede manifestarse de diversas formas, tales como la búsqueda de la rutina, la reacción emocional, el enfoque a corto plazo y la rigidez cognitiva. Reconocer estas dimensiones es crucial para los directivos, ya que su identificación temprana facilita la implementación de estrategias que mitiguen la resistencia y favorezcan la transición hacia un cambio exitoso. De esta forma, se garantiza una adaptación efectiva, sin perder de vista los beneficios que los cambios pueden aportar a largo plazo, tanto para los individuos como para la organización en su conjunto.

### 3.2.3. Tipos de resistencia al cambio

Cuando se trata de explicar los tipos de resistencia al cambio, diversos estudios abordan esta cuestión desde diferentes perspectivas. Newstrom (2011), en su obra sobre comportamiento organizacional, clasifica la resistencia al cambio en tres tipos: lógica, psicológica y sociológica. Cada uno de estos tipos de resistencia refleja un aspecto diferente de la forma en que los trabajadores responden al cambio en la organización. A continuación, se amplían estos tres tipos de resistencia, explicando cómo cada uno impacta el proceso de cambio y cuál es su relevancia en la práctica organizacional.

#### a) Resistencia lógica

La resistencia lógica se refiere a la oposición al cambio basada en el razonamiento de los empleados. Esta forma de resistencia se origina cuando los trabajadores perciben que el cambio propuesto no tiene una justificación clara o que su implementación puede ser innecesaria o contraproducente. De acuerdo con Newstrom (2011), la resistencia lógica está asociada a la racionalidad del empleado, quien cuestiona las razones detrás de la introducción del cambio y evalúa si los beneficios a largo plazo realmente superan las dificultades inmediatas del proceso. Los trabajadores que presentan resistencia lógica buscan pruebas y datos que respalden la necesidad del cambio, y en ausencia de ello, es probable que mantengan su postura de resistencia. Este tipo de resistencia puede ser especialmente relevante en ambientes de trabajo en los que las decisiones no están lo suficientemente sustentadas o cuando el cambio se percibe como una carga adicional. Para superar esta forma de resistencia,

es crucial que los líderes de la organización proporcionen una justificación clara y lógica para el cambio, explicando sus beneficios, el proceso de implementación y las expectativas a largo plazo.

#### b) Resistencia psicológica

La resistencia psicológica, a diferencia de la lógica, está vinculada a las emociones y actitudes de los empleados ante el cambio. Es una manifestación interna que se exterioriza en forma de temor, ansiedad o desconfianza hacia las nuevas circunstancias. Según Newstrom (2011), este tipo de resistencia es profundamente personal y emocional, y a menudo se debe a la inseguridad o el temor de lo desconocido. Las personas que experimentan resistencia psicológica suelen sentir que el cambio representa una amenaza a su estabilidad laboral, a sus competencias profesionales o a su posición dentro de la organización. El miedo al fracaso o a no adaptarse puede generar una actitud negativa hacia el cambio, que puede llevar a la desmotivación y la disminución de la productividad. Para abordar la resistencia psicológica, es fundamental que los directivos brinden apoyo emocional, escuchen las inquietudes de los empleados y fomenten un ambiente de confianza donde los trabajadores se sientan respaldados durante el proceso de cambio. Asimismo, ofrecer capacitación y recursos para facilitar la adaptación al cambio puede mitigar la ansiedad y aumentar la sensación de control sobre la situación.

#### c) Resistencia sociológica

La resistencia sociológica está asociada a la influencia de los grupos sociales dentro de la organización. Este tipo de resistencia ocurre cuando un empleado forma parte de un grupo que se opone al cambio, ya sea porque el grupo en sí mismo resiste el cambio o porque el trabajador se ve influenciado por las normas y valores del grupo. Newstrom (2011) menciona que la resistencia sociológica es el resultado de la presión social, ya que los individuos tienden a seguir las actitudes y comportamientos de sus compañeros para mantener la armonía en el grupo y evitar el aislamiento. En este sentido, los trabajadores que forman parte de un grupo que se resiste al cambio pueden sentir que deben unirse a esa postura para no ser excluidos o para preservar su estatus social dentro de la organización. La resistencia sociológica puede ser difícil de superar porque está profundamente enraizada en las dinámicas grupales y culturales de la

organización. Para contrarrestarla, los líderes deben trabajar en cambiar la cultura organizacional, promoviendo valores que favorezcan la innovación y el cambio. Además, involucrar a los líderes informales dentro de los grupos de trabajo en el proceso de cambio puede ser una estrategia efectiva para reducir la resistencia sociológica.

Por lo que, los tres tipos de resistencia al cambio, según Newstrom (2011), son fundamentales para comprender cómo los trabajadores reaccionan ante la introducción de nuevas políticas, procesos o estructuras dentro de una organización. La resistencia lógica refleja el análisis racional del empleado sobre la necesidad del cambio; la resistencia psicológica está asociada a las emociones y miedos personales de los empleados; y la resistencia sociológica está vinculada a la presión y normas del grupo social al que el trabajador pertenece. Reconocer estos tipos de resistencia permite a los líderes y directivos diseñar estrategias efectivas para gestionar el cambio, abordando tanto las preocupaciones racionales, emocionales como sociales de los empleados. Solo de esta manera se podrá lograr una implementación exitosa del cambio organizacional y asegurar que los trabajadores se adapten y colaboren con el proceso de transformación.

Entonces, la resistencia se inicia en el aspecto psicológico de los trabajadores, transformándose en una resistencia sociológica, situación que es fundamental identificar para identificar e intervenir oportunamente para minimizar los efectos negativos.

#### 3.2.4. Métodos para enfrentar el cambio

Cuando una organización inicia un proceso de cambio, a menudo se enfrenta a la resistencia de los empleados, quienes pueden tener temores o dudas sobre cómo el cambio afectará su trabajo y su entorno laboral. Para abordar esta resistencia y facilitar la transición hacia el cambio, Amorós (2007) sugiere una serie de métodos que son clave para mitigar la oposición y fomentar la colaboración entre los trabajadores. Estos métodos incluyen la empatía y el apoyo, la comunicación efectiva, y la participación e inclusión de los empleados en el proceso. A continuación, se argumenta y amplía sobre cada uno de estos enfoques.

#### a) Empatía y apoyo

Uno de los métodos más efectivos para manejar la resistencia al cambio es promover la empatía y el apoyo dentro de la organización. Este enfoque se centra en crear un ambiente en el que los empleados se sientan comprendidos y respaldados por sus compañeros y supervisores. La empatía se manifiesta cuando los líderes reconocen las emociones y preocupaciones de los empleados y responden de manera que demuestren comprensión y respeto. Según Amorós (2007), cuando las personas sienten que son parte de un equipo que enfrenta juntos los desafíos del cambio, la percepción de la situación mejora considerablemente. El trabajo colaborativo permite que los empleados compartan experiencias, solucionen problemas en conjunto y se apoyen mutuamente, lo que a su vez reduce los niveles de estrés y ansiedad relacionados con el cambio. Además, el apoyo emocional durante las etapas de transición también puede fortalecer la confianza y la moral del equipo, lo que facilita la aceptación del cambio.

#### b) La comunicación

La comunicación es otro factor esencial para superar la resistencia al cambio. En este sentido, es fundamental que la información sobre el cambio sea clara, precisa, oportuna y accesible para todos los niveles de la organización. Cuando los empleados no entienden el propósito o los beneficios del cambio, es más probable que se resistan a él debido a la incertidumbre o el miedo a lo desconocido. Amorós (2007) destaca que una comunicación efectiva debe ser bidireccional, lo que significa que los líderes no solo deben informar a los empleados sobre el cambio, sino también escuchar sus preocupaciones, preguntas y sugerencias. Además, la transparencia en la comunicación ayuda a evitar malentendidos o rumores que pueden generar resistencia adicional. Si los trabajadores comprenden bien los objetivos del cambio y cómo este afectará tanto a la organización como a ellos mismos, estarán más dispuestos a comprometerse con el proceso. De este modo, una comunicación adecuada puede aumentar el nivel de confianza en la gestión del cambio y, en consecuencia, reducir la oposición.

### c) Participación e inclusión

La participación de los empleados en el proceso de cambio es una de las estrategias más poderosas para disminuir la resistencia. Amorós (2007) sostiene que cuando los trabajadores son incluidos desde las etapas de planificación y toma de decisiones, se sienten valorados y respetados, lo que fomenta un mayor compromiso y motivación. La inclusión en el proceso de cambio no solo les da a los empleados la oportunidad de aportar sus ideas y sugerencias, sino que también les permite sentirse responsables del éxito de la iniciativa. Esto crea un sentido de pertenencia y colaboración, lo que facilita la adopción del cambio. Los trabajadores que participan activamente en la implementación del cambio tienen más probabilidades de adaptarse rápidamente y de convertirse en defensores del cambio dentro de la organización. La inclusión también puede llevar a una mejor comprensión de las razones detrás del cambio, así como a una mayor disposición para adaptarse a nuevas formas de trabajo. De esta manera, involucrar a los empleados en la toma de decisiones contribuye a reducir la resistencia y a lograr una implementación más exitosa.

Por lo que, la resistencia al cambio es una respuesta natural que puede obstaculizar el éxito de las iniciativas organizacionales. Sin embargo, aplicar métodos efectivos para enfrentar esta resistencia puede transformar el desafío en una oportunidad para mejorar el desempeño y fortalecer la cohesión dentro de la organización. Según Amorós (2007), promover la empatía y el apoyo, garantizar una comunicación abierta y transparente, y fomentar la participación e inclusión de los empleados son estrategias clave que pueden disminuir significativamente la resistencia al cambio. Al abordar estos aspectos, las organizaciones pueden facilitar una transición más suave y exitosa, asegurando que los empleados se sientan involucrados, informados y apoyados durante todo el proceso de cambio.

Es importante señalar, que cuando los responsables o colaboradores que estén implementando los cambios, apliquen los métodos adecuados para que los trabajadores sean aliados de los cambios en la organización.

### 3.2.4. Orígenes del cambio

Según Rodríguez (2013), la resistencia al cambio tiene diversos orígenes, que se pueden vincular con necesidades psicológicas y sociales fundamentales, así como con el contexto en el que las personas operan dentro de una organización. Estas causas subyacentes no solo explican la resistencia, sino que también ayudan a comprender cómo abordar las barreras que impiden una exitosa implementación del cambio. A continuación, se argumenta y amplía cada uno de los orígenes mencionados por Rodríguez.

#### a. La necesidad de seguridad (según Maslow)

Una de las razones fundamentales para la resistencia al cambio es la necesidad de seguridad, que está íntimamente relacionada con la base de la jerarquía de necesidades de Maslow, específicamente con las necesidades de seguridad. Las personas tienden a sentirse más cómodas y protegidas en situaciones que conocen y que están bajo su control (Maslow, 1943). Cuando se introduce un cambio, se percibe una amenaza a esa estabilidad y seguridad, ya que lo desconocido genera ansiedad. Según Rodríguez (2013), la resistencia se origina cuando los empleados temen perder lo que ya conocen, ya sea en términos de estabilidad laboral, rutinas diarias o las relaciones laborales que han establecido a lo largo del tiempo. Este temor a lo desconocido puede ser una barrera significativa, ya que las personas prefieren mantener lo familiar que afrontar lo incierto, lo que frena su disposición para adaptarse al cambio.

#### b. Los intereses particulares y la amenaza percibida

El interés personal también es un factor clave que puede generar resistencia. Cuando las personas sienten que sus propios intereses o bienestar están amenazados por un cambio, se vuelve difícil para ellas aceptar la nueva situación. Rodríguez (2013) destaca que este tipo de resistencia se origina principalmente en aquellos que perciben que el cambio no les beneficia directamente o que les puede traer perjuicios, como una disminución en el poder, la posición o los recursos. Por ejemplo, los empleados que están en posiciones cómodas o que han establecido un tipo de jerarquía dentro de la organización pueden resistirse a los cambios que amenacen su status quo. En muchos casos, la resistencia no es tanto por el cambio

en sí, sino por la percepción de que este altera sus propios intereses o les obliga a salir de su zona de confort. Esta resistencia se combate a través de la identificación de beneficios personales y colectivos del cambio, así como con la promoción de la equidad en su implementación.

c. Vivir solo el momento y la falta de visión a largo plazo

Otra causa significativa de la resistencia al cambio es la falta de claridad sobre la visión a largo plazo. Rodríguez (2013) explica que las personas que se enfocan únicamente en el presente, sin tener una visión de futuro, son menos propensas a reconocer los beneficios a largo plazo que puede traer un cambio. La resistencia ocurre cuando los empleados no logran conectar las iniciativas del cambio con los resultados futuros positivos, lo que puede generar una actitud negativa hacia cualquier proceso que implique esfuerzo o incertidumbre. Si los empleados no perciben cómo el cambio contribuirá a sus metas personales o a la mejora de la organización en el futuro, se resisten a ello, ya que su visión está limitada a lo inmediato y a lo conocido. Es fundamental que los líderes de cambio ayuden a los empleados a visualizar los beneficios futuros, mostrando cómo el cambio puede facilitar la mejora en el desempeño laboral, en la calidad de vida laboral o en el crecimiento profesional.

d. La rutina y la resistencia al esfuerzo para el cambio

Finalmente, la rutina diaria y la comodidad de lo familiar pueden ser factores que contribuyen a la resistencia al cambio. Rodríguez (2013) argumenta que las personas tienden a establecerse en la rutina y la cotidianidad, lo que les proporciona una sensación de control y estabilidad. Romper esta rutina puede requerir un esfuerzo significativo, lo que puede generar desmotivación o fatiga en los empleados. El cambio exige adaptación, aprendizaje y, en muchos casos, la modificación de hábitos o la adquisición de nuevas habilidades, lo que puede parecer una carga adicional. Este esfuerzo necesario para adaptarse a nuevas circunstancias es visto como un obstáculo por aquellos que prefieren mantenerse en su zona de confort. Los líderes de cambio deben tener en cuenta que la introducción de nuevas formas de trabajo o de estructuras organizacionales

requiere un enfoque gradual y apoyo constante para minimizar el esfuerzo que implica.

En síntesis, la resistencia al cambio tiene diversas causas psicológicas, emocionales y sociales que están profundamente relacionadas con las necesidades y los intereses de las personas dentro de la organización. Desde la necesidad de seguridad hasta la tendencia a la rutina, cada origen de resistencia puede ser mitigado mediante estrategias que involucren empatía, comunicación efectiva, participación activa y un enfoque claro hacia los beneficios a largo plazo. Como Rodríguez (2013) señala, la clave para superar la resistencia es comprender estos factores subyacentes y abordarlos de manera adecuada para facilitar la adaptación al cambio, tanto a nivel individual como organizacional.

En efecto, toda consecuencia tiene una causa, por lo que la resistencia al cambio, también, en ese contexto es imprescindible identificar el origen para actuar proactivamente en cada una de las actividades de la implementación.

### 3.2.5. Fuentes de resistencia

La resistencia al cambio es un fenómeno complejo que puede manifestarse de diversas maneras en las organizaciones, dependiendo de múltiples factores. En un contexto como el actual, donde los cambios son constantes y, en muchos casos, disruptivos, identificar las fuentes de resistencia se vuelve crucial para gestionar de manera efectiva cualquier proceso de transformación organizacional. Como menciona la Organización Mundial del Movimiento Scout (2018), estamos ante un "cambio de época", no solo una etapa de transformación, lo que implica una adaptación profunda y prolongada a nuevas realidades. A continuación, se amplían y argumentan las fuentes de resistencia al cambio mencionadas:

#### a. Personalidad individual de los trabajadores

Cada individuo tiene una personalidad única, lo que influye directamente en cómo enfrenta los cambios en su entorno. La resistencia que surge de la personalidad está relacionada con las características psicológicas y emocionales de cada trabajador, como la necesidad de seguridad, el miedo a lo desconocido o la aversión a la incertidumbre (Kotter & Schlesinger, 2008). Algunos empleados pueden ser más

conservadores y sentirse cómodos con la rutina y lo familiar, mientras que otros pueden ser más abiertos a la experimentación y la novedad. La resistencia personal puede estar vinculada a características como el alto nivel de neuroticismo, que puede hacer que el individuo reaccione con ansiedad ante situaciones de cambio, o a la baja tolerancia a la ambigüedad, que hace que perciban los cambios como amenazas (Higgs & Rowland, 2011). Los líderes deben reconocer que no todos los empleados responderán de la misma manera y que es esencial adaptar las estrategias de cambio a las características individuales, proporcionando apoyo emocional y claridad en los procesos.

#### b. Sistemas sociales en el ámbito laboral

El entorno social dentro de una organización también juega un papel fundamental en la resistencia al cambio. Los sistemas sociales incluyen las normas, valores y relaciones interpersonales que se establecen entre los trabajadores y los equipos dentro de una organización. La resistencia social se manifiesta cuando el cambio percibido desafía estas normas o altera el equilibrio de poder dentro de los grupos sociales existentes (Coch & French, 1948). Por ejemplo, en algunas organizaciones, los trabajadores pueden resistirse al cambio porque temen que afecte su estatus dentro de un grupo o su relación con colegas cercanos. Esta resistencia es más fuerte cuando los sistemas de apoyo social son fuertes, ya que el cambio puede percibirse como una amenaza para las dinámicas grupales o para la identidad colectiva del equipo. Además, cuando los empleados no se sienten respaldados por sus compañeros o superiores, la resistencia se intensifica, ya que la percepción de apoyo social es fundamental para la aceptación de nuevos procesos (Tushman & O'Reilly, 1996). En estos casos, es crucial que los líderes fomenten una cultura de colaboración y apoyo mutuo, en la que el cambio sea visto como una oportunidad para el beneficio colectivo y no como una amenaza.

#### c. Resistencia al modo de aplicar el cambio

La forma en que se implementa un cambio también es un factor decisivo en la resistencia que puede generar. La falta de claridad en la implementación, la rapidez con la que se realiza, o la falta de participación de los empleados en el proceso, pueden causar una fuerte resistencia. El modo en que se presenta y se comunica el cambio es

tan importante como el cambio en sí mismo. Según Armenakis y Bedeian (1999), los empleados son más propensos a resistir cuando perciben que el cambio se aplica de manera impuesta, sin ser consultados o involucrados en la toma de decisiones. Cuando el proceso de cambio se percibe como algo que se hace "sobre ellos" en lugar de "con ellos", la resistencia puede aumentar considerablemente. La comunicación transparente y la participación activa de los trabajadores en el diseño y la ejecución del cambio son factores clave para reducir la resistencia. Además, el ritmo del cambio debe ser gestionado adecuadamente, ya que los cambios demasiado rápidos pueden generar ansiedad y confusión, mientras que los cambios demasiado lentos pueden generar frustración y desinterés.

#### d. Modelos mentales

Finalmente, los modelos mentales que poseen las personas también constituyen una fuente significativa de resistencia al cambio. Los modelos mentales son las creencias, suposiciones y esquemas mentales que las personas tienen sobre cómo funcionan las cosas en el mundo, incluidos sus trabajos y roles dentro de la organización. Estos modelos mentales guían la forma en que los empleados interpretan e interactúan con su entorno laboral, y cuando se les introduce un cambio que desafía sus creencias preexistentes, pueden experimentar resistencia (Senge, 1990). Esta resistencia se debe a que el cambio puede entrar en conflicto con la visión que los empleados tienen sobre cómo deberían realizarse las cosas, lo que hace que sea difícil para ellos aceptar nuevas formas de trabajar. La resistencia basada en los modelos mentales suele ser más profunda, ya que involucra la forma en que los individuos interpretan su realidad y cómo esta interpretación se ve afectada por el cambio. Superar esta resistencia requiere, por tanto, un esfuerzo por parte de los líderes de cambio para abordar y modificar los modelos mentales subyacentes, proporcionando formación, información y experiencias que ayuden a los empleados a adaptar sus creencias y actitudes a la nueva realidad (Argyris, 1991).

Por lo que, las fuentes de resistencia al cambio son multifacéticas y abarcan desde factores individuales hasta dinámicas sociales y organizacionales. La comprensión de estas fuentes es fundamental para gestionar el cambio de manera efectiva y superar las barreras que surgen durante los procesos de transformación. Como se mencionó, la resistencia no es solo un obstáculo, sino una señal de que se deben tomar medidas

específicas para alinear a los empleados con la visión y los objetivos organizacionales. El desafío para los líderes es gestionar estas resistencias de manera que no solo se minimicen, sino que también se conviertan en oportunidades para el crecimiento y el desarrollo tanto de la organización como de los individuos dentro de ella.

### 3.2.6. Fases de transición del cambio

Cuando el cambio está en proceso de implementación, se evidencia las siguientes fases en las organizaciones:

Las fases de transición del cambio representan diferentes momentos en los que las organizaciones y sus miembros atraviesan durante el proceso de adaptación a nuevas realidades o condiciones. Como bien se menciona, las fases de negación, resistencia, exploración y compromiso son clave para entender cómo los individuos y los grupos dentro de una organización responden ante el cambio. A continuación, se amplían y argumentan estas fases: La negación, la resistencia, la exploración y el compromiso, como se detalla a continuación:

#### a. Negación:

La fase de negación es una de las primeras reacciones que las personas tienen ante el cambio. Se trata de una forma pasiva de resistencia, en la que los empleados no solo se muestran renuentes a aceptar el cambio, sino que lo minimizan o lo ignoran deliberadamente. Este comportamiento se da principalmente por miedo al cambio, ya que los individuos prefieren la comodidad de lo conocido frente a lo incierto. La negación puede ser sutil o más explícita, y se puede manifestar de diferentes formas, desde comentarios evasivos hasta sabotajes activos. Es importante que los líderes identifiquen las señales de negación, ya que, si no se manejan adecuadamente, pueden convertirse en obstáculos serios para la implementación exitosa del cambio.

Ejemplos comunes de la negación incluyen frases como: “¿De qué problema hablan?”, “Aquí las cosas se resuelven solas”, o “Esto no es un problema real, es solo una excusa de los jefes para justificar su trabajo”. Estos comentarios indican que los trabajadores no reconocen la importancia del cambio o no están dispuestos a aceptar que hay un problema que debe abordarse. En esta fase, el rol del liderazgo es crucial: los líderes deben ser proactivos al reconocer y abordar estas

actitudes de manera oportuna, proporcionando información clara y explicando los beneficios del cambio de manera convincente. Además, es fundamental crear un entorno donde los empleados se sientan cómodos para expresar sus preocupaciones y dudas, ya que esto puede ayudar a reducir la negación y fomentar la apertura hacia el cambio.

b. Falta de motivación:

La falta de motivación es otra forma significativa de resistencia, y suele ocurrir cuando los empleados no perciben ningún beneficio personal en el cambio o no entienden la relevancia de este para sus roles o el bienestar de la organización. La falta de motivación también puede surgir cuando los líderes no logran comunicar adecuadamente la visión y los beneficios del cambio, lo que genera frustración y desinterés entre los empleados.

Cuando no hay incentivos claros o apoyo motivacional, los trabajadores pueden sentir que el cambio solo beneficiará a los directivos o a otros grupos dentro de la organización, mientras que ellos mismos no obtendrán nada a cambio. Algunas expresiones comunes que reflejan esta falta de motivación incluyen: “¿Y qué gano yo con eso?”, “Esto son solo mentiras, los únicos que ganan son los jefes”, o “No veo el sentido del cambio”. En este contexto, es fundamental que los líderes de la organización trabajen para crear una cultura de motivación en la que los empleados sientan que el cambio no solo es necesario, sino también beneficioso para su desarrollo personal y profesional. Además, los líderes deben identificar y eliminar las barreras organizativas que dificultan la motivación, como la falta de incentivos, la ausencia de reconocimiento y una comunicación deficiente.

c. Incompetencia:

La incompetencia como fuente de resistencia al cambio está relacionada con el temor que sienten los empleados al no ser capaces de adaptarse a las nuevas exigencias que el cambio implica. Esto se debe a la inseguridad generada por la incertidumbre de lo que el cambio traerá, lo que provoca ansiedad y puede resultar en una actitud paralizante. Los empleados pueden sentir que, al no tener las

habilidades o los conocimientos necesarios para afrontar los cambios, se les está poniendo en una situación vulnerable. En casos extremos, este temor a la incompetencia puede llevar a los trabajadores a resistirse al cambio para evitar sentirse desplazados o superados por nuevas expectativas.

Expresiones como: “Mejor no hagamos nada nuevo, el que nada hace, nada teme”, o “Esto es solo una excusa para reemplazar a los empleados antiguos con gente nueva”, reflejan el miedo y la inseguridad que generan las nuevas exigencias. Esta fase requiere que los líderes adopten un enfoque de capacitación y desarrollo, brindando a los empleados las herramientas y el apoyo necesario para superar sus miedos y sentirse competentes frente a los nuevos retos. La formación, el acompañamiento constante y la creación de un entorno de confianza son fundamentales para reducir la sensación de incompetencia y fomentar una actitud más positiva hacia el cambio.

#### d. Escepticismo:

El escepticismo se refiere a una actitud de duda o incredulidad ante el cambio, en la que los empleados no creen que el cambio vaya a funcionar o que realmente generará los beneficios prometidos. Esta actitud no es necesariamente individual; muchas veces, es un fenómeno colectivo que se alimenta de la desconfianza compartida entre los miembros de la organización. El escepticismo puede ser especialmente destructivo si no se aborda adecuadamente, ya que puede generar una falta de compromiso y desconfianza generalizada hacia la dirección y el proceso de cambio.

Los trabajadores escépticos suelen pensar que los cambios no se implementarán correctamente o que no traerán los beneficios que se esperan. Frases como: “Esto no va a funcionar, hemos visto cambios anteriores que no sirvieron para nada” o “Los jefes solo quieren hacer cambios para justificar su cargo” son ejemplos típicos del escepticismo que se puede presentar en el proceso de cambio. Para contrarrestar esta fase, los líderes deben generar confianza a través de la transparencia, la comunicación constante y la demostración de resultados positivos a medida que el cambio avanza. Involucrar a los empleados

en el proceso de cambio, brindándoles información clara y actualizaciones frecuentes, también puede ayudar a reducir el escepticismo y fomentar la creencia en el éxito del cambio.

Por lo que, el proceso de cambio en las organizaciones rara vez es lineal y siempre está marcado por diversas fases de resistencia. Reconocer y abordar estas fases de manera adecuada es crucial para asegurar que el cambio se implemente con éxito. Los líderes deben estar preparados para manejar la negación, la falta de motivación, la incompetencia y el escepticismo de manera efectiva, adaptando sus enfoques a las necesidades de los empleados y proporcionando el apoyo necesario en cada fase. La clave está en una comunicación clara, constante y empática, así como en una estrategia de liderazgo que fomente la participación y el compromiso de los empleados. Solo así se podrá transformar la resistencia en una fuerza que impulse el cambio hacia la mejora continua.

### 3.2.7. Formas de resistencia al cambio

La resistencia al cambio es un fenómeno complejo que se manifiesta en las organizaciones en diversas formas, y puede influir directamente en la efectividad de la implementación de transformaciones. Comprender las actitudes de los trabajadores ante el cambio, tanto conscientes como inconscientes, es esencial para abordar la resistencia de manera eficaz. A continuación, se amplían y argumentan las distintas actitudes y sus implicancias para la organización:

#### a. Aceptación:

La aceptación puede manifestarse de diversas maneras, desde la cooperación entusiasta hasta la resignación pasiva. Cuando un trabajador acepta el cambio de manera entusiasta, es probable que se involucre activamente, colaborando y aportando ideas para que la implementación sea más efectiva. Sin embargo, también existe una forma de aceptación más superficial, donde los empleados siguen el cambio por presión o resignación, sin un verdadero compromiso con el proceso. La diferencia entre la aceptación activa y pasiva es crucial, ya que, en la aceptación pasiva, los empleados pueden simplemente hacer lo mínimo necesario, sin contribuir a una transformación profunda. Por ejemplo,

la cooperación bajo presión de dirección puede ser un signo de aceptación, pero es necesario reconocer que la falta de compromiso genuino podría dificultar el éxito a largo plazo del cambio. La resignación pasiva e indiferencia también pueden ser una respuesta ante la falta de opciones percibidas por los trabajadores, lo que indica la necesidad de comprender las emociones y percepciones subyacentes que motivan esta actitud. Para que la aceptación sea auténtica y beneficiosa, debe ir acompañada de motivación interna y un entendimiento claro de los beneficios personales y organizacionales que el cambio traerá.

b. Indiferencia:

La indiferencia es una actitud de apatía frente al cambio. Se caracteriza por la pérdida de interés en el trabajo y la falta de involucramiento en los procesos organizativos. Cuando los empleados muestran indiferencia, obedecen únicamente cuando se les da una instrucción directa y presentan una actitud pasiva hacia la innovación. Este comportamiento refleja la desconexión con los objetivos organizacionales y una falta de compromiso emocional con la misión de la empresa. La apatía y la obediencia solo a instrucciones son señales claras de que los empleados no ven valor en el cambio y están desmotivados para contribuir activamente. Este tipo de actitud puede ser un indicio de que los trabajadores no perciben el cambio como algo que les beneficie directamente o como algo que genere un impacto positivo en su entorno laboral. En este caso, los líderes deben trabajar en la comunicación emocional y proporcionar un entorno más participativo, en el que los empleados se sientan parte del proceso de cambio, y no solo receptores pasivos de decisiones. Además, el reconocimiento de los logros es esencial para reactivar la motivación en esta fase.

c. Resistencia pasiva:

La resistencia pasiva se refiere a aquellos comportamientos que no se manifiestan de manera agresiva, pero que, de manera sutil, dificultan el avance del cambio. Los trabajadores que muestran resistencia pasiva pueden tener dificultades para aprender nuevas formas de hacer las cosas, se adhieren rígidamente al reglamento, y su productividad tiende a estar en su mínima expresión. Esta forma de resistencia es común cuando los empleados sienten que

el cambio está en conflicto con sus valores, creencias o forma de trabajar. El respeto exagerado al reglamento o las protestas silenciosas son ejemplos de cómo los empleados pueden resistirse al cambio sin necesariamente confrontarlo abiertamente. Aunque este tipo de resistencia no es tan visible ni destructiva como la activa, puede tener un impacto significativo en la eficiencia y la moral organizacional. Para abordar la resistencia pasiva, es importante ofrecer formación continua y crear canales de comunicación abiertos, donde los empleados puedan expresar sus preocupaciones de forma constructiva y donde se pueda fomentar una actitud flexible frente a los nuevos retos. También puede ser útil realizar intervenciones que desafíen los modelos mentales que los empleados tienen acerca del cambio.

#### d. Resistencia activa:

La resistencia activa es la forma más evidente y destructiva de oposición al cambio. Los trabajadores que resisten activamente al cambio a menudo lo hacen de manera deliberada, interfiriendo con los procesos organizacionales y contribuyendo a la ineficiencia. Esto puede manifestarse en trabajo a ritmo lento, ausencia de participación, errores reiterados o incluso sabotaje deliberado. Este tipo de resistencia es especialmente peligrosa porque puede afectar no solo la moral de los empleados, sino también la reputación y los resultados organizacionales. En este contexto, los líderes deben intervenir rápidamente para abordar las causas subyacentes de esta resistencia. Las intervenciones deben ser firmes pero empáticas, proporcionando a los empleados una plataforma para expresar sus preocupaciones, pero también dejando claro que el sabotaje y la desobediencia no son comportamientos aceptables. La transparencia en la comunicación es esencial, así como la creación de un espacio donde los empleados puedan sentirse parte del cambio, en lugar de ser percibidos como víctimas del mismo. Además, debe existir un seguimiento constante para garantizar que los problemas se aborden de manera oportuna y que el proceso de cambio no se vea comprometido por actitudes destructivas.

e. Identificación de la resistencia y propuestas de intervención:

La resistencia al cambio, aunque puede ser vista como un obstáculo, también ofrece oportunidades de mejora. Identificar las distintas formas de resistencia es esencial, ya que permite intervenciones más efectivas. Los líderes deben trabajar no solo en los aspectos técnicos del cambio, sino también en los aspectos emocionales y culturales, que son fundamentales para que los empleados se sientan parte activa del proceso. Las intervenciones pueden incluir la formación continua, el fomento de la participación activa en la toma de decisiones, la creación de canales de comunicación abiertos y el reconocimiento de los logros individuales y colectivos.

Por lo que, la resistencia al cambio es un fenómeno inevitable en cualquier organización, pero su manejo adecuado puede ser la clave para el éxito en tiempos de transformación. Las distintas actitudes de los empleados, desde la aceptación hasta la resistencia activa, deben ser comprendidas y gestionadas de manera estratégica. Las organizaciones deben ver la resistencia no solo como un obstáculo, sino como una oportunidad de aprender y de mejorar continuamente. Identificar los orígenes de la resistencia y aplicar intervenciones apropiadas puede ayudar a que el cambio se implemente de forma exitosa y sostenida, permitiendo que la organización se adapte a los nuevos retos con agilidad y eficiencia.

### 3.2.8. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral según el diccionario de la Real Lengua Española indica que el desempeño está relacionado al cumplimiento de una función con responsabilidad, ahora bien el desempeño laboral, se vincula con la responsabilidad en una institución donde se labora, sin embargo es un término que incluye varios indicadores relacionadas a las actitudes, capacidades, habilidades, conocimiento, valores lo que le permite al trabajador en la solución de dificultades o problemas de forma cotidiana.

### 3.2.9. Definición de evaluación de desempeño

Evaluar los desempeños en un trabajador, es un proceso que requiere identificar los niveles de logro, es decir tener resultados objetivos para establecer criterios de ascenso, capacitación y/o acciones para el mejoramiento de los servicios o productos que brinda la organización (Ministerio de educación Nacional. República de Colombia, 2002).

Su evaluación, está en la contratación del cumplimiento de sus funciones que se les asigna, así como la responsabilidad, en un tiempo determinado, así como también en la contribución del trabajador en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, permite que el trabajador conozca sus fortalezas, las valore y potencie, así como las debilidades, para tomar acciones y lograr un mejoramiento continuo, el objetivo es superar las debilidades identificadas.

El desempeño docente es un concepto que abarca la calidad, efectividad y compromiso de los profesores en su rol dentro de un entorno educativo. En el ámbito de la educación superior, el desempeño docente no solo se refiere a la transmisión de contenidos académicos, sino también a la creación de un ambiente de aprendizaje que promueva el pensamiento crítico, la participación activa y la formación integral de los estudiantes. Según el Manual de Publicación de la American Psychological Association (APA, 2020), el desempeño docente debe ser evaluado desde una perspectiva amplia que considere tanto las competencias pedagógicas como las habilidades interpersonales y el compromiso con el desarrollo profesional continuo.

El desempeño docente es una evaluación multidimensional que incluye diversos factores, tales como la competencia pedagógica, la interacción con los estudiantes, la adaptación a las necesidades del aula y el fomento de un ambiente de aprendizaje positivo. Según el Manual APA (2020), la evaluación del desempeño debe ser integral y tomar en cuenta tanto la eficacia en la enseñanza como el impacto de esta en el aprendizaje de los estudiantes.

Una de las primeras características que debe destacarse en el desempeño docente es el dominio del contenido. Los docentes deben tener un conocimiento profundo de la materia que enseñan para poder transmitirla con claridad y precisión. Según Gómez y Ramírez (2019), un docente con dominio de su área de conocimiento puede facilitar la comprensión de conceptos complejos y responder de manera adecuada a las preguntas de los estudiantes, lo que incrementa la calidad del aprendizaje.

Además del conocimiento, el desempeño docente involucra habilidades pedagógicas. Esto implica la capacidad de utilizar diversas estrategias de enseñanza para involucrar a los estudiantes y hacer que el aprendizaje sea significativo. Por ejemplo, la implementación de métodos activos como el aprendizaje basado en proyectos (ABP) o el aprendizaje cooperativo son esenciales para la formación de habilidades prácticas y críticas. En este sentido, el Manual APA (2020) menciona que los docentes deben ser capaces de usar las tecnologías educativas de manera efectiva para apoyar el proceso de aprendizaje.

### Evaluación del Desempeño Docente

La evaluación del desempeño docente es un proceso que implica observar, analizar y valorar distintas dimensiones de la práctica educativa. De acuerdo con el Manual APA (2020), existen diversas formas de evaluar el desempeño docente, tales como la observación directa, las encuestas a estudiantes, las autoevaluaciones y las revisiones de la planificación curricular. Cada una de estas herramientas permite obtener una visión más completa sobre la efectividad de la enseñanza y las áreas de mejora.

La evaluación no solo se centra en los aspectos académicos, sino también en el compromiso y la motivación del docente. Según Martínez (2019), un docente comprometido con su labor y que se mantiene motivado y actualizado es capaz de influir positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes. La motivación del docente se refleja en su disposición para adaptarse a los cambios en el entorno educativo, participar en actividades de desarrollo profesional y mantener una actitud positiva frente a los desafíos que presenta la enseñanza.

Además, el desempeño docente debe incluir la capacidad de gestionar el aula de manera eficaz. Esto implica mantener un ambiente de respeto mutuo, manejo de conflictos y establecimiento de expectativas claras para los estudiantes. De acuerdo con González (2020), un buen manejo del aula contribuye significativamente al éxito de los estudiantes, ya que un ambiente de aprendizaje bien gestionado favorece la concentración y el desarrollo de habilidades cognitivas.

El desempeño docente es un aspecto crucial en el ámbito de la educación superior, ya que está directamente relacionado con el éxito del aprendizaje de los estudiantes. Según el Manual APA (2020), la evaluación del desempeño docente debe ser integral y considerar diversas dimensiones, como el conocimiento de la materia, las habilidades pedagógicas, la interacción con los estudiantes y el compromiso con la mejora continua. Los docentes deben ser capaces de adaptarse a los cambios y utilizar estrategias innovadoras para fomentar un ambiente de aprendizaje positivo y efectivo. A medida que los docentes continúan evolucionando en su práctica, también lo hace el sistema educativo en general, lo que contribuye a una mejor formación académica y profesional para los estudiantes.

### 3.2.10. Características del desempeño docente

El desempeño laboral de los docentes es un factor fundamental en la calidad educativa, ya que está estrechamente vinculado con la efectividad en la enseñanza y la formación de los estudiantes. Tal como lo menciona el Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia (2002), la evaluación del desempeño docente no solo se basa en la observación puntual del docente, sino que involucra un proceso continuo y sistemático que busca identificar tanto los logros como las áreas de mejora. Este enfoque integral permite mejorar la práctica pedagógica de manera reflexiva y basada en evidencia, contribuyendo así a la mejora de la calidad educativa.

## Características de la Evaluación de Desempeño Docente

### 1. Continuidad:

La evaluación del desempeño docente no debe ser un proceso aislado ni episódico, sino que debe ser continuo, integrándose a lo largo del ciclo académico. Esta continuidad en la evaluación tiene como objetivo generar una retroalimentación constante sobre la práctica docente, favoreciendo la reflexión crítica sobre las propias estrategias pedagógicas. Como lo indica el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2002), la evaluación debe ser un proceso constante que promueva en el docente la autoevaluación y la mejora continua de sus métodos de enseñanza.

Este enfoque permite que el docente reconozca sus fortalezas y debilidades, lo que le brinda la oportunidad de realizar ajustes necesarios en su desempeño. La evaluación continua también favorece un enfoque más dinámico de la enseñanza, al permitir que los docentes respondan a las necesidades cambiantes de los estudiantes y a las demandas de la sociedad en términos de formación educativa.

### 2. Sistemática:

El desempeño docente debe ser evaluado de manera sistemática, es decir, siguiendo un plan preestablecido que organice los momentos y las herramientas de evaluación. La evaluación debe ser producto de un proceso organizado que incluya la recolección de datos de manera precisa y ordenada. Según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2002), una evaluación sistemática implica la planificación previa de los aspectos a evaluar, el uso de instrumentos apropiados y la recopilación de información que permita una valoración objetiva del desempeño docente.

Este proceso sistemático no solo permite que la evaluación sea coherente, sino que también facilita la comparación de resultados y la identificación de áreas

específicas que requieren mejora. De esta manera, los docentes pueden contar con un diagnóstico claro y fundamentado sobre su rendimiento.

### 3. Objetividad:

La evaluación del desempeño docente debe estar basada en evidencia objetiva, es decir, debe apoyarse en datos concretos que respalden las valoraciones realizadas. Como lo destaca el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2002), la objetividad en la evaluación implica que las valoraciones no sean subjetivas ni influenciadas por opiniones personales, sino que estén sustentadas en hechos verificables, como el rendimiento de los estudiantes, la calidad de los materiales didácticos y las estrategias empleadas en el aula.

El uso de pruebas estandarizadas, encuestas a estudiantes, observaciones directas y otras herramientas objetivas contribuye a asegurar que la evaluación del desempeño docente sea precisa y confiable. Esta objetividad también ayuda a evitar sesgos y a garantizar que los resultados sean consistentes y equitativos.

### 4. Mejora Continua:

Uno de los objetivos más importantes de la evaluación del desempeño docente es la mejora continua. La evaluación debe ser un mecanismo que no solo valore el trabajo realizado, sino que también sirva como base para identificar áreas de desarrollo profesional. Según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2002), los directivos educativos deben aprovechar los resultados de la evaluación para proponer planes de desarrollo profesional que apunten a mejorar las competencias pedagógicas de los docentes.

Estos planes de desarrollo deben estar orientados a la capacitación continua, la actualización de conocimientos y la adopción de nuevas metodologías de enseñanza. La mejora continua es esencial para asegurar que los docentes se mantengan al día con los avances en educación, lo que a su vez repercute positivamente en la calidad educativa que reciben los estudiantes.

### Reflexión Final

En la actualidad, las evaluaciones del desempeño docente tienen un impacto directo en la calidad de la educación. Como lo establece el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2002), la evaluación continua, sistemática, objetiva y orientada a la mejora continua constituye una herramienta poderosa para fomentar la reflexión docente y, por ende, el mejoramiento de la práctica pedagógica. Este proceso contribuye al crecimiento profesional de los docentes, quienes, al identificar sus fortalezas y debilidades, pueden adaptar su enfoque pedagógico a las necesidades cambiantes de los estudiantes y a los desafíos del entorno educativo.

La implementación de una evaluación adecuada y bien estructurada es clave para que los docentes puedan transformar su práctica y contribuir activamente a la mejora de la calidad educativa, consolidándose como agentes de cambio en el sistema educativo.

#### 3.2.11. Objeto de la evaluación del desempeño docente

El objeto de la evaluación del desempeño docente se refiere a los aspectos específicos que se valoran o miden para determinar la efectividad y calidad del trabajo realizado por los docentes dentro del contexto educativo. Este proceso busca no solo evaluar los logros obtenidos por los docentes en su labor, sino también identificar áreas de mejora que puedan ser trabajadas para optimizar su desempeño y contribuir a la mejora del sistema educativo en general. La evaluación del desempeño docente es esencial para asegurar que los procesos de enseñanza-aprendizaje sean eficaces y responden a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos del contexto educativo.

#### Aspectos del Objeto de la Evaluación del Desempeño Docente

Competencia pedagógica: Uno de los aspectos clave en la evaluación del desempeño docente es la competencia pedagógica, que abarca las habilidades y estrategias que el docente emplea para facilitar el aprendizaje de los estudiantes. Esta competencia incluye la planificación y organización de las clases, la capacidad de transmitir conocimientos de manera efectiva, y el uso de diversas estrategias de enseñanza que se adapten a las

necesidades de los estudiantes. Según Delors (1996), los docentes deben ser agentes activos en la creación de un ambiente que fomente el pensamiento crítico y la participación activa de los estudiantes, lo que requiere una evaluación continua de su capacidad pedagógica.

**Gestión del aula:** Otro objeto relevante de la evaluación es la capacidad del docente para gestionar el aula de manera efectiva. La gestión del aula implica mantener un ambiente de aprendizaje ordenado, inclusivo y respetuoso, donde se promueva la participación activa de los estudiantes. Los aspectos evaluados en este ámbito incluyen la habilidad para manejar el comportamiento de los estudiantes, la capacidad de fomentar la colaboración, y la gestión del tiempo durante las clases. Según Topping (2009), una gestión eficaz del aula tiene un impacto significativo en el rendimiento académico y el bienestar de los estudiantes, por lo que es fundamental evaluar este aspecto en el desempeño docente.

**Relación con los estudiantes:** La relación que el docente establece con los estudiantes es otro factor crucial que debe ser evaluado. Esta relación influye directamente en la motivación, el compromiso y el rendimiento académico de los estudiantes. El docente debe ser capaz de generar un ambiente de confianza y respeto, donde los estudiantes se sientan cómodos para expresar sus dudas, inquietudes y pensamientos. Según Hattie (2009), la calidad de la relación entre el docente y los estudiantes es uno de los principales predictores del éxito académico. De esta forma, la evaluación debe considerar cómo el docente se comunica con sus estudiantes y cómo fomenta una relación positiva en el aula.

**Innovación y actualización profesional:** En un contexto de constante cambio y avances en la educación, es fundamental que los docentes se mantengan actualizados con las últimas metodologías y tecnologías pedagógicas. La evaluación del desempeño docente debe considerar el grado de innovación y la disposición del docente para incorporar nuevas estrategias, herramientas y enfoques en su práctica. Este aspecto está vinculado con la reflexión crítica sobre su propio desempeño y con el compromiso hacia el aprendizaje continuo. Según Darling-Hammond (2017), la actualización profesional

continua de los docentes es crucial para mejorar la calidad educativa y adaptarse a las necesidades de los estudiantes del siglo XXI.

Resultados académicos de los estudiantes: Un aspecto central en la evaluación del desempeño docente es el impacto que tiene su labor en los resultados académicos de los estudiantes. Si bien los resultados de los estudiantes no son el único indicador del desempeño docente, su evaluación permite medir indirectamente la efectividad de las estrategias pedagógicas implementadas. Según Marzano (2007), los docentes efectivos son aquellos que logran mejorar los resultados académicos de sus estudiantes, adaptando sus estrategias a las necesidades de cada grupo y proporcionándoles el apoyo adecuado.

#### Argumentación sobre la Importancia del Objeto de Evaluación

El objeto de la evaluación del desempeño docente es esencial porque permite identificar de manera precisa las áreas donde los docentes pueden mejorar. Este proceso no solo contribuye al desarrollo profesional de los docentes, sino que también impacta directamente en la calidad de la educación que reciben los estudiantes. Como indica el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2002), la evaluación del desempeño debe ser vista como una herramienta de crecimiento y reflexión continua para los docentes, permitiendo que adapten su práctica educativa a los desafíos y demandas del entorno educativo.

Además, la evaluación debe ser un proceso transparente y justo, en el que se consideren tanto los logros como las dificultades que los docentes enfrentan. La información obtenida a través de la evaluación puede ser utilizada para diseñar planes de desarrollo profesional y ofrecer apoyo personalizado a los docentes, lo que contribuye al fortalecimiento de la enseñanza en todos los niveles educativos.

El objeto de la evaluación del desempeño docente es integral y abarca diversas dimensiones del trabajo del docente, desde sus competencias pedagógicas hasta la relación que establece con sus estudiantes. Esta evaluación debe ser continua, objetiva y basada en evidencia, permitiendo la mejora continua del desempeño docente. Según Darling-Hammond (2017), los sistemas educativos que invierten en la evaluación y el

desarrollo profesional de los docentes tienen mayores probabilidades de mejorar los resultados educativos y garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes.

### 3.2.13. Tipos de competencias

Existen diversos tipos de competencias, sin embargo, la calidad educativa es una sola, lograr altos niveles de aprendizaje de los estudiantes, en este contexto se identifican los siguientes tipos de competencias:

#### A. Las competencias funcionales

Están relacionadas a cómo el docente cumple sus funciones en la institución donde labora, establecidas en su Manual de funciones, su reglamento interno, o la ley que regula su función. Asimismo, se enmarcan en aspectos como la gestión en aula y la gestión institucional.

En el aspecto Académico, incluye el dominio de la materia asignada, así como la adecuada planificación de su clase evidenciando una adecuada organización del tiempo. En este aspecto se considera la pedagogía y didáctica que maneja el docente, finalmente cómo evalúa las competencias establecidas en el sílabo.

En el aspecto Institucional, está relacionada al uso de recursos, que le asigna la institución y en el aspecto comunitario, como se integra a la comunidad, que interacción tienen con la comunidad y los directivos.

#### B. Competencias comportamentales.

Está referida a como los docentes dan a conocer sus actitudes, valores y motivaciones que se evidencian al momento de ejercer su función, aquí se encuentra el liderazgo que muestra en el aula, las relaciones interpersonales con sus estudiantes y sus colegas, cómo establece su comunicación, implica que trabaje en equipo, capacidad para manejar una negociación y mediación, así como su compromiso institucional e cómo incentiva hacia los logros institucionales.

Evaluar las competencias profesionales en el ámbito educativo, existen diversas formas y procedimientos, sin embargo, en las fuentes consultadas se distribuyen en las competencias funcionales y comportamentales.

En el ámbito educativo, particularmente en la formación de los docentes, el desarrollo de competencias es esencial para asegurar una enseñanza de calidad. Según la UNESCO (2005), las competencias docentes son esenciales para garantizar el aprendizaje efectivo de los estudiantes, ya que los docentes deben tener no solo los conocimientos de la materia que enseñan, sino también una serie de habilidades pedagógicas, emocionales y sociales. Existen diferentes tipos de competencias que los docentes deben poseer para desempeñar su labor de manera eficaz. A continuación, se describen y argumentan algunos de los tipos de competencias más relevantes en el ámbito educativo, con un enfoque en su impacto en la calidad educativa.

#### a) Competencias Cognitivas

Las competencias cognitivas se refieren a las capacidades de un individuo para procesar información, razonar, resolver problemas y tomar decisiones. En el contexto educativo, estas competencias son esenciales porque permiten a los docentes organizar el conocimiento de manera estructurada y transmitirlo de forma clara a los estudiantes. Las competencias cognitivas incluyen la capacidad para analizar, sintetizar, evaluar y aplicar conocimientos en situaciones prácticas. Según Anderson y Krathwohl (2001), las competencias cognitivas se dividen en diversas categorías, como recordar, comprender, aplicar, analizar, evaluar y crear. Estos niveles de competencia son fundamentales en la enseñanza, ya que los docentes deben ser capaces de guiar a los estudiantes en el desarrollo de habilidades cognitivas que van desde la adquisición básica de conocimientos hasta la capacidad de generar nuevas ideas y soluciones. Las competencias cognitivas son esenciales en la educación superior, donde se espera que los estudiantes no solo adquieran conocimiento, sino que también desarrollen habilidades de pensamiento crítico y analítico. Los docentes que poseen competencias cognitivas bien desarrolladas pueden orientar a los estudiantes para que aprendan a pensar de manera independiente y resuelvan problemas de forma creativa.

## b) Competencias Pedagógicas

Las competencias pedagógicas son aquellas relacionadas con la capacidad de los docentes para planificar, implementar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto incluye el diseño de actividades didácticas, la selección de estrategias de enseñanza apropiadas, la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y la adaptación de la enseñanza a las necesidades de los alumnos. Según Shulman (1987), las competencias pedagógicas son esenciales porque permiten a los docentes traducir el conocimiento académico en formas comprensibles para los estudiantes. Estas competencias son clave en el ámbito educativo, ya que los docentes deben ser capaces de seleccionar y aplicar las mejores estrategias didácticas para lograr los objetivos de aprendizaje. En la educación superior, las competencias pedagógicas permiten a los docentes crear un ambiente de aprendizaje interactivo y estimulante. Los docentes que tienen competencias pedagógicas desarrolladas son capaces de motivar a los estudiantes, promover su participación activa y adaptar sus métodos de enseñanza a diferentes estilos de aprendizaje.

## c) Competencias Sociales y Emocionales

10 Las competencias sociales y emocionales son aquellas que permiten a los docentes interactuar de manera efectiva con los estudiantes, colegas y otros miembros de la comunidad educativa. Estas competencias incluyen la capacidad para comunicarse de manera asertiva, resolver conflictos, trabajar en equipo, y mostrar empatía y comprensión hacia los estudiantes. Goleman (1995) destaca que las competencias emocionales son esenciales para establecer relaciones efectivas y saludables en el ámbito educativo. Los docentes que poseen estas competencias pueden crear un ambiente de aula seguro y respetuoso, donde los estudiantes se sientan apoyados y motivados para aprender. Las competencias sociales y emocionales son especialmente relevantes en la educación superior, donde los docentes deben interactuar con estudiantes que provienen de diversos contextos y poseen diferentes necesidades emocionales. Estas competencias permiten a los docentes crear un ambiente de aprendizaje inclusivo y positivo, promoviendo el bienestar emocional y social de los estudiantes.

#### d) Competencias Técnicas

Las competencias técnicas están relacionadas con el dominio de las herramientas y tecnologías que son necesarias para llevar a cabo el trabajo de manera eficiente. En el contexto docente, esto incluye la capacidad de usar tecnologías educativas, herramientas digitales, plataformas de aprendizaje en línea y otros recursos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje. Según Spector et al. (2014), las competencias técnicas son cada vez más importantes en un mundo educativo que está altamente influenciado por la tecnología. Los docentes que poseen estas competencias pueden utilizar las herramientas tecnológicas para mejorar la calidad de la enseñanza, ofrecer una mayor variedad de recursos a los estudiantes y fomentar un aprendizaje más dinámico e interactivo. En la educación superior, las competencias técnicas son clave para preparar a los estudiantes para el entorno digital del siglo XXI. Los docentes que dominan estas herramientas pueden mejorar la calidad educativa y proporcionar a los estudiantes las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos tecnológicos de la vida profesional.

#### e) Competencias Éticas y Cívicas

Las competencias éticas y cívicas son aquellas que permiten a los docentes actuar de manera responsable, respetando principios éticos y promoviendo la formación de ciudadanos responsables y comprometidos con su comunidad. Estas competencias incluyen la capacidad para promover la justicia social, la equidad y el respeto a la diversidad en el aula. Según Biesta (2010), las competencias éticas y cívicas son fundamentales para la educación superior, ya que contribuyen a la formación de personas críticas, reflexivas y responsables. Los docentes con competencias éticas y cívicas pueden contribuir a la creación de una cultura educativa inclusiva, donde se promueva la equidad y el respeto por los derechos humanos. En un mundo cada vez más globalizado y diverso, las competencias éticas y cívicas son esenciales para formar ciudadanos responsables y comprometidos con la sociedad. Los docentes deben ser modelos de comportamiento ético y promover valores cívicos en sus estudiantes.

Los diferentes tipos de competencias que deben poseer los docentes son esenciales para garantizar una educación de calidad y contribuir al desarrollo integral de los

estudiantes. Desde las competencias cognitivas hasta las competencias éticas y cívicas, cada tipo de competencia tiene un papel fundamental en la creación de un ambiente de aprendizaje efectivo y en la formación de individuos responsables y críticos. En la educación superior, la combinación de estas competencias es crucial para preparar a los estudiantes para los desafíos del futuro.

#### 3.2.14. Niveles de desempeño docente

La evaluación del desempeño docente es esencial para garantizar la calidad educativa y la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Tal como menciona el Ministerio de Educación de Chile (2004), la evaluación del desempeño se estructura a través de diferentes niveles que permiten identificar el grado en que un docente cumple con los indicadores de desempeño establecidos. Estos niveles proporcionan una visión clara de las fortalezas y áreas de mejora de los docentes, lo que facilita la toma de decisiones para el desarrollo profesional y la mejora del entorno educativo.

A continuación, se describen y argumentan los niveles de desempeño docente, destacando su importancia en el ámbito educativo y su impacto en la calidad de la enseñanza.

##### a) Desempeño Destacado

El Desempeño Destacado es el nivel más alto en la evaluación del desempeño docente. Según el Ministerio de Educación de Chile (2004), un docente en este nivel ha superado todos los indicadores evaluados de manera excelente, lo que refleja un alto dominio de las competencias profesionales exigidas. Este nivel no solo implica un conocimiento profundo de la materia que se enseña, sino también habilidades pedagógicas avanzadas, capacidad de innovación, liderazgo en el aula y un compromiso constante con el aprendizaje de los estudiantes.

El Desempeño Destacado es un referente de calidad educativa, ya que los docentes en este nivel pueden ser considerados modelos a seguir dentro de la

institución. Este nivel de desempeño está relacionado con la capacidad del docente para ofrecer experiencias de aprendizaje que no solo transmiten conocimientos, sino que también fomentan el pensamiento crítico, la creatividad y el desarrollo integral de los estudiantes. Los docentes destacados también suelen asumir roles de liderazgo, contribuyendo al diseño de nuevas estrategias pedagógicas y al impulso de un entorno educativo más inclusivo y dinámico.

b) Desempeño Competente

El Desempeño Competente corresponde a aquellos docentes que cumplen con los indicadores establecidos en la evaluación, lo que demuestra que tienen un desempeño adecuado para cumplir con su rol dentro de la institución educativa. Estos docentes han demostrado ser responsables, profesionales y capaces de llevar a cabo su labor con eficacia. Su desempeño es satisfactorio y garantiza un entorno de aprendizaje estable y seguro. Aunque el Desempeño Competente no alcanza los niveles más altos de excelencia, es un nivel clave para asegurar el funcionamiento adecuado del sistema educativo. Los docentes competentes cumplen con los estándares mínimos requeridos y son capaces de desarrollar sus clases con un enfoque pedagógico efectivo. Este nivel de desempeño es importante porque garantiza que los estudiantes reciban una educación de calidad, sin deficiencias notables. Sin embargo, los docentes en este nivel pueden seguir beneficiándose de oportunidades de desarrollo profesional para mejorar su práctica educativa y avanzar hacia el Desempeño Destacado.

c) Desempeño Básico

El Desempeño Básico indica que el docente no ha cumplido con todos los indicadores evaluados, pero ha logrado los más esenciales. Este nivel es considerado como un desempeño regular, lo que significa que existen áreas de mejora significativas que deben ser abordadas. Los docentes en este nivel tienen las habilidades necesarias para realizar el trabajo docente, pero su práctica educativa aún requiere ajustes para alcanzar un desempeño óptimo. El Desempeño Básico es un indicador de que el docente necesita mejorar en ciertos aspectos fundamentales de su práctica pedagógica. Aunque no se considera un nivel completamente insatisfactorio, los docentes en este nivel deben recibir apoyo

específico para superar las deficiencias detectadas. Esto puede incluir capacitación adicional, asesoramiento pedagógico, o la implementación de estrategias más efectivas en el aula. El objetivo es que el docente en este nivel se desarrolle profesionalmente y logre una mejora en su desempeño, avanzando hacia el nivel de Desempeño Competente.

d) Desempeño Insatisfactorio

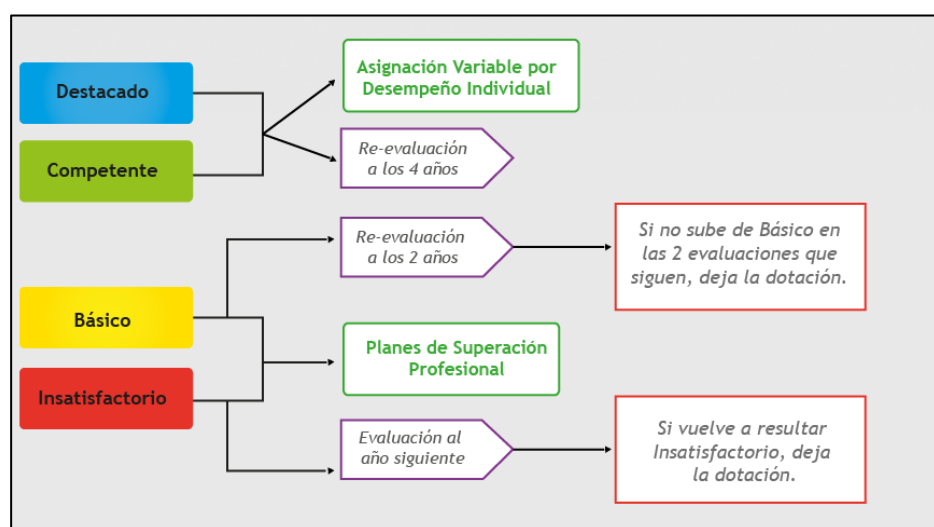
El Desempeño Insatisfactorio es el nivel más bajo de la evaluación del desempeño docente, donde el docente ha logrado pocos de los indicadores evaluados. Este nivel indica que el desempeño del docente es insuficiente para garantizar un desarrollo adecuado en el aula. Los docentes en este nivel presentan dificultades significativas que pueden afectar negativamente la calidad del aprendizaje de los estudiantes. El Desempeño Insatisfactorio es una señal de alerta para la institución educativa. Los docentes en este nivel requieren una intervención inmediata, que puede incluir una revisión de sus prácticas pedagógicas, programas de formación intensivos, y seguimiento cercano por parte de los directivos o asesores pedagógicos. Este nivel de desempeño puede tener consecuencias graves en la calidad educativa, por lo que es crucial que se tomen medidas para mejorar el desempeño de estos docentes antes de que sus deficiencias afecten de manera irreversible el progreso de los estudiantes. La intervención debe ser centrada en la mejora continua, proporcionando al docente las herramientas y recursos necesarios para superar sus dificultades.

Por lo que, evaluar el desempeño docente es una necesidad ineludible en el ámbito educativo, ya que esta evaluación proporciona una evidencia oficial y sistemática de la preparación y la práctica pedagógica del docente. A través de esta evaluación, las instituciones educativas pueden identificar las fortalezas y debilidades de los docentes, lo que les permite tomar decisiones informadas sobre programas de desarrollo profesional y posibles ajustes en la enseñanza.

Además, la evaluación del desempeño docente contribuye a mejorar la calidad educativa al fomentar la reflexión continua sobre la práctica pedagógica. Según Díaz, Martín y Sánchez (2013), la evaluación del desempeño permite una

retroalimentación constructiva, que no solo mejora la competencia profesional de los docentes, sino que también contribuye al desarrollo integral de los estudiantes. En este sentido, la evaluación del desempeño docente no debe verse como un proceso punitivo, sino como una oportunidad para el crecimiento y la mejora. El hecho de que países de todo el mundo estén implementando sistemas de evaluación del desempeño docente refleja la importancia que se le da a la calidad educativa y la necesidad de contar con docentes comprometidos con su desarrollo profesional y con el aprendizaje de sus estudiantes. Evaluar el desempeño de los docentes de manera rigurosa y sistemática es un paso fundamental para garantizar que la educación evolucione de acuerdo a las demandas sociales, tecnológicas y pedagógicas contemporáneas.

Entonces, la evaluación del desempeño docente, tal como lo establece el Ministerio de Educación de Chile (2004), es una herramienta fundamental para medir la efectividad de los docentes en el aula. A través de los diferentes niveles de desempeño, las instituciones educativas pueden identificar las áreas de mejora y apoyar a los docentes en su desarrollo profesional. Este proceso no solo contribuye a la mejora continua de la práctica docente, sino que también tiene un impacto directo en la calidad educativa, garantizando que los estudiantes reciban una formación adecuada y de calidad.



Fuente: Reglamento de evaluación docente. Ministerio de educación. Gobierno de Chile. 2004.

Los resultados de la evaluación del desempeño docente, tiene implicancias sociales y económicas, debido a que en ocasiones permitirá no ser evaluado durante un tiempo determinado, de ser insuficiente el desempeño podrá seguir una capacitación y ser evaluado nuevamente. La consecuencia negativa es que si no aprueba en las próximas ocasiones será retirado del sistema educativo.

### 3.2.16. Funciones de la evaluación del desempeño

La evaluación tiene funciones orientadas a mejorar la pragmática docente, pero es importante señalar que existe momentos en los cuales es necesario aplicar los procesos evaluativos, según Valdés (2000) señala los siguientes:

a. La función diagnóstica

Es la que permite conocer la situación del docente, busca conocer los aciertos logrados por el docente, así como sus desaciertos, los datos y las evidencias permiten aplicar acciones de intervención en favor del docente y la institución, con la finalidad de superarlas.

b. La función instructiva

Porque la aplicación y posterior reflexión permite que los docentes apliquen acciones, pero de manera individual, logren aprender de sus errores, incorporando nuevas formas pedagógicas de enseñanza, que constituyen a su vez un aprendizaje laboral.

c. La función educativa

Porque los resultados y posterior intervención constituyen una formación y mejora continua lo cual beneficia a los estudiantes y padres de familia, y como impacto a largo plazo, a la sociedad.

d. La función desarrolladora

Es la que se evidencia a largo plazo, cuando el docente asume la evaluación como un proceso, se logra la madurez a través de la práctica de la auto reflexión, asume una autocrítica, identifica sus debilidades y surge autónomamente la necesidad de mejorar, logrando la auto perfección.

3.2.17. Dimensiones del desempeño docente

La educación es un pilar fundamental en el desarrollo de una sociedad, y la labor docente desempeña un rol importante en la configuración del aprendizaje de los estudiantes. Para garantizar una enseñanza de calidad, es imprescindible que los docentes posean una formación integral que abarque diferentes dimensiones de su quehacer profesional. En este contexto, los dominios que rigen el ejercicio docente permiten estructurar y orientar el trabajo pedagógico en beneficio del desarrollo de los estudiantes. Por lo que, se considera como dimensiones los cuatro dominios fundamentales: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión escolar y desarrollo de la identidad profesional docente, con el fin de resaltar su impacto en la calidad educativa.

- 3
- a) El primer dominio, la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, es esencial en la planificación y organización del proceso educativo. Un docente que conoce las características sociales, culturales y cognitivas de sus estudiantes puede diseñar programas curriculares, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje adecuadas a sus necesidades. Según Perrenoud (2004), la planificación permite anticipar dificultades, ajustar estrategias y garantizar un proceso de enseñanza inclusivo e intercultural. La selección de materiales educativos y estrategias de evaluación eficaces contribuye a un aprendizaje significativo, permitiendo que los estudiantes desarrollen competencias pertinentes a su contexto y realidad.
- 16
- b) El segundo dominio, la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, enfatiza la conducción del proceso de enseñanza bajo un enfoque inclusivo y diverso. La

motivación, el manejo de contenidos y la aplicación de estrategias metodológicas son aspectos esenciales para generar un clima de aprendizaje favorable. Como señalan autores como Vygotsky (1978), la mediación pedagógica del docente es clave para que los estudiantes alcancen niveles superiores de desarrollo. Además, la evaluación continua permite identificar logros y desafíos, promoviendo la mejora constante del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- c) La participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, tercer dominio, resalta la importancia del trabajo colaborativo y la comunicación efectiva con los diversos actores educativos. La gestión escolar no es exclusiva de los directivos, sino que los docentes también desempeñan un papel fundamental en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Investigaciones como las de Fullan (2001) destacan que una escuela gestionada democráticamente y en estrecha relación con la comunidad favorece la construcción de una comunidad de aprendizaje, en la que la participación de las familias y otros actores sociales es determinante en el logro de los aprendizajes.
  
- d) Finalmente, el cuarto dominio aborda el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. La formación continua y la reflexión sobre la práctica pedagógica son elementos esenciales para el crecimiento profesional. Schon (1983) destaca la importancia de la reflexión en la acción como un medio para mejorar la práctica docente. Asimismo, el trabajo en equipo y la colaboración con otros docentes fortalecen el sentido de comunidad profesional, permitiendo compartir experiencias, resolver problemas y mejorar las estrategias de enseñanza. La responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, así como el conocimiento de las políticas educativas nacionales y regionales, también son aspectos clave en la construcción de una identidad docente comprometida y proactiva.

Por lo que, los cuatro dominios analizados son fundamentales para garantizar una educación de calidad. La preparación, la enseñanza, la participación en la gestión escolar y el desarrollo profesional constituyen pilares esenciales en el desempeño docente. Un maestro que domina estos aspectos no

solo impacta en el aprendizaje de sus estudiantes, sino que también contribuye a la construcción de una comunidad educativa comprometida con el desarrollo integral de todos sus miembros. Por ello, es imperativo fomentar el fortalecimiento de estos dominios en la formación docente y en las prácticas educativas cotidianas.

### 3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

#### Cambio:

Es un término que se refiere a aquellas modificaciones o transformaciones que realizan las personas ya sea en su vida personal o laboral, con el fin de obtener mejoras más oportunas.

#### Resistencia al cambio

Se observa a través de la negativa de las personas para hacer algo diferente a lo que acostumbraban; siendo la razón el temor, el miedo o la incertidumbre que llegan a sentir.

#### Búsqueda de la rutina

Llega a potenciar la capacidad de organización en las personas, estar en busca de desarrollar una actividad continuamente, especialmente las personas buscar establecerse actividades que tengan gran dominio o que simplemente tengan un gusto por realizarlas.

#### Reacción emocional

Se refiere a la actitud como respuesta de las emociones sentidas en el momento. Se pueden dar reacciones positivas como negativas.

#### Enfoque a corto plazo

Significa tener plasmado los objetivos y/o metas, para que su cumplimiento se realice en un corto periodo de tiempo.

### Rigidez cognitiva

Se desarrolla cuando las personas presentan una falta de flexibilidad mental, por ende, se les es muy difícil cambiar algún tipo de conducta o ideología, así mismo presentan incapacidad para generar ideas o alternativas de solución.

### Desempeño laboral:

Es un instrumento utilizado para cuantificar el dato, en relación directa al cumplimiento de los objetivos propuestos, en este caso evaluar el desempeño docente.

### Calidad:

Están comprendido los estándares básicos, los requerimientos de un producto o servicio para ser reconocido como bueno.

### Rendimiento

Término mayormente asociado al trabajo, capacidad de las personas para obtener buenos y esperados resultados con poco trabajo.

### Innovación

Trata sobre la aplicación, es decir, no basta con solo tener una idea en la mente sino tener la capacidad de realizarlo, convertir las ideas en algo físico o en un contexto específico.

### Creatividad

Término que permite a las personas demostrar y/o producir ideas, pensamientos, procesos nuevos que puedan facilitar ciertas acciones complejas de la población

### Tecnologías

Término que abarca un campo de investigación grande, y que vienen a ser un conjunto de conocimientos que a través de su aplicación facilita la vida de los seres humanos.

## CAPÍTULO IV

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 4.1. HIPÓTESIS GENERAL

La resistencia al cambio y el desempeño laboral se relaciona significativamente en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024.

#### 4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La búsqueda de la rutina se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024.
- La reacción emocional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024.

- El enfoque a corto plazo se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024.
- La rigidez cognitiva se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima, 2024.

#### 4.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Variables 1:

Resistencia al cambio

a) Definición conceptual

Las personas reaccionan con resistencia porque supone mostrar conductas distintas y se prefiere escapar de lo desconocido y permanecer en lo conocido. (Romero, 1999)

b) Definición operacional

Los docentes reaccionan con algún tipo de resistencia, adoptando conductas distintas, debido a que prefieren alejarse de lo desconocido y permanecer en lo ya conocido. Evaluado a través de cuatro dimensiones (a) Búsqueda rutinaria, (b) Reacción emocional, (c) Enfoque a corto plazo y (d) Rigidez cognitiva.

Variable 2:

Desempeño Laboral

a) Definición conceptual

Es un proceso que requiere identificar los niveles de logro, es decir tener resultados objetivos para establecer criterios. (Ministerio de Educación 2002).

b) Definición operacional

Es un proceso que se realiza dentro del ámbito del desarrollo docente que tiene como objetivo identificar los niveles de logro de los docentes, para obtener resultados que permitan tomar decisiones orientadas a mejorar el servicio educativo.

### CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Categoría	%	Ítems
Resistencia al cambio organizacional.	Es la fuerza que emerge en las organizaciones de forma no intencional y que es contraria a los cambios iniciados Acosta (2002),	Es la reacción de fuerza opositora que emerge de los docentes al momento de la introducción de nuevas formas de trabajo en la Universidad Alas peruanas de la Filial Tacna, la cual se medirá a través de una encuesta.	Búsqueda de rutina	Es la actitud medida a través de grados e intensidad cuando las personas eligen acciones, procedimientos o lugares o ambientes ya conocidos porque pueden predecir que ocurrirá en ellos.	Nominal	25%	1,7,13,15,17
			Reacción emocional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el malestar que muestra la persona, asimismo muestra ansiedad o la ausencia de entusiasmo hacia las actividades cuando es parte del cambio propuesta en una institución.</li> </ul>		25%	2,10,12,16,
			Enfoque a corto plazo	Es cuando las personas perciben los logros a corto plazo, producto de la inclusión de un cambio en la organización, por lo que tienen dificultad para visualizar los beneficios a largo plazo.		25%	3,5,8,14
			Rigidez cognitiva	Es cuando las personas muestran inflexibilidad en sus pensamientos por lo que tienen dificultades al momento de aceptar las propuestas, ideas, que incluyen las actividades de la inclusión de la propuesta o cambio.		25%	4,6,9,11

3

14

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Categoría	%	Ítems
Desempeño docente	Es un proceso que requiere identificar los niveles de logro, es decir tener resultados objetivos para establecer criterios. (Ministerio de Educación 2002).	Es un proceso que se realiza dentro del ámbito del desarrollo docente que tiene como objetivo identificar los niveles de logro de los docentes, para obtener resultados que permitan tomar decisiones orientadas a mejorar el servicio educativo.	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Analiza las características de los estudiantes. Realiza la planificación de las sesiones de aprendizaje Diseña los procesos pedagógicos utilizando la tecnología para el logro de los aprendizajes.	Nominal	18	1,2, 3
			Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Propicia los procesos para el aprendizaje Conduce el proceso de aprendizaje con dominio de los contenidos. Desarrolla la evaluación permanentemente a sus estudiantes.		29	4,5,6,7,8
			Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Participa en la mejora continua de la planificación estratégica de la institución.		24	9,10,11,12
			Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional. Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas.		29	13,14,15,16,17

2

## CAPÍTULO V

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

##### 5.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

17

Este estudio utiliza el enfoque cuantitativo, caracterizado por la recolección y el análisis de datos numéricos para determinar la fuerza de las relaciones o correlaciones entre variables, permitiendo la generalización y objetivación de resultados mediante una muestra representativa para inferir en una población. Asimismo, se reconoce la importancia de los métodos cualitativos en la recopilación de datos, ya que ofrecen información valiosa para comprender los procesos subyacentes a los resultados y, por ende, son esenciales en la evaluación de impacto (Cadena-Iñiguez, et al., 2017).

12

Según Gabriel-Ortega (2017), esta investigación se clasifica como básica, también conocida como pura, teórica o dogmática, ya que se fundamenta en un marco teórico. Su objetivo es desarrollar nuevas teorías o modificar las existentes y ampliar el conocimiento científico o filosófico, sin que se aplique a contextos prácticos.

## 5.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel correlacional en la investigación científica se caracteriza por la manipulación intencional de las variables estudiadas mediante un procedimiento específico de selección (Bustamante y Mendoza, 2013).

## 5.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.2.1. Métodos de investigación

En el estudio asume los siguientes métodos:

Hipotético deductivo, porque se parte de una hipótesis con el propósito de comprobar o rechazarla a través de un proceso deductivo. Asimismo, porque parte de la observación de un aspecto de la realidad para proponer una hipótesis, para luego establecer la correlación entre las variables con el fin de conocer la asociación o no, arribando a conclusiones.

El método analítico-sintético implica la interacción de dos procesos intelectuales opuestos que operan de manera conjunta: el análisis y la síntesis. El análisis es un proceso lógico que permite descomponer un todo en sus componentes, examinando sus cualidades, relaciones, propiedades y elementos (Rodríguez y Pérez, 2017).

### 5.2.2. Diseño de investigación

La investigación asume el diseño no experimental, correlacional. Porque está orientado a establecer la relación que existe entre dos o más variables de investigación de una sola muestra de sujetos a través de técnicas estadísticas de análisis de correlación (Hernández, R. 2010: 152). Los diseños no experimentales se utilizan para describir, diferenciar o examinar asociaciones, en lugar de identificar relaciones directas entre variables, grupos o situaciones (Sousa et al., 2007). De igual forma, se adopta el diseño correlacional, un método investigativo que busca determinar la relación existente entre dos o más variables de estudio, lo que permite al investigador sacar conclusiones acerca de las interrelaciones

entre conceptos en grupos heterogéneos (Bustamante y Mendoza, 2013). El esquema es el siguiente:

El esquema es el siguiente:

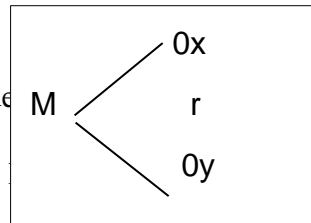
Dónde:

M: Representa la muestra de

0x: Representa los datos de

0y: Representa los datos de la segunda variable

R: relación entre variables



### 5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.3.1. POBLACIÓN

En el ámbito investigativo, la población se define como el conjunto completo de individuos u objetos de los cuales se pretende extraer información relevante para el estudio (López, 2004). Las unidades de análisis están conformadas por los docentes de la universidad Alas peruanas. Como se muestra a continuación:

**Tabla 1**

*Población*

Carrera Profesional	N°
Facultad de Ciencias empresariales y educación	27
Facultad de derecho y Ciencia Política	18
Facultad de Ingeniería y Arquitectura	33
Facultad de Ciencias agropecuarias	4
Facultad de Medicina Humana y Ciencias de la Salud	53
Total	135

### 5.3.2. MUESTRA

La muestra de estudio es de 135 docentes de la Universidad Alas Peruanas –. Se consideró toda la población

## 5.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

### 5.4.1. Técnicas

Se aplicó la técnica de la encuesta para identificar la percepción de desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas. Asimismo, se aplicó la técnica de la encuesta para identificar la predominancia en las dimensiones de la resistencia al cambio en los docentes.

### 5.4.2. Instrumentos

Variable 1: Resistencia al cambio

Instrumento de investigación

Ficha técnica instrumento 1

Denominación: Cuestionario de resistencia al Cambio

Autores: Quispe Gutierrez Olga

Administración: Individual y colectiva

Duración: 30 -40 minutos.

**Dimensiones:** **Búsqueda de la rutina (ítems 01 al 05)**  
**Reacción emocional (ítems 06 al 09)**  
**Enfoque a corto plazo (ítems 10 al 13)**  
**Rigidez cognitiva (ítems 14 al 17)**

Finalidad: Evaluar la resistencia al cambio

Tipificación: Baremos de interpretación

Alto: (de 65 puntos a 85 puntos)

Moderado: (de 41 puntos a 64 puntos)

Bajo: (de 17 puntos a 40 puntos)

Material de prueba: El cuestionario consta 17 preguntas

Variable 2:

Desempeño docente

Ficha técnica instrumento 2

Denominación: Cuestionario de Desempeño docente

Autores: Universidad Alas Peruanas

Administración: Individual

Duración: 30 -40 minutos.

Dimensiones: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes (1-3)

Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes (4-8)

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. (9-12)

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente (13-17)

Finalidad: Evaluar el desempeño docente

Tipificación:	Baremos de interpretación
	Sobresaliente: (57-68 puntos)
	Satisfactorio: (44-56 puntos)
	Regular: (31-43 puntos)
	Insatisfactorio: (17-30 puntos)

#### 5.4.3. Validez y confiabilidad

La validez del instrumento se determinó mediante la evaluación de tres expertos, quienes actuaron como jueces y fueron seleccionados de acuerdo con su formación profesional. Por otro lado, la confiabilidad de los instrumentos para su aplicación posterior se evaluó mediante la técnica del Alfa de Cronbach, cuyos valores oscilan entre -1 y 1. El resultado obtenido fue de 0.8, lo que se interpreta de acuerdo con los niveles de aceptación establecidos.

#### 5.4.4. Procesamiento y análisis de datos

Se utilizó la estadística descriptiva para presentar los resultados en tablas de frecuencias, y para organizar los datos, se representaron en gráficos que facilitan la visualización de los resultados de la investigación. Además, se aplicará la estadística inferencial para determinar la normalidad de las variables de estudio y para la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación.

#### 5.4.5. Ética de la investigación

La ética en la investigación se aplica para asegurar la integridad, veracidad y respeto hacia los participantes, mediante el uso de instrumentos con su consentimiento informado y garantizando su anonimato (Martínez, 2018). Se fundamenta en principios como la honestidad, la transparencia y la responsabilidad social, que son cruciales para fomentar la confianza en la comunidad científica (Resnik, 2015).

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS

#### 6.1. Análisis descriptivo

##### 6.1.1. Análisis descriptivo de la variable resistencia al cambio organizacional

**Tabla 2.**

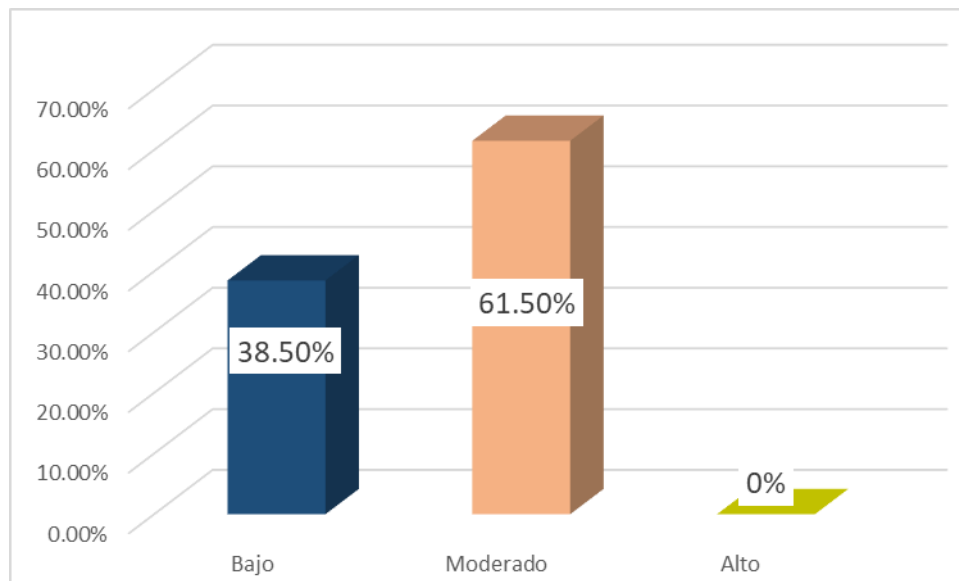
*Nivel de resistencia al cambio organizacional.*

Niveles	f	%
Bajo	52	38.5
Moderado	83	61.5
Alto	0	0%
Total	135	100.00

*Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.*

**Figura 1.**

*Nivel de resistencia al cambio organizacional.*



*Nota: Elaborado a partir de la Tabla 1.*

En la Tabla 2 y la Figura 1 se presentan los resultados sobre el nivel de resistencia al cambio organizacional de los docentes encuestados. Según los datos, el 38.5% de los participantes presenta un nivel bajo de resistencia al cambio organizacional, lo que sugiere que una parte significativa de los docentes está abierta a adaptarse a los cambios propuestos. Por otro lado, el 61.5% se encuentra en un nivel moderado, lo que indica que la mayoría de los docentes tiene una disposición intermedia ante los cambios, probablemente con ciertas reservas o dudas. Lo más relevante es que el 0% de los encuestados muestra un nivel alto de resistencia, lo que podría interpretarse como una disposición generalizada entre los docentes de la Universidad Alas Peruanas para aceptar el cambio, aunque con variabilidad en la intensidad de la resistencia. Esto sugiere que, aunque existe un cierto grado de resistencia, no es un obstáculo significativo, lo cual podría facilitar la implementación de nuevas estrategias o políticas dentro de la institución.

**Tabla 3.**

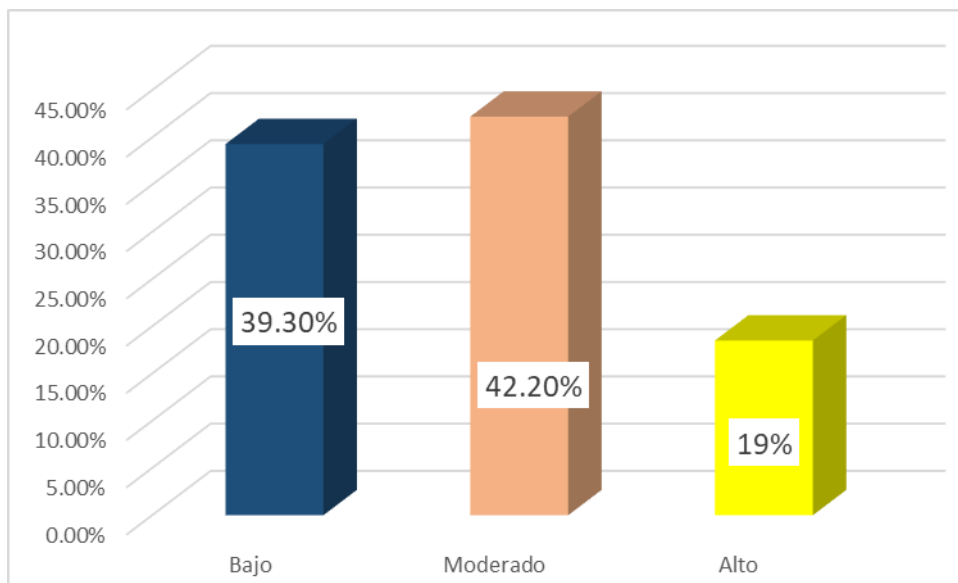
*Nivel de búsqueda de rutina.*

Niveles	f	%
Bajo	53	39.3
Moderado	57	42.2
Alto	25	18.5
Total	135	100.0

*Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.*

**Figura 2.**

*Nivel de búsqueda de rutina.*

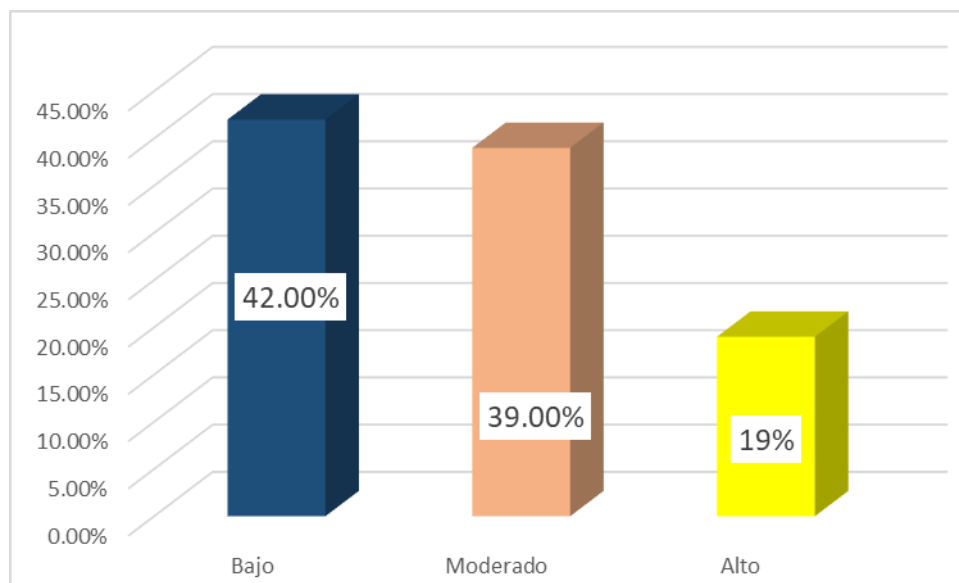


*Nota: Elaborado a partir de la Tabla 2.*

En la Tabla 3 y la Figura 2 se presentan los resultados del análisis descriptivo de la dimensión “Búsqueda de rutina” dentro de la variable “Resistencia al cambio organizacional” de los docentes encuestados. Los resultados muestran que el 39.3% de los docentes se encuentra en un nivel bajo de búsqueda de rutinas, lo que indica que una parte considerable de los docentes tiene una menor tendencia a aferrarse a las rutinas establecidas, lo cual podría sugerir una mayor disposición al cambio. El 42.2% se sitúa en el nivel moderado, lo que refleja que la mayoría de los docentes se encuentra en una postura intermedia, es decir, mantienen ciertas rutinas, pero no están completamente cerrados a modificar o adaptarlas. Finalmente, el 18.5% de los encuestados está en el nivel alto de búsqueda de rutina, lo que podría interpretarse como una mayor resistencia al cambio organizacional, ya que estos docentes prefieren seguir procedimientos establecidos y son menos propensos a adaptarse a nuevas formas de trabajo. Estos datos sugieren que la resistencia al cambio en términos de la búsqueda de rutinas no es homogénea y existe una variabilidad en la disposición de los docentes para cambiar sus hábitos o prácticas cotidianas.

**Tabla 4***Nivel de reacción emocional.*

Niveles	f	%
Bajo	56	42
Moderado	53	39
Alto	26	19
Total	135	100.0

*Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.**Figura 3.**Nivel de reacción emocional.**Nota: Elaborado a partir de la Tabla 3.*

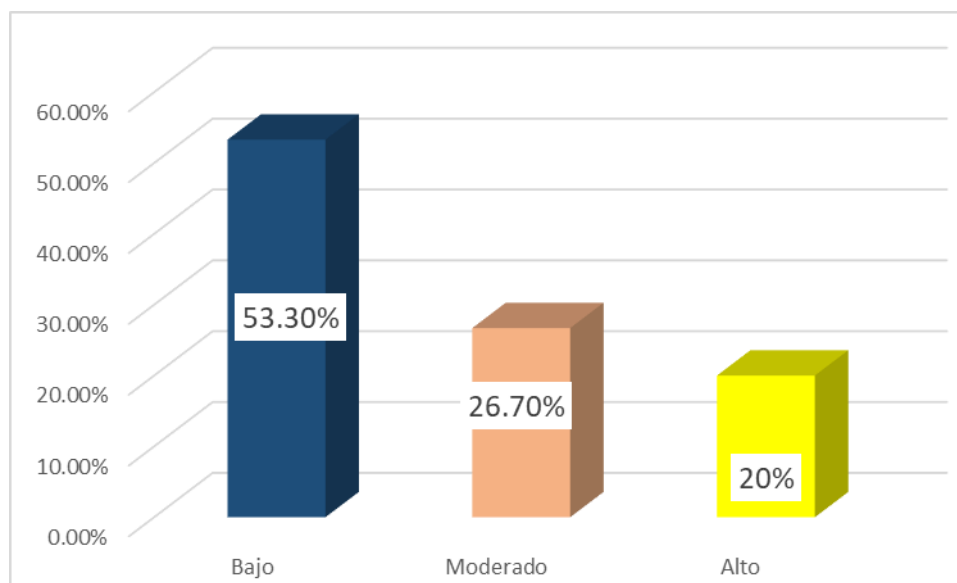
En la Tabla 4 y la Figura 3 se presentan los resultados sobre la dimensión “Reacción emocional” de la variable “Resistencia al cambio organizacional” en los docentes investigados. Los datos muestran que el 42% de los docentes se encuentra en un nivel bajo de reacción emocional, lo que sugiere que la mayoría de los docentes tienen una respuesta emocional relativamente controlada frente al cambio, lo que podría indicar una actitud más equilibrada y racional hacia las modificaciones organizacionales. Por otro lado, el 39% se encuentra en el nivel moderado, lo que indica que estos docentes experimentan una reacción emocional intermedia, posiblemente con ciertas preocupaciones o reservas, pero sin una fuerte oposición emocional al cambio. Finalmente, el 19% de los encuestados se halla en el nivel alto de reacción emocional, lo que refleja que una parte de los docentes experimenta emociones intensas (como frustración, ansiedad o temor) ante el cambio organizacional, lo que podría ser un factor que dificultaría su adaptación a nuevos enfoques o políticas dentro de la institución. En general, estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los docentes no muestra una fuerte resistencia emocional al cambio, una proporción significativa podría necesitar apoyo emocional o estrategias de manejo del cambio para mejorar su disposición hacia los nuevos procesos organizacionales.

### Tabla 5.

*Nivel de enfoque a corto plazo.*

Niveles	f	%
Bajo	72	53.3
Moderado	36	26.7
Alto	27	20.0
Total	135	100.00

*Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.*

*Figura 4.**Nivel de enfoque a corto plazo.*

*Nota: Elaborado a partir de la Tabla 4.*

En la Tabla 5 y la Figura 4 se presentan los resultados sobre la dimensión “Enfoque a corto plazo” de la variable “Resistencia al cambio organizacional” de los docentes investigados. Según los datos, el 53.3% de los docentes se encuentra en el nivel bajo de enfoque a corto plazo, lo que indica que más de la mitad de los encuestados no priorizan los resultados inmediatos y posiblemente estén más dispuestos a considerar los beneficios a largo plazo de los cambios organizacionales. Esto sugiere una actitud más abierta hacia el cambio y una visión más amplia que podría facilitar la implementación de nuevas políticas o prácticas dentro de la institución. El 26.7% se encuentra en el nivel moderado, lo que refleja que una cuarta parte de los docentes tiene un enfoque equilibrado, valorando tanto los beneficios a corto como a largo plazo, y mostrando una disposición razonable ante los cambios. Por último, el 20% de los docentes presenta un alto enfoque a corto plazo, lo que podría indicar que estos docentes prefieren ver resultados inmediatos y pueden ser más reacios a los cambios organizacionales que no ofrezcan beneficios tangibles en el corto plazo. En general, estos resultados sugieren que la mayoría de los docentes tiene una actitud favorable hacia el cambio, con una disposición mayoritaria a considerar los beneficios futuros de la reorganización o modificación de estructuras, aunque una minoría podría necesitar incentivos inmediatos para comprometerse con los cambios.

**Tabla 6.**

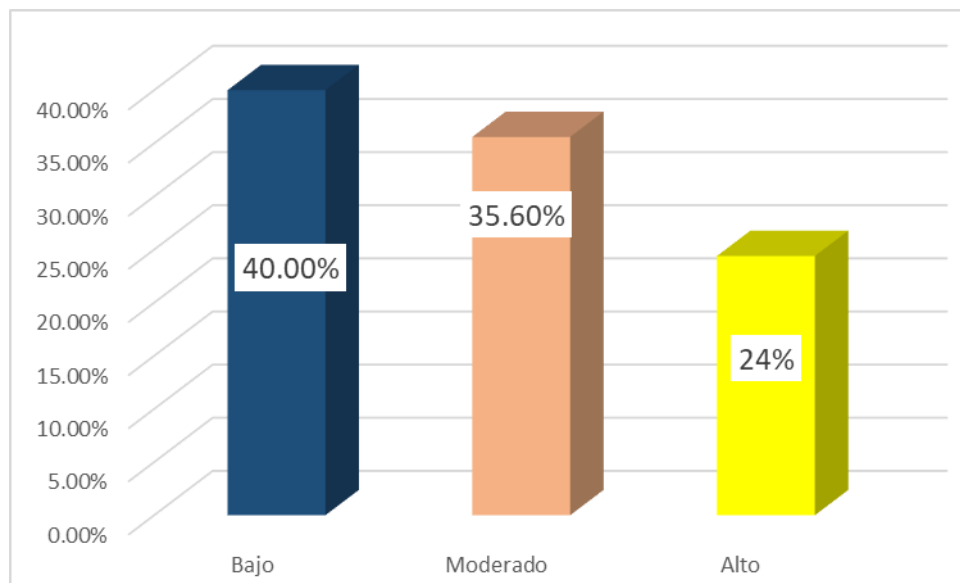
*Nivel de rigidez cognitiva.*

Niveles	f	%
Bajo	54	40.0
Moderada	48	35.6
Alto	33	24.4
Total	135	100.00

*Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.*

*Figura 5.*

*Nivel de rigidez cognitiva.*



*Nota: Elaborado a partir de la Tabla 5.*

En la Tabla 6 y la Figura 5 se presentan los resultados sobre la dimensión “Rigidez cognitiva” de la variable “Resistencia al cambio organizacional” en los docentes investigados. Los datos revelan que el 40% de los docentes encuestados tiene un nivel bajo de rigidez cognitiva, lo que sugiere que esta parte de los docentes es más flexible en su forma de pensar y probablemente más abierta a nuevas ideas o enfoques organizacionales. Este resultado puede indicar que una parte significativa de los docentes está dispuesta a adaptarse a los cambios organizacionales sin grandes dificultades cognitivas. En contraste, el 35.6% se encuentra en un nivel moderado de rigidez cognitiva, lo que refleja que estos docentes mantienen una postura intermedia, mostrando cierta flexibilidad, pero con algunos límites o reservas frente a nuevos enfoques. Finalmente, el 24.4% de los docentes se encuentra en un nivel alto de rigidez cognitiva, lo que implica que una porción importante de los docentes presenta una forma de pensar más rígida y resistente al cambio, posiblemente aferrándose a formas tradicionales de trabajo y teniendo dificultades para aceptar nuevas ideas o métodos. En conjunto, los resultados indican que, aunque la mayoría de los docentes muestra una disposición moderada o baja frente al cambio organizacional, una parte significativa presenta una cierta rigidez cognitiva que podría obstaculizar la adaptación a transformaciones dentro de la institución.

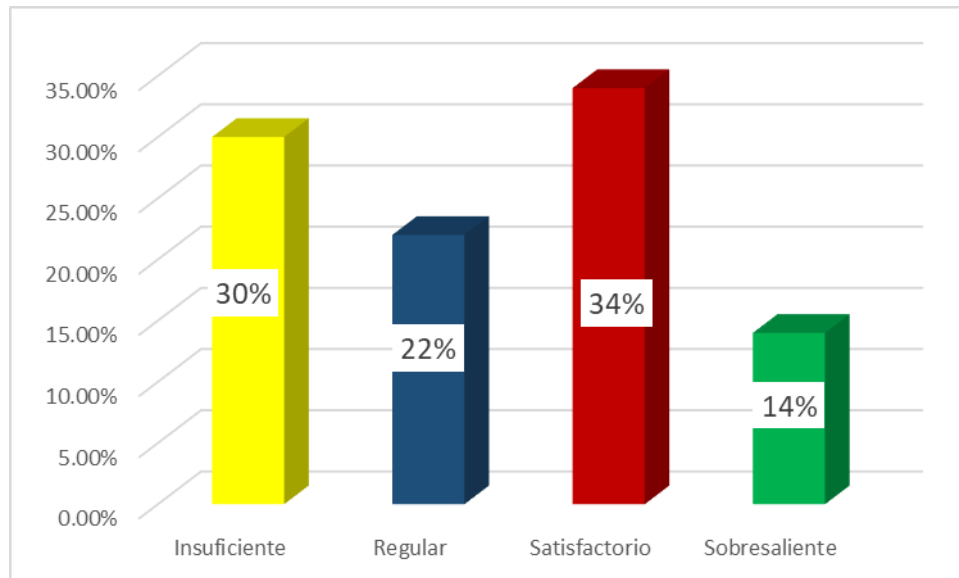
### 6.1.2 Análisis descriptivo de la variable desempeño docente

**Tabla 7.**

*Nivel de desempeño docente.*

Niveles	F	%
Insuficiente	41	30
Regular	29	22
Satisfactorio	46	34
Sobresaliente	19	14
Total	135	100.0

*Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.*

*Figura 6.**Nivel de desempeño docente.*

*Nota: Elaborado a partir de la Tabla 6.*

En la Tabla 7 y la Figura 6 se presentan los resultados sobre el nivel de desempeño docente de los encuestados. Según los datos, el 30% de los docentes se encuentra en un nivel insuficiente de desempeño docente, lo que sugiere que una parte significativa de los encuestados no está cumpliendo con las expectativas mínimas en cuanto a su rendimiento profesional. Este resultado podría indicar áreas de mejora en su formación, recursos o apoyo institucional. El 22% se ubica en un nivel regular de desempeño, lo que refleja que estos docentes cumplen con los requisitos básicos, pero podrían necesitar desarrollo adicional para mejorar sus prácticas pedagógicas y alcanzar un nivel óptimo. Por otro lado, el 34% de los encuestados se encuentra en un nivel satisfactorio, lo que sugiere que más de un tercio de los docentes tiene un desempeño adecuado y cumple con las expectativas del sistema educativo, aunque aún existe margen para la mejora continua. Finalmente, el 14% de los docentes está en el nivel sobresaliente de desempeño docente, lo que indica que una minoría destaca por su alto rendimiento, mostrando un compromiso excepcional con sus funciones pedagógicas y posiblemente sirviendo como modelos para el resto de sus colegas. En general, los resultados reflejan una distribución heterogénea en el desempeño docente, lo que implica la necesidad de implementar estrategias de formación y apoyo que fortalezcan tanto a

los docentes con desempeño insuficiente como aquellos con rendimiento satisfactorio, promoviendo así una mejora continua en la calidad educativa.

**Tabla 8.**

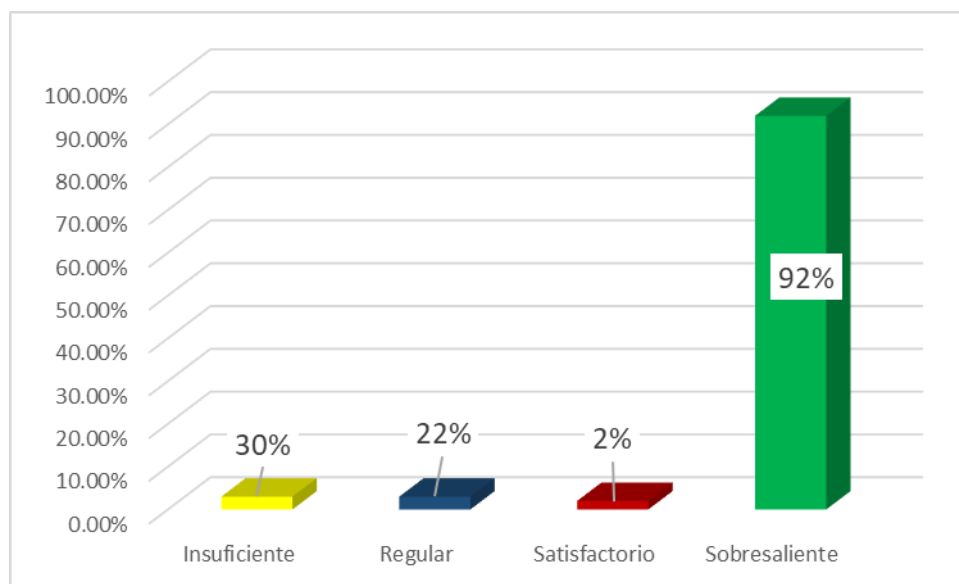
*Nivel de preparación para el aprendizaje de los estudiantes.*

Niveles	f	%
Insuficiente	4	3
Regular	4	3
Satisfactorio	3	2
Sobresaliente	124	92
Total	135	100.00

*Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.*

*Figura 7.*

*Nivel de preparación para el aprendizaje de los estudiantes.*



*Nota: Elaborado a partir de la Tabla 7.*

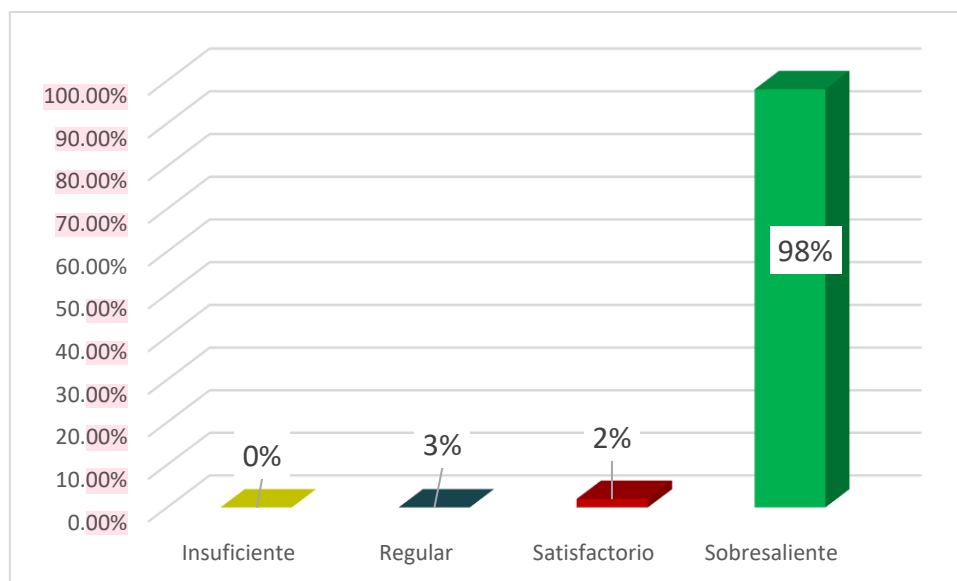
En la Tabla 8 y la Figura 7 se presentan los resultados sobre la dimensión "Preparación para el aprendizaje de los estudiantes" de la variable "Desempeño docente" en los docentes encuestados. Según los datos, la mayoría de los docentes (92%) se encuentra en el nivel sobresaliente en esta dimensión, lo que sugiere que un gran porcentaje de los encuestados están muy bien preparados para facilitar el aprendizaje de sus estudiantes. Este resultado es positivo, ya que refleja un alto compromiso y capacidad para planificar y organizar las actividades de enseñanza de manera efectiva. Sin embargo, un 3% de los docentes se encuentra en el nivel insuficiente, lo que indica que una pequeña proporción de ellos presenta dificultades significativas en la preparación de sus clases, lo cual podría afectar negativamente el aprendizaje de los estudiantes. De manera similar, otro 3% se ubica en un nivel regular, lo que implica que estos docentes cumplen de manera mínima con los requerimientos de preparación, pero podrían beneficiarse de más formación o apoyo para mejorar sus prácticas. Por último, el 2% de los docentes se encuentra en un nivel satisfactorio, lo que indica que una pequeña parte de los encuestados tiene una preparación adecuada, aunque no tan destacada como la de aquellos en el nivel sobresaliente. En resumen, los resultados muestran que la mayoría de los docentes presenta una preparación destacada para el aprendizaje de sus estudiantes, pero existen algunas áreas de mejora que deberían ser atendidas para garantizar la uniformidad y alta calidad en la preparación docente.

### Tabla 9.

*Nivel de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.*

Niveles	f	%
Insuficiente	0	0.0
Regular	4	3.0
Satisfactorio	3	2.0
Sobresaliente	128	95
Total	135	100.00

*Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.*

*Figura 8.**Nivel de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.*

*Nota: Elaborado a partir de la Tabla 8.*

En la Tabla 9 y la Figura 8 se presentan los resultados sobre la dimensión "Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes" dentro de la variable "Desempeño docente". Los datos muestran que un 95% de los docentes se encuentra en el nivel sobresaliente, lo que refleja una notable capacidad y dedicación para enseñar y facilitar el aprendizaje de los estudiantes. Este porcentaje tan alto indica que la mayoría de los docentes en la muestra se destacan por su eficacia en la enseñanza, lo que podría estar contribuyendo significativamente al desarrollo académico de los estudiantes. Un 2% de los docentes se encuentra en el nivel satisfactorio, lo que significa que están cumpliendo con las expectativas mínimas en cuanto a la enseñanza, aunque podrían mejorar en algunos aspectos. Por otro lado, un 3% presenta un nivel regular, lo que señala que un pequeño grupo de docentes aún enfrenta retos para lograr un impacto significativo en el aprendizaje de sus estudiantes y podría beneficiarse de más apoyo o formación. Finalmente, es relevante destacar que ningún docente se encuentra en un nivel insuficiente en esta dimensión, lo que sugiere que no hay docentes con deficiencias graves en sus métodos de enseñanza. En general, los resultados muestran una tendencia positiva en cuanto a la capacidad de enseñanza, con la mayoría de los docentes alcanzando un nivel sobresaliente, lo que indica un alto nivel de competencia en esta dimensión del desempeño docente.

3

**Tabla 10.**

*Nivel de participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.*

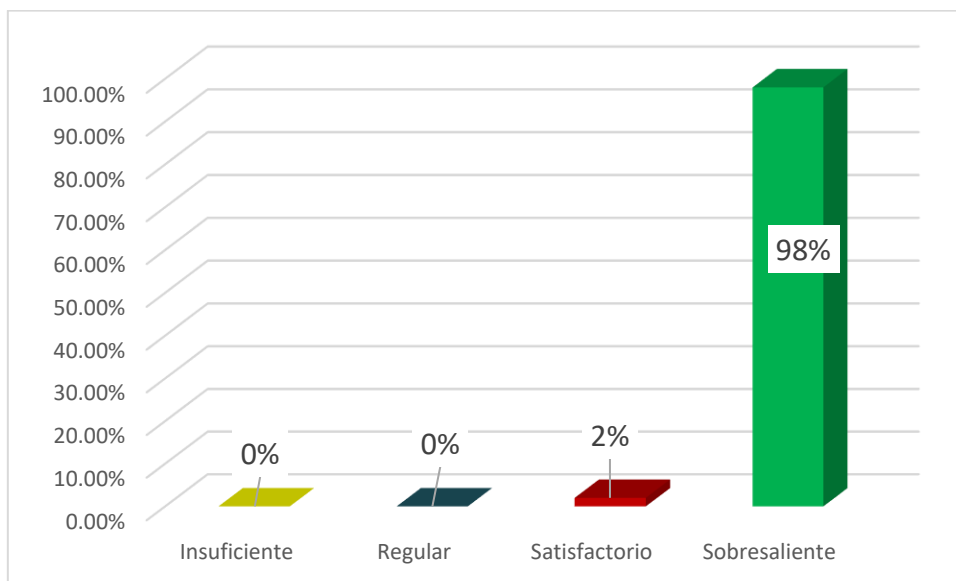
Niveles	f	%
Insuficiente	0	0.0
Regular	0	0.0
Satisfactorio	15	11
Sobresaliente	120	89
Total	135	100.00

*Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.*

3

**Figura 9.**

*Nivel de participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.*



*Nota: Elaborado a partir de la Tabla 9.*

En la Tabla 10 y la Figura 9 se presentan los resultados sobre la dimensión "Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad" de la variable "Desempeño docente". Los datos indican que un 89% de los docentes encuestados se encuentran en el nivel sobresaliente, lo que refleja un compromiso y una participación activa en las actividades relacionadas con la gestión escolar y la interacción con la comunidad. Este alto porcentaje sugiere que la mayoría de los docentes no solo se enfocan en la enseñanza dentro del aula, sino que también tienen un fuerte involucramiento en el proceso de toma de decisiones y en la creación de un ambiente de colaboración con la comunidad educativa. Además, un 11% de los docentes se ubican en el nivel satisfactorio, lo que indica que aunque cumplen con las expectativas mínimas de participación, podrían mejorar o incrementar su involucramiento en estas áreas. Es relevante destacar que no hay docentes en los niveles regular o insuficiente en esta dimensión, lo que indica que, al menos en cuanto a la participación en la gestión escolar articulada a la comunidad, no existen deficiencias significativas. En general, los resultados reflejan un fuerte sentido de responsabilidad y una alta implicación de los docentes en la gestión de la escuela y su conexión con la comunidad, lo que es clave para el éxito de los proyectos educativos y el bienestar general de los estudiantes.

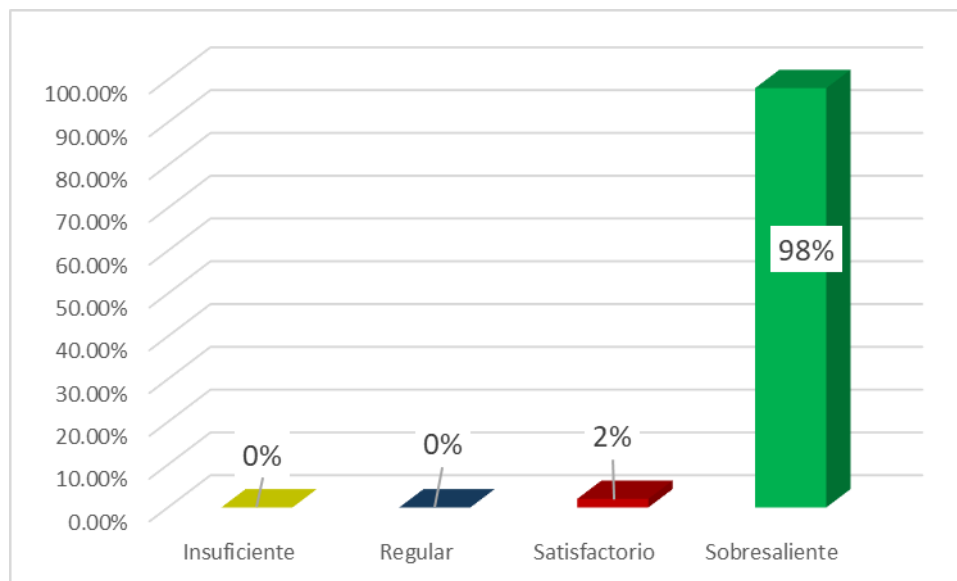
**Tabla 1.**

*Nivel de desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.*

Niveles	f	%
Insuficiente	0	0.0
Regular	0	0.0
Satisfactorio	3	2
Sobresaliente	132	98
Total	135	100.00

*Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.*

Figura 10.

**Nivel de desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.**

Nota: Elaborado a partir de la Tabla 10.

En la Tabla 11 y la Figura 10 se presentan los resultados sobre la dimensión "Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente" dentro de la variable "Desempeño docente". Los datos revelan que no hay docentes en los niveles de insuficiente o regular, lo que sugiere que no existen deficiencias significativas en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente entre los encuestados. Un 2% de los docentes se encuentra en el nivel satisfactorio, lo que indica que un pequeño grupo de docentes cumple con los estándares básicos de profesionalismo, pero podría mejorar en aspectos relacionados con el fortalecimiento de su identidad y competencia profesional. Sin embargo, lo más destacable es que el 98% de los docentes investigados se encuentran en el nivel sobresaliente, lo que refleja una notable dedicación al desarrollo continuo de sus competencias profesionales y a la construcción de una identidad docente sólida. Este alto porcentaje señala que la mayoría de los docentes están profundamente comprometidos con su labor educativa, lo que no solo impacta en su práctica diaria, sino también en su sentido de pertenencia y en la calidad educativa que brindan a los estudiantes. En resumen, los resultados muestran un excelente nivel de profesionalismo y una fuerte identidad docente, aspectos clave para el éxito del proceso educativo y la mejora continua en la enseñanza.

## 6.2. Análisis inferencial de las variables

Para poder establecer qué tipo de prueba estadística se debe realizar, fue necesario determinar la naturaleza de los datos a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Esta prueba fue utilizada debido a que las observaciones son mayores a 50.

**Tabla 2.**

*Prueba de normalidad de datos.*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión 1: Búsqueda de rutina	.252	135	.000
Dimensión 2: Reacción emocional	.265	135	.000
Dimensión 3: Enfoque a corto plazo	.333	135	.000
Dimensión 4: Rigidez cognitiva	.257	135	.000
Resistencia al cambio organizacional	.400	135	.000
Desempeño docente	.222	135	.000

*Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.*

Como se puede apreciar la Tabla 12 muestra la significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov que se aplicó para establecer si los datos son normales o no indican que los datos de la variable “Resistencia la cambio” y todas sus dimensiones tienen distribución normal ( $p > 0.05$  en todos los casos), por lo que se aplicó la correlación de Rho de Spearman ( $r_s$ ).

Por otro lado, para poder establecer la intensidad y dirección del coeficiente de correlación de la prueba de Spearman, se recurrió a la tabla de intensidad de coeficiente de correlación desarrollada por Hernández y Mendoza (2018)

**Tabla 3.***Baremos de la intensidad del coeficiente de correlación (Rho).*

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

*Nota: Adaptada de Hernández y Mendoza (2018).*

## 6.3. Prueba de hipótesis

### 6.3.1 Prueba de hipótesis general

Para poder realizar la contratación de la hipótesis general, se plantea la siguiente hipótesis nula y alterna:

H<sub>0</sub>: La resistencia al cambio y el desempeño laboral no se relaciona significativamente en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024.

H<sub>i</sub>: La resistencia al cambio y el desempeño laboral se relaciona significativamente en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024.

#### a. Nivel de significancia

Como nivel de significancia (alfa) se establece un valor de  $\alpha = 5\%$ , que equivale a 0.05, de tal manera que si el p-valor (significancia bilateral) es superior al nivel de significancia ( $p > \alpha$ ) se acepta la hipótesis nula y si es menor ( $p < \alpha$ ) se acepta la hipótesis general de investigación.

#### b. Estadístico de prueba

Debido a que los datos de la variable “Desempeño docente” no tienen distribución normal, es que el estadístico de prueba que se utilizó fue el coeficiente de correlación de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

Donde:

$r_s$  = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

D = Diferencia entre los rangos (X menos Y).

N = Número de datos.

**Tabla 4.***Contrastación de la hipótesis general.*

		Resistencia al cambio organizacional	Desempeño docente.
Resistencia al cambio organizacional.	Coeficiente de correlación	1.000	-0,645
	Sig. (bilateral)		.000
Rho de Spearman	N	135	135
	Coeficiente de correlación	-0,645	1.000
Desempeño docente.	Sig. (bilateral)	.000	
	N	135	135

*Nota: Elaboración en base a los instrumentos aplicados utilizando SPSS V.23.*

### c. Lectura del p-valor y $r_s$

La Tabla 15 contiene el resultado de la prueba de correlación de Spearman para la hipótesis general, como se puede observar, la significancia bilateral (p-valor) arroja un  $p=0.000$ , el cual, al ser inferior al nivel de significancia ( $p<\alpha$ ) permite afirmar que existe una relación entre las variables.

Por otro lado, se tiene que el coeficiente de correlación (Rho) indica un resultado de  $r_s=0,645$ , el cual, al ser negativo, permite afirmar que la relación entre las variables es inversa, es decir, la reducción de la resistencia al cambio organizacional incrementaría el nivel de desempeño docente en los docentes investigados.

Sobre la intensidad de la relación, se tiene que el coeficiente de correlación (Rho) de  $r_s=0,645$ , según la tabla de intensidad de Hernández y Mendoza (2018), se ubica dentro del nivel de intensidad negativa considerable, de tal manera, que se puede afirmar que la reducción de la resistencia al cambio organizacional incrementaría, en una intensidad considerable, el desempeño docente de los investigados, por tanto, se acepta la hipótesis general.

### 6.3.2 Prueba de la primera hipótesis específica

Para poder realizar la contratación de la primera hipótesis específica, se plantea la siguiente hipótesis nula y alterna:

**H<sub>0</sub>:** La búsqueda de la rutina no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024.

**H<sub>1</sub>:** La búsqueda de la rutina se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024.

#### a. Nivel de significancia

Como nivel de significancia (alfa) se establece un valor de  $\alpha = 5\%$ , que equivale a 0.05, de tal manera que si el p-valor (significancia bilateral) es superior al nivel de significancia ( $p > \alpha$ ) se acepta la hipótesis nula y si es menor ( $p < \alpha$ ) se acepta la primera hipótesis específica de investigación.

#### b. Estadístico de prueba

Debido a que los datos de la variable “Desempeño docente” no tienen distribución normal, es que el estadístico de prueba que se utilizó fue el coeficiente de correlación de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

Donde:

$r_s$  = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

D = Diferencia entre los rangos (X menos Y).

N = Número de datos.

**Tabla 5.**  
*Contrastación de la primera hipótesis específica.*

		Búsqueda de la rutina	Desempeño docente.
Búsqueda de la rutina.	Coeficiente de correlación	1.000	-0,348
	Sig. (bilateral)		.000
Rho de Spearman	N	135	135
	Coeficiente de correlación	-0,348	1.000
Desempeño docente.	Sig. (bilateral)	.000	
	N	135	135

*Nota: Elaboración en base a los instrumentos aplicados utilizando SPSS V.23.*

**c. Lectura del p-valor y  $r_s$**

La Tabla 16 contiene el resultado de la prueba de correlación de Spearman para la primera hipótesis específica, como se puede observar, la significancia bilateral (p-valor) arroja un  $p=0.000$ , el cual, al ser inferior al nivel de significancia ( $p<\alpha$ ) permite afirmar que existe una relación entre las variables.

Por otro lado, se tiene que el coeficiente de correlación (Rho) indica un resultado de  $r_s= -0,348$ , el cual, al ser negativo, permite afirmar que la relación entre las variables es inversa, es decir, la reducción de la búsqueda de la rutina incrementaría el nivel de desempeño docente en los docentes investigados.

Sobre la intensidad de la relación, se tiene que el coeficiente de correlación (Rho) de  $r_s= -0,348$ , según la tabla de intensidad de Hernández y Mendoza (2018), se ubica dentro del nivel de intensidad negativa considerable, de tal manera, que se puede afirmar que la reducción de la búsqueda de la rutina incrementaría, en una intensidad considerable, el desempeño docente de los investigados, por tanto, se acepta la primera hipótesis específica.

### 6.3.3 Prueba de la segunda hipótesis específica

Para poder realizar la contratación de la segunda hipótesis específica, se plantea la siguiente hipótesis nula y alterna:

**H<sub>0</sub>:** La reacción emocional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024.

**H<sub>1</sub>:** La reacción emocional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024.

#### a. Nivel de significancia

Como nivel de significancia (alfa) se establece un valor de  $\alpha = 5\%$ , que equivale a 0.05, de tal manera que si el p-valor (significancia bilateral) es superior al nivel de significancia ( $p > \alpha$ ) se acepta la hipótesis nula y si es menor ( $p < \alpha$ ) se acepta la segunda hipótesis específica de investigación.

#### b. Estadístico de prueba

Debido a que los datos de la variable “Desempeño docente” no tienen distribución normal, es que el estadístico de prueba que se utilizó fue el coeficiente de correlación de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

Donde:

$r_s$  = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

D = Diferencia entre los rangos (X menos Y).

N = Número de datos.

**Tabla 6.**  
*Contrastación de la segunda hipótesis específica.*

		Reacción emocional	Desempeño docente.
Reacción emocional.	Coefficiente de correlación	1.000	-0,542
	Sig. (bilateral)		.000
N		135	135
Desempeño docente.	Coefficiente de correlación	-0,542	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
N		135	135

*Nota: Elaboración en base a los instrumentos aplicados utilizando SPSS V.23.*

**c. Lectura del p-valor y  $r_s$**

La Tabla 17 contiene el resultado de la prueba de correlación de Spearman para la segunda hipótesis específica, como se puede observar, la significancia bilateral (p-valor) arroja un  $p=0.000$ , el cual, al ser inferior al nivel de significancia ( $p<\alpha$ ) permite afirmar que existe una relación entre las variables.

Por otro lado, se tiene que el coeficiente de correlación (Rho) indica un resultado de  $r_s = -0,542$ , el cual, al ser negativo, permite afirmar que la relación entre las variables es inversa, es decir, la reducción de la reacción emocional incrementaría el nivel de desempeño docente en los docentes investigados.

Sobre la intensidad de la relación, se tiene que el coeficiente de correlación (Rho) de  $r_s = -0,542$  según la tabla de intensidad de Hernández y Mendoza (2018), se ubica dentro del nivel de intensidad negativa considerable, de tal manera, que se puede afirmar que la reducción de la reacción emocional incrementaría, en una intensidad considerable, el desempeño docente de los investigados, por tanto, se acepta la segunda hipótesis específica.

### 6.3.4 Prueba de la tercera hipótesis específica

Para poder realizar la contratación de la tercera hipótesis específica, se plantea la siguiente hipótesis nula y alterna:

**H<sub>0</sub>:** El enfoque a corto plazo no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024.

**H<sub>i</sub>:** El enfoque a corto plazo se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024.

#### a. Nivel de significancia

Como nivel de significancia (alfa) se establece un valor de  $\alpha = 5\%$ , que equivale a 0.05, de tal manera que si el p-valor (significancia bilateral) es superior al nivel de significancia ( $p > \alpha$ ) se acepta la hipótesis nula y si es menor ( $p < \alpha$ ) se acepta la tercera hipótesis específica de investigación.

#### b. Estadístico de prueba

Debido a que los datos de la variable “Desempeño docente” no tienen distribución normal, es que el estadístico de prueba que se utilizó fue el coeficiente de correlación de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

Donde:

$r_s$  = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

D = Diferencia entre los rangos (X menos Y).

N = Número de datos.

**Tabla 7.**

*Contrastación de la tercera hipótesis específica.*

		Enfoque a corto plazo	Desempeño docente.
Enfoque a corto plazo.	Coefficiente de correlación	1.000	-0,283
	Sig. (bilateral)		.000
Rho de Spearman	N	135	135
	Coefficiente de correlación	-0,283	1.000
Desempeño docente.	Sig. (bilateral)	.000	
	N	135	135

*Nota: Elaboración en base a los instrumentos aplicados utilizando SPSS V.23.*

**c. Lectura del p-valor y  $r_s$**

La Tabla 18 contiene el resultado de la prueba de correlación de Spearman para la tercera hipótesis específica, como se puede observar, la significancia bilateral (p-valor) arroja un  $p=0.000$ , el cual, al ser inferior al nivel de significancia ( $p<\alpha$ ) permite afirmar que existe una relación entre las variables.

Por otro lado, se tiene que el coeficiente de correlación (Rho) indica un resultado de  $r_s = -0,283$ , el cual, al ser negativo, permite afirmar que la relación entre las variables es inversa, es decir, la reducción del enfoque a corto plazo incrementaría el nivel de desempeño docente en los docentes investigados.

Sobre la intensidad de la relación, se tiene que el coeficiente de correlación (Rho) de  $r_s = -0,283$ , según la tabla de intensidad de Hernández y Mendoza (2018), se ubica dentro del nivel de intensidad negativa considerable, de tal manera, que se puede afirmar que la reducción del enfoque a corto plazo incrementaría, en una intensidad considerable, el desempeño docente de los investigados, por tanto, se acepta la tercera hipótesis específica.

### 6.3.2 Prueba de la cuarta hipótesis específica

Para poder realizar la contratación de la cuarta hipótesis específica, se plantea la siguiente hipótesis nula y alterna:

H<sub>0</sub>: La rigidez cognitiva no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024.

H<sub>i</sub>: La rigidez cognitiva se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024.

#### a. Nivel de significancia

Como nivel de significancia (alfa) se establece un valor de  $\alpha = 5\%$ , que equivale a 0.05, de tal manera que si el p-valor (significancia bilateral) es superior al nivel de significancia ( $p > \alpha$ ) se acepta la hipótesis nula y si es menor ( $p < \alpha$ ) se acepta la cuarta hipótesis específica de investigación.

#### b. Estadístico de prueba

Debido a que los datos de la variable “Desempeño docente” no tienen distribución normal, es que el estadístico de prueba que se utilizó fue el coeficiente de correlación de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

Donde:

$r_s$  = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

D = Diferencia entre los rangos (X menos Y).

N = Número de datos.

**Tabla 8.**  
*Contrastación de la cuarta hipótesis específica.*

		Rigidez cognitiva	Desempeño docente.
Rigidez cognitiva.	Coefficiente de correlación	1.000	-0,441
	Sig. (bilateral)		.002
Rho de Spearman		N	135
Desempeño docente.	Coefficiente de correlación	-0,441	1.000
	Sig. (bilateral)	.002	
		N	135

*Nota: Elaboración en base a los instrumentos aplicados utilizando SPSS V.23.*

**c. Lectura del p-valor y  $r_s$**

La Tabla 19 contiene el resultado de la prueba de correlación de Spearman para la cuarta hipótesis específica, como se puede observar, la significancia bilateral (p-valor) arroja un  $p=0.002$ , el cual, al ser inferior al nivel de significancia ( $p<\alpha$ ) permite afirmar que existe una relación entre las variables.

Por otro lado, se tiene que el coeficiente de correlación (Rho) indica un resultado de  $r_s=-0,441$ , el cual, al ser negativo, permite afirmar que la relación entre las variables es inversa, es decir, la reducción de la rigidez cognitiva incrementaría el nivel de desempeño docente en los docentes investigados.

Sobre la intensidad de la relación, se tiene que el coeficiente de correlación (Rho) de  $r_s= -0,441$ , según la tabla de intensidad de Hernández y Mendoza (2018), se ubica dentro del nivel de intensidad negativa media, de tal manera, que se puede afirmar que la reducción de la rigidez cognitiva incrementaría, en una intensidad media, el desempeño docente de los investigados, por tanto, se acepta la cuarta hipótesis específica.

## CAPÍTULO VII

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos de esta investigación evidencian una relación inversa significativa entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024, conforme lo indica el coeficiente de correlación ( $Rho_{rs} = -0,645$ ). Esto sugiere que, a medida que disminuye la resistencia al cambio organizacional, el nivel de desempeño docente tiende a mejorar. Estos resultados resaltan la importancia de fomentar una cultura organizacional abierta a la innovación y a la adaptación en el ámbito educativo, con el propósito de optimizar el rendimiento profesional del cuerpo docente.

Sin embargo, los resultados obtenidos contrastan con los de Ortega (2015), quien, en su estudio sobre la resistencia al cambio en los trabajadores de la Municipalidad del Alto de la Alianza, concluyó que no existía una relación significativa entre estas variables. Esta discrepancia podría atribuirse a diferencias en los contextos organizacionales, en la naturaleza de las funciones desempeñadas o en las estrategias de gestión del cambio implementadas en cada institución.

En conclusión, los resultados de esta investigación subrayan la necesidad de diseñar e implementar estrategias que reduzcan la resistencia al cambio en los docentes, promoviendo así un entorno favorable para su desempeño laboral. Se recomienda continuar explorando este fenómeno en diferentes contextos educativos para obtener una

comprensión más amplia de sus implicancias en la calidad del trabajo docente. Los hallazgos de la presente investigación sobre la resistencia al cambio coinciden y divergen con estudios previos, lo que permite un análisis comparativo para comprender mejor esta variable en el contexto educativo.

En primer lugar, los resultados obtenidos guardan relación con los de Rebeke e Indradevi (2015), quienes identificaron actitudes tanto positivas como negativas frente al cambio, lo que concuerda con los hallazgos de este estudio al evidenciar que la resistencia al cambio puede influir en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima. Esta coincidencia refuerza la idea de que la percepción del cambio organizacional está influenciada por factores individuales y contextuales que pueden facilitar o dificultar la adaptación de los trabajadores.

Asimismo, se encuentra correspondencia con la investigación de García, Rojas y Díaz (2011), quienes determinaron que la actitud de los empleados ante el cambio organizacional influye en su disposición para adaptarse a nuevas condiciones laborales. Este hallazgo es relevante, pues sugiere que la resistencia al cambio no es un fenómeno aislado, sino que está estrechamente vinculado con la cultura organizacional y la gestión del cambio dentro de las instituciones.

Por otro lado, los resultados difieren de los de Chunga (2014), quien planteó que la capacitación oportuna de los directivos facilita la promoción del cambio. En el presente estudio, si bien la resistencia al cambio se ha relacionado significativamente con el desempeño laboral, no se profundizó en la influencia directa de la capacitación sobre este fenómeno. Esta diferencia abre la posibilidad de futuras investigaciones que analicen el papel de la formación docente como un factor clave para minimizar la resistencia al cambio y mejorar el desempeño laboral. Por lo que, la discusión de los resultados evidencia que la resistencia al cambio no solo afecta el desempeño de los docentes, sino que también está influenciada por percepciones y actitudes individuales que pueden ser modeladas a través de estrategias organizacionales adecuadas. Se sugiere continuar investigando sobre estrategias efectivas que permitan reducir la resistencia al cambio en contextos educativos, a fin de fortalecer el desempeño laboral y la calidad del servicio educativo. Los resultados obtenidos en esta investigación coinciden con los hallazgos de estudios previos, lo que permite reforzar la comprensión de la resistencia al cambio en el ámbito organizacional.

En primer lugar, la investigación de Saravia (2015) sobre las actitudes de cinismo, temores y aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos concluyó que prevalecen las actitudes de temor al cambio. Este resultado es consistente con los hallazgos de la presente investigación, donde se identificó que el 48.72 % de los encuestados presenta un nivel bajo de resistencia al cambio organizacional, el 30.77 % un nivel regular, el 17.95 % un nivel medio y el 2.56 % un nivel alto. Estas cifras evidencian que, aunque la mayoría de los docentes manifiestan una baja resistencia, aún existe un porcentaje significativo que experimenta temores y dudas ante los cambios organizacionales, lo que puede repercutir en su desempeño laboral. Asimismo, los resultados coinciden con los aportes de Romero (1999), quien explica que la resistencia al cambio se debe a la preferencia de las personas por lo conocido, evitando lo desconocido por temor a lo incierto. En este sentido, la investigación confirma que los docentes que presentan niveles más altos de resistencia pueden estar manifestando esta tendencia natural a mantener esquemas de trabajo familiares en lugar de adaptarse a nuevas exigencias institucionales.

Por otro lado, Acosta (2002) sostiene que los cambios organizacionales pueden generar malestar, rechazo y afectar directamente el logro de los objetivos institucionales si no son gestionados adecuadamente. Este punto es relevante, ya que en la presente investigación se observa que la resistencia al cambio en los docentes podría impactar en su desempeño laboral y, en consecuencia, en la calidad educativa. Por ello, se resalta la necesidad de que las instituciones de educación superior implementen estrategias de gestión del cambio que minimicen los efectos negativos y promuevan una actitud más positiva hacia la adaptación organizacional. Por lo que, la presente investigación confirma que la resistencia al cambio organizacional es un fenómeno complejo influenciado por factores individuales y contextuales. Si bien la mayoría de los docentes presenta una baja resistencia, el temor al cambio sigue siendo una barrera para la adaptación efectiva. Por ello, se recomienda que las instituciones promuevan capacitaciones, comunicación efectiva y estrategias de liderazgo que faciliten la transición hacia nuevas dinámicas organizacionales, asegurando así un mejor desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Los hallazgos de la investigación evidencian que la resistencia al cambio organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024, mantienen una relación significativa y negativa ( $Rho\ rs = -0,645$ ). Este resultado indica que a medida que disminuye la resistencia al cambio, se observa un incremento en el desempeño laboral de los docentes. El análisis de los datos permite concluir que la adaptación de los docentes a los procesos de cambio institucionales es un factor determinante en la mejora de su rendimiento profesional. La resistencia al cambio, cuando es alta, puede constituir una barrera para la innovación educativa y la optimización de los procesos académicos, afectando la calidad del servicio educativo. En este sentido, la gestión adecuada del cambio organizacional es esencial para promover un ambiente laboral favorable, incentivar la formación continua y fortalecer el compromiso docente con los objetivos institucionales. Estos hallazgos resaltan la necesidad de que las instituciones de educación superior implementen estrategias efectivas para minimizar la resistencia al cambio, tales como programas de capacitación, comunicación organizacional clara y liderazgo transformacional. De este modo, se podrá fomentar una cultura institucional que valore la flexibilidad, la innovación y el desarrollo profesional, contribuyendo significativamente a la mejora del desempeño docente y, en consecuencia, a la calidad de la educación impartida.

**SEGUNDA:** Los resultados evidencian que la búsqueda de la rutina y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024, mantienen una relación significativa y negativa ( $Rho\ rs = -0,348$ ). Este hallazgo indica que a medida que los docentes reducen su inclinación por la rutina y adoptan una mayor flexibilidad en su práctica profesional, su desempeño laboral tiende a mejorar. El análisis de los datos sugiere que la búsqueda de la rutina puede constituir un obstáculo para la innovación y la adaptación a nuevas estrategias pedagógicas. La rigidez en la metodología de enseñanza y la resistencia a modificar prácticas

establecidas pueden limitar el desarrollo de competencias docentes y afectar la calidad educativa. En este sentido, se reafirma la importancia de fomentar una cultura organizacional que promueva la actualización constante, la creatividad y la apertura al cambio en el ejercicio docente.

**TERCERA:** Los resultados evidencian que la reacción emocional y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024, mantienen una relación significativa y negativa ( $Rho_{rs} = -0,542$ ). Este hallazgo indica que a medida que los docentes logran regular sus reacciones emocionales frente a diversas situaciones laborales, su desempeño profesional tiende a mejorar. El análisis de los datos sugiere que una alta reacción emocional puede constituir un obstáculo para la toma de decisiones pedagógicas efectivas, la gestión del aula y la interacción con los estudiantes. Las emociones desreguladas pueden generar estrés, afectando la motivación y el compromiso docente, lo que repercute negativamente en la calidad del proceso educativo. En este sentido, el desarrollo de estrategias de manejo emocional y la promoción del bienestar docente resultan fundamentales para optimizar su desempeño laboral.

**CUARTA:** Los resultados evidencian que el enfoque a corto plazo y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024, mantienen una relación significativa y negativa ( $Rho_{rs} = -0,283$ ). Este hallazgo sugiere que una menor orientación hacia objetivos inmediatos y una mayor planificación a largo plazo pueden favorecer un mejor desempeño docente. El análisis de los datos indica que una perspectiva predominantemente a corto plazo puede limitar la adopción de estrategias pedagógicas sostenibles y la mejora continua en la enseñanza. La falta de visión a futuro puede llevar a una planificación insuficiente, afectando la innovación educativa, la formación docente y el desarrollo profesional.

En este sentido, promover una cultura institucional basada en la planificación estratégica y la proyección a largo plazo resulta esencial para optimizar el desempeño docente.

QUINTA: Los resultados obtenidos evidencian que la rigidez cognitiva y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Lima, 2024, presentan una relación significativa y negativa ( $Rho_{rs} = -0,441$ ). Este hallazgo sugiere que a medida que los docentes reducen su rigidez cognitiva, su desempeño laboral tiende a mejorar, favoreciendo la adaptación a nuevas metodologías, la resolución de problemas y la innovación pedagógica. El análisis de los datos indica que la rigidez cognitiva puede representar un obstáculo para la implementación de enfoques educativos dinámicos y para la asimilación de cambios en el contexto académico. La resistencia a modificar esquemas mentales establecidos limita la creatividad, la flexibilidad en la enseñanza y la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas en el aula. En este sentido, fomentar la apertura cognitiva y el pensamiento crítico se convierte en una estrategia clave para optimizar el desempeño docente y mejorar la calidad educativa.

## RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** A las autoridades universitarias, fomentar la capacitación continua y el desarrollo profesional, debido a que es fundamental que la universidad implemente programas de formación que ayuden a los docentes a adaptarse a los cambios organizacionales y pedagógicos. Estas capacitaciones deben abordar nuevas metodologías de enseñanza, herramientas tecnológicas y enfoques innovadores, lo que permitirá a los docentes mejorar su desempeño y superar la resistencia al cambio.
- SEGUNDA:** A los docentes, fomentar la apertura cognitiva y el pensamiento crítico: Para mejorar la calidad educativa, porque es esencial que desarrollen una mayor flexibilidad cognitiva, lo que les permitirá adaptarse mejor a nuevos enfoques pedagógicos. La universidad debe ofrecer espacios donde los docentes puedan reflexionar sobre su práctica, cuestionar enfoques tradicionales y adoptar metodologías que favorezcan el pensamiento crítico tanto en ellos como en sus estudiantes.
- TERCERA:** A los docentes promover la autoevaluación, como estrategia de crecimiento profesional, para identificar fortalezas, debilidades e implementar acciones de mejora continua que se reflejará en su alto desempeño profesional como docente de cátedra, implicando una comunicación clara de los objetivos institucionales y el incentivo a la creatividad en la enseñanza. Además, de fomentar un liderazgo transformacional que guíe a la adopción de nuevas prácticas educativas, reduciendo así la inclinación hacia la rutina.
- CUARTA:** A los decanos y directores de escuelas profesionales, desarrollar programas de manejo emocional para los docentes implementando estrategias que ayuden a los docentes a regular sus emociones en el entorno de trabajo.

Esto puede incluir talleres o sesiones de bienestar que ofrezcan herramientas para gestionar el estrés, mejorar la interacción con los estudiantes y fomentar un ambiente emocionalmente saludable en el aula.

QUINTA: A las autoridades educativas implementar una planificación estratégica a largo plazo: Es necesario que los docentes tengan un enfoque a largo plazo en su práctica pedagógica. La universidad debe incentivar la planificación de proyectos educativos que no solo respondan a las necesidades inmediatas, sino que también se enfoquen en el desarrollo sostenido de los estudiantes y la mejora continua de los procesos de enseñanza.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de Psicología* (011), 17.
- Álvarez, R., & Díaz, M. (2022). *La integración de la tecnología en la educación superior: Desafíos y oportunidades*. Editorial Académica.
- Álvarez, A., & Díaz, R. (2022). *La innovación educativa en la universidad: Desafíos y oportunidades para los docentes en la era digital*. Editorial Universitaria.
- American Psychological Association (APA). (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). American Psychological Association.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Escuela de economía. 2007, Perú.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2012). Why does affect matter in organizations? In R. M. Kramer & P. S. Schaffer (Eds.), *Organizational trust: A cultural perspective* (pp. 267-296). Oxford University Press.
- Biesta, G. (2010). Good education in an age of measurement: On the need to reconnect with the question of purpose in education. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22(1), 33-46.
- Bustamante C, Gladys y Mendoza Quispe, Carla Anahi. (2013). Estudios de Correlacion. *Rev. Act. Clin. Med* [online]. 2013, vol.33 [citado 2025-02-05], pp. 1690-1694 . Disponible em: <[http://revistasbolivianas.umsa.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2304-37682013000600006&lng=pt&nrm=iso](http://revistasbolivianas.umsa.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-37682013000600006&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 2304-376
- Castells, M. (2011). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura* (Vol. 1). Siglo XXI Editores.
- Chávez, J., Cigueñas, M., & Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*. Trabajo de investigación para grado de magister, Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, Lima.

- Chunga, L. (2014). *Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del centro comercial de Bellavista*. Tesis para magister, Universidad Nacional del Callao, Sección de Posgrado de la facultad de ciencias administrativas, Callao.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage publications.
- Darling-Hammond, L. (2017). *The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future*. Teachers College Press.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO.
- Díaz, M., Martín, C., & Sánchez, A. (2013). *Evaluación del desempeño docente: Fundamentos, procesos y aplicación*. Ediciones de la Universidad.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía*. Ed. Paz e Terra, S.A. Brasil
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Gabriel-Ortega, Julio. (2017). *Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación*. *Journal of the Selva Andina Research Society*, 8(2), 155-156. Recuperado en 05 de febrero de 2025, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2072-92942017000200008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2072-92942017000200008&lng=es&tlng=es).
- García, M., Rojas, M., & Díaz, S. (2011). *Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá*. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 7 (1), 19.
- García castillo y Cruz, R. (Enero-Diciembre, 1997) *Epistemología de la administración*. En: *Revista Gestión y Estrategia*, 11-12, Universidad Autónoma Metropolitana, extraído de: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc25.htm>.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- González, P., & Martínez, A. (2020). *La calidad educativa en la formación docente: Un enfoque integral*. *Revista de Educación Superior*, 39(4), 1-10.

- Gómez, L., & Ramírez, S. (2019). El dominio del contenido en la enseñanza superior: Un análisis de las prácticas docentes. *Revista de Investigación Educativa*, 15(3), 102-115.
- Gómez, E., & Ramírez, A. (2023). Innovación y tecnología en la educación superior: Nuevos retos para los docentes. Ediciones Educativas.
- Grove, S. K., Burns, N., & Gray, J. R. (2013). *The practice of nursing research: Appraisal, synthesis, and generation of evidence* (7th ed.). Elsevier.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- González, P. (2020). La gestión del aula en la educación superior: Impacto en el rendimiento académico. *Educación y Desarrollo*, 27(2), 45-60.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Stoner, J y Freeman, E. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas* (1ra edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, 86(7), 130-139.
- Kramer & P. S. Schaffer (Eds.), *Organizational trust: A cultural perspective* (pp. 267-296). Oxford University Press.
- López, Pedro Luis. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. Recuperado en 05 de febrero de 2025, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es).
- Martínez, R. (2019). El compromiso docente en la educación superior: Un estudio de sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes. *Revista Latinoamericana de Educación*, 35(1), 67-80.
- Marzano, R. J. (2007). *The art and science of teaching: A comprehensive framework for effective instruction*. ASCD.

- Ministerio de educación de Chile. (2004). *La evaluación docente en Chile*. Santiago: mide uc.
- Ministerio de Educación de Chile. (2004). Evaluación del desempeño docente: Directrices y niveles de desempeño. Ministerio de Educación de Chile
- Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia. (2002). *Evaluación del desempeño docente: Una mirada desde la calidad educativa*. Ministerio de Educación Nacional.
- Ministerio de educación Nacional. República de Colombia. (19 de Junio de 2002). *La educación es de todos. Mineducación*. Recuperado el 19 de 08 de 02, de Evaluación anual de desempeño de docentes y directivos docentes: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-246098.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-246098.html?_noredirect=1)
- Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia. (2002). *Evaluación del desempeño docente: Una mirada desde la calidad educativa*. Ministerio de Educación Nacional.
- Muñoz, J. M. (2017). *Diseño y validación de instrumentos de investigación*. Editorial Universitaria.
- Robson, C. (2011). *Real world research: A resource for users of social research methods in applied settings* (3rd ed.). Wiley.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (decimotercera edición ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Organización Mundial del Movimiento Scout. (2018). *Resistencia al cambio*. México: Trillas.
- Ortega, M. (2015). *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de "Alto de la Alianza" - Tacna, en el año 2013*. tesis para optar grado de magister, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Escuela de Postgrado, Tacna.
- Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. Graó.

- Pérez, J. (2021). Reformas educativas y su impacto en el profesorado universitario. Ediciones Pedagógicas.
- Pérez, J., & Fernández, L. (2021). Metodologías activas y tecnologías en el aula universitaria: Estrategias para la formación del docente. *Revista de Investigación en Educación*, 45(3), 44-58.
- Rabelo Neiva, E., Ros, M., & Torres de Paz, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 20 (1), 9-30.
- Rebeka, E., & Indradevi, R. (2015). A Study on Perception of Employees during Change in a Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, VI (1), 8.
- Rendón-Medel, P., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., Cruz-Morales, F. & Sangerman-Jarquín, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(7), 1603-1617. Recuperado en 05 de febrero de 2025, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-09342017000701603&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342017000701603&lng=es&tlng=es).
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Prentice Hall.
- Rodríguez, F. (2013). La resistencia al cambio organizacional: Orígenes, causas y formas de afrontarla. Editorial Académica.
- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento *Revista EAN*, 82, pp.179-200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Romero, M. (1999). *Un modelo explicativo del cambio organizacional*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, España.

- Saravia, E. (2015). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima. *Journal of Business* , 7 (1), 20-31.
- Sarramona, J. (1989). *Fundamentos de Educación*. España: Editorial CEAC
- Schein, E. (1988). *Consultoría de procesos: recomendaciones para gerentes y directores*. Wilmington, Estados Unidos: Addison Wesley Hispanoamericana.
- Schoenfeld, A. H. (2016). Mathematical problem solving and education reform. In K. G. McLeod & M. S. Ochs (Eds.), *The impact of educational reforms on mathematical problem solving* (pp. 41-58). Springer.
- Sousa, V. ; Driessnack, M. y Costa, (2007) Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. *Rev Latino-am Enfermagem* 2007 maio-junho; 15(3) <https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022>
- Shulman, L. S. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1-22.
- Spector, J. M., Ifenthaler, D., & Sampson, D. G. (2014). *Competencies and technology-enhanced learning*. Springer.
- Tamayo y Tamayo, Mario (1999). *El proceso de la Investigación Científica* (3° ed.). Bogotá : Editorial Limusa S.A. de C.V. . ISBN | DOI: 978-607-050-138-8
- Torres, L. (2023). *Resistencia al cambio en la educación superior: Un análisis de los factores que inciden en el desempeño docente*. Editorial Universitaria.
- Topping, K. J. (2009). *Peer tutoring: A guide to learning by teaching*. Routledge.
- UNESCO. (2005). *Curriculum and E-learning: The role of information and communication technology in education*. UNESCO.
- Valdés, H. (23 de mayo de 2000). *Evaluación del desempeño docente*. Recuperado el 02 de agosto de 2019, de Encuentro iberoamericano sobre Evaluación del desempeño docente: <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

## ANEXOS

1. Matriz de consistencia.
2. Instrumento(s) de recolección de datos organizado en variables, dimensiones e indicadores.
3. Validación de expertos
4. Tabla de la prueba de validación (Prueba binominal o V de Aiken)
5. Copia de la data procesada
6. Consentimiento informado
7. Autorización de la entidad donde se realizó el trabajo de campo.
8. Declaratoria de autenticidad del informe de tesis.

### Anexo 1. Matriz de consistencia

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS , LIMA 2024

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS Y VARIABLES	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>GENERAL</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024?</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación existente entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024.</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>La resistencia al cambio y el desempeño laboral se relaciona significativamente en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024</p>	<p><b>V1: Resistencia al cambio</b> Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de rutina</li> <li>• Reacción emocional</li> <li>• Enfoque a corto plazo</li> </ul> <p>Rigidez cognitiva</p>	<p>TIPO: Básico –No experimental</p> <p>NIVEL Descriptivo correlacional</p>
<p><b>SUB PROBLEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué relación existe entre la búsqueda de la rutina y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024?</li> <li>• ¿Qué relación existe entre la reacción emocional y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024?</li> <li>• ¿Qué relación existe entre el enfoque a corto plazo y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024?</li> <li>• ¿Qué relación existe entre la rigidez cognitiva y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024?</li> </ul>	<p><b>OBJS. ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación existente entre la búsqueda de la rutina y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024.</li> <li>• Determinar la relación existente entre la reacción emocional y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024.</li> <li>• Determinar la relación existente entre el enfoque a corto plazo y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024.</li> <li>• Determinar la relación existente entre la rigidez cognitiva y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024.</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La búsqueda de la rutina se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024.</li> <li>• La reacción emocional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024.</li> <li>• El enfoque a corto plazo se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024.</li> <li>• La rigidez cognitiva se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Alas Peruanas, Lima 2024.</li> </ul>	<p><b>V2: Desempeño docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</li> <li>• Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</li> <li>• Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</li> <li>• Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</li> </ul>	<p>DISEÑO Correlacional Transversal</p> <p>POBLACIÓN 39</p> <p>MUESTRA 39</p>

ANEXO 2. Instrumento(s) de recolección de datos organizado en variables, dimensiones e indicadores.

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Categoría	%	Ítems
Resistencia al cambio organizacional.	Es la fuerza que emerge en las organizaciones de forma no intencional y que es contraria a los cambios iniciados Acosta (2002),	Es la reacción de fuerza opositora que emerge de los docentes al momento de la introducción de nuevas formas de trabajo en la Universidad Alas peruanas de la Filial Tacna, la cual se medirá a través de una encuesta.	Búsqueda de rutina	Es la actitud medida a través de grados e intensidad cuando las personas eligen acciones, procedimientos o lugares o ambientes ya conocidos porque pueden predecir que ocurrirá en ellos.	Nominal	25%	1,7,13,15,17
			Reacción emocional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el malestar que muestra la persona, asimismo muestra ansiedad o la ausencia de entusiasmo hacia las actividades cuando es parte del cambio propuesta en una institución.</li> </ul>		25%	2,10,12,16,
			Enfoque a corto plazo	Es cuando las personas perciben los logros a corto plazo, producto de la inclusión de un cambio en la organización, por lo que tienen dificultad para visualizar los beneficios a largo plazo.		25%	3,5,8,14
			Rigidez cognitiva	Es cuando las personas muestran inflexibilidad en sus pensamientos por lo que tienen dificultades al momento de aceptar las propuestas, ideas, que incluyen las actividades de la inclusión de la propuesta o cambio.		25%	4,6,9,11

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Categoría	%	Ítems
Desempeño docente	Es un proceso que requiere identificar los niveles de logro, es decir tener resultados objetivos para establecer criterios. (Ministerio de Educación 2002).	Es un proceso que se realiza dentro del ámbito del desarrollo docente que tiene como objetivo identificar los niveles de logro de los docentes, para obtener resultados que permitan tomar decisiones orientadas a mejorar el servicio educativo.	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Analiza las características de los estudiantes. Realiza la planificación de las sesiones de aprendizaje Diseña los procesos pedagógicos utilizando la tecnología para el logro de los aprendizajes.	Nominal	18	1,2, 3
			Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Propicia los procesos para el aprendizaje Conduce el proceso de aprendizaje con dominio de los contenidos. Desarrolla la evaluación permanentemente a sus estudiantes.		29	4,5,6,7,8
			Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Participa en la mejora continua de la planificación estratégica de la institución.		24	9,10,11,12
			Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional. Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas.		29	13,14,15,16,17

## INSTRUMENTO DESEMPEÑO DOCENTE

Estimado Docente, la presente guía de encuesta es parte de un proyecto de investigación, su finalidad es la obtención de información, acerca del Desempeño Docente en la Institución Educativa Augusto Salazar Bondy del distrito de San Martín de Porres-Lima, 2020.

DIMENSIONES / INDICADORES	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
<b>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b>				
1. Conoce las características, contexto, contenidos, enfoque y procesos pedagógicos con el propósito de promover capacidades de alto nivel.				
2. Planifica la enseñanza de los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes.				
3. Diseña creativamente los procesos pedagógicos capaces de despertar la curiosidad e interés, usando la tecnología para el logro de los aprendizajes.				
<b>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>				
4. Crea un clima propicio para el aprendizaje				
5. Conduce el proceso de aprendizaje con dominio de los contenidos.				
6. Evalúa permanentemente para tomar decisiones y retroalimenta a sus estudiantes.				
7. Utiliza recursos y tecnologías TIC accesible, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.				
8. Sistematiza los resultados para la toma de decisiones y reforzamiento con las herramientas digitales.				
<b>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.</b>				
9. Ha Participado activamente en la construcción y mejora continua de la planificación estratégica de la institución.				
10. Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las la sociedad. (Responsabilidad social universitaria)				
11. Fomenta trabajos colaborativos para el aprendizaje de los estudiantes reconociendo sus aportes y usando tecnología digital.				

12. Comparte con los estudiantes los resultados y retos de su trabajo pedagógico y da cuentas de sus avances y resultados.				
<b>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>				
13. Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.				
14. Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas.				
15. Posee conocimiento actualizado de las políticas educativas nacionales, regionales y locales, en gestión pedagógica, tecnología digital y el ejercicio de la función docente.				
16. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos en la Institución educativa.				
17. Recibe capacitaciones sobre el uso de las Tics para mejorar su desempeño docente.				

Fuente: Tomado y Adaptado de Torres Sayritupac, Anthony Ralfs (2020). Basado

**Instrumento: Resistencia al cambio**

Datos sociodemográficos de los colaboradores:

SEXO	
M	F

EDAD

El presente es un trabajo de investigación que se viene realizando en la escuela de posgrado de la Universidad Alas Peruanas y tiene como objeto tener una opinión respecto “Resistencia al cambio”. Las respuestas son totalmente anónimas y no hay respuestas correctas o incorrectas; solo indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene.

Por cada pregunta marque con un aspa (x) en la casilla del número que corresponda, según la siguiente escala:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

**Cuestionario sobre Resistencia al Cambio**

V1: Resistencia al cambio						
Nº	ITEMS	5	4	3	2	1
<b>D1: Búsqueda de la rutina</b>						
1	Considera en general que los cambios en sus actividades laborales son negativos.					
2	Prefiere un día rutinario a un día lleno de acontecimientos inesperados.					
3	Le gusta hacer las mismas actividades en lugar de intentar hacer actividades nuevas y diferentes.					
4	Cada vez que su actividad laboral se hace rutinaria, busca la manera de cambiarla.					
5	Prefiere hacer actividades que no le cambien el ánimo.					
<b>D2: Reacción emocional</b>						
6	Los cambios significativos en sus actividades laborales, le estresan.					
7	Cuando se le informa de un cambio de planes, se tensa.					
8	Cuando los objetivos no se cumplen según los planes, se estresa.					
9	Si cambiaran los criterios de evaluación, le incomodaría, incluso sabiendo que le iría bien.					
<b>D3: Enfoque a corto plazo</b>						

10	Cambiar los planes de una meta establecida, le parece una verdadera molestia.					
11	A menudo, se siente un poco incómodo con los cambios, incluso con aquellos que pueden mejorar su vida.					
12	Si le exigen cambiar algo, tiende a resistirse, incluso si cree que puede beneficiarlo en asuntos personales.					
13	A veces evita hacer cambios aun sabiendo que serían buenos para Ud.					
<b>D4: Rigidez cognitiva</b>						
14	A menudo cambia de opinión.					
15	Una vez que ha llegado a una conclusión, no es probable que cambie de opinión.					
16	No cambia de parecer fácilmente.					
17	Sus opiniones son muy consistentes en el tiempo.					

### 3. Validación de expertos

**VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Ana Luz Margarita Borda Soaquita
- 1.2. Grado académico: Dr. En Educación
- 1.3. Cargo e institución donde labora: Universidad Alas Peruanas
- 1.4. Título de la Investigación: LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD "ALAS PERUANAS", FILIAL TACNA 2019
- 1.5. Autor del instrumento: Torres Sayritupac, Anthony Ralfs
- 1.6. Maestría/ Doctorado/ Mención: Doctorado en educación
- 1.7. Nombre del instrumento: Evaluación del desempeño docente

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				65	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				66	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				78	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				75	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				77	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				78	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				79	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				77	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				80	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				76	
<b>SUB TOTAL</b>					751	
<b>TOTAL</b>					751	

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20) :  $751 \times 0.20 = 150.2$

VALORACION CUALITATIVA : Muy bueno

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable para su aplicación

Lugar y fecha: Tacna, 02 de enero del 2022

Firma y Posfirma del experto  
DNI: 29481902

**VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Ana Luz Margarita Borda Soaquita
- 1.2 Grado académico: Dr, En Educación
- 1.3 Cargo e institución donde labora: Universidad Alas Peruanas
- 1.4 Título de la Investigación: LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD "ALAS PERUANAS", FILIAL TACNA 2019
- 1.5 Autor del instrumento: Quispe Gutierrez Olga
- 1.6 Doctorado/ Mención: Doctorado en educación
- 1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario de resistencia al Cambio

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				65	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				65	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				65	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				67	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				78	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				75	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				77	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				76	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				69	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				77	
<b>SUB TOTAL</b>					714	
<b>TOTAL</b>					142.8	

**VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20) : 714x0.20=142.8**

**VALORACION CUALITATIVA : Muy bueno**

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable para su aplicación**

**Lugar y fecha: 02 de enero del 2022**

**Firma y Posfirma del experto  
DNI: 29481902**

**VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: SHARON ROSARIO VILLEGAS GÓMEZ
- 1.2 Grado académico: Dr, En Educación
- 1.3 Cargo e institución donde labora: Escuela de Educación Superior Pedagógica José Jiménez Borja
- 1.4 Título de la Investigación: LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD "ALAS PERUANAS", FILIAL TACNA 2019
- 1.5 Autor del instrumento: Quispe Gutierrez Olga
- 1.6 Doctorado/ Mención: Doctorado en educación
- 1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario de resistencia al Cambio

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				65	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				65	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				65	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				67	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				78	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				75	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				77	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				76	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				69	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				77	
<b>SUB TOTAL</b>					714	
<b>TOTAL</b>					142.8	

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20) :714x0.20=142.8

VALORACION CUALITATIVA : Muy bueno

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable para su aplicación

Lugar y fecha: 14 diciembre del 2021

.....  
Firma y Posfirma del experto  
DNI: 29736972

**VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: SHARON ROSARIO VILLEGAS GÓMEZ
- 1.2. Grado académico: Dr. En Educación
- 1.3. Cargo e institución donde labora: Universidad Alas Peruanas
- 1.4. Título de la Investigación: LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD "ALAS PERUANAS", FILIAL TACNA 2019
- 1.5. Autor del instrumento: Torres Sayritupac, Anthony Ralfs
- 1.6. Maestría/ Doctorado/ Mención: Doctorado en educación
- 1.7. Nombre del instrumento: Evaluación del desempeño docente

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				65	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				66	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				78	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				75	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				77	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				78	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				79	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				77	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				80	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				76	
<b>SUB TOTAL</b>					751	
<b>TOTAL</b>					751	

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20) : 751 x 0.20=150.2

VALORACION CUALITATIVA : Muy bueno

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable para su aplicación

Lugar y fecha: 14 de diciembre del 2021

.....  
Firma y Posfirma del experto  
DNI: 29736972

**VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Amalia Chire Cahuana
- 1.2 Grado académico: Doctorado en Contabilidad.
- 1.3 Cargo e institución donde labora: Red de Salud Tacna.
- 1.4 Título de la Investigación: LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD "ALAS PERUANAS", FILIAL TACNA 2019
- 1.5 Autor del instrumento: Quispe Gutiérrez Olga
- 1.6 Doctorado/ Mención: Doctorado en educación
- 1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario de resistencia al Cambio

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				70	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				70	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				80	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				80	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				80	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				80	
<b>SUB TOTAL</b>					<b>780</b>	
<b>TOTAL</b>					<b>780</b>	

VALORACION CUANTITATIVA (780 x 0.20) : 156  
 VALORACION CUALITATIVA : Muy Bueno  
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Si es aplicable

Tacna, 2 de Enero del 2022

.....  
**Amalia Chire Cahuana**  
 DNI: 04651804

**VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Amalia Chire Cahuana
- 1.2. Grado académico: Doctorado en Contabilidad
- 1.3. Cargo e institución donde labora: Red de Salud de Tacna
- 1.4. Título de la Investigación: LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD "ALAS PERUANAS", FILIAL TACNA 2019
- 1.5. Autor del instrumento: Torres Sayritupac, Anthony Ralfs
- 1.6. Maestría/ Doctorado/ Mención: Doctorado en educación
- 1.7. Nombre del instrumento: Evaluación del desempeño docente

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				75	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				80	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				80	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				80	
<b>SUB TOTAL</b>					<b>795</b>	
<b>TOTAL</b>					<b>795</b>	

VALORACION CUANTITATIVA (795 x 0.20) : 159  
 VALORACION CUALITATIVA : Muy Bueno  
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Si es aplicable

Tacna, 2 de Enero del 2022

Amalia Chire Cahuana  
 DNI: 04651804

## 4. Tabla de la prueba de validación (Prueba binominal o V de Aiken)

**Prueba de V de Aiken para establecer correspondencia de criterio de expertos  
Cuestionario de resistencia al cambio**

Nro. ítem	Indicadores	Juez 1	Juez 2	Juez 3	V de Aiken
1	Claridad	4	4	4	0.75
2	Objetividad	4	4	4	0.75
3	Actualidad	4	4	4	0.75
4	Organización	4	4	4	0.75
5	Suficiencia	4	4	4	0.75
6	Intencionalidad	4	4	4	0.75
7	Consistencia	4	4	4	0.75
8	Coherencia	4	4	4	0.75
9	Metodología	4	4	4	0.75
10	Conveniencia	4	4	4	0.75

**Evaluación del desempeño docente**

Nro. Ítem	Indicadores	Juez 1	Juez 2	Juez 3	V de Aiken
1	Claridad	4	4	4	0.75
2	Objetividad	4	4	4	0.75
3	Actualidad	4	4	4	0.75
4	Organización	4	4	4	0.75
5	Suficiencia	4	4	4	0.75
6	Intencionalidad	4	4	4	0.75
7	Consistencia	4	4	4	0.75
8	Coherencia	4	4	4	0.75
9	Metodología	4	4	4	0.75
10	Conveniencia	4	4	4	0.75

**Prueba de V de Aiken para establecer correspondencia de criterio de expertos  
Cuestionario de resistencia al cambio**

Nro. Ítem	Indicadores	Juez 1	Juez 2	Juez 3	V de Aiken
1	Claridad	4	4	4	0.75
2	Objetividad	4	4	4	0.75

---

<b>3</b>	Actualidad	4	4	4	0.75
<b>4</b>	Organización	4	4	4	0.75
<b>5</b>	Suficiencia	4	4	4	0.75
<b>6</b>	Intencionalidad	4	4	4	0.75
<b>7</b>	Consistencia	4	4	4	0.75
<b>8</b>	Coherencia	4	4	4	0.75
<b>9</b>	Metodología	4	4	4	0.75
<b>10</b>	Conveniencia	4	4	4	0.75

---

**Evaluación del desempeño docente**

Nro. Ítem	Indicadores	Juez 1	Juez 2	Juez 3	V de Aiken
1	Claridad	4	4	4	0.75
2	Objetividad	4	4	4	0.75
3	Actualidad	4	4	4	0.75
4	Organización	4	4	4	0.75
5	Suficiencia	4	4	4	0.75
6	Intencionalidad	4	4	4	0.75
7	Consistencia	4	4	4	0.75
8	Coherencia	4	4	4	0.75
9	Metodología	4	4	4	0.75
10	Conveniencia	4	4	4	0.75

5. Copia de la data procesada

RESISTENCIA LA CAMBIO ORGANIZACIONAL																	
ID	D1:Busqueda de rutina					D2:Relación emocional				D3:Enfoque a corto plazo				D4:Rigidez congnitiva			
	p1	p7	p13	p15	p17	p2	p10	p12	p16	p3	p5	p8	p14	p4	p6	p9	p11
1	3	2	3	1	4	3	2	3	1	2	3	3	1	4	2	3	3
2	1	1	1	3	5	3	1	1	3	1	1	5	3	5	1	1	1
3	1	1	2	1	5	2	1	1	2	1	1	1	1	4	2	1	1
4	1	4	1	2	4	3	2	1	2	3	3	4	2	3	4	2	1
5	1	2	3	2	4	3	2	3	3	2	1	3	3	4	2	2	3
6	4	2	2	2	5	4	4	1	1	2	4	1	1	3	3	1	2
7	2	3	2	3	4	2	3	2	3	2	4	3	2	4	2	2	2
8	1	2	2	2	5	3	3	2	2	2	3	2	1	4	3	2	2
9	5	3	4	2	4	5	2	4	2	5	5	2	2	2	2	2	3
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	5	1	1	1
11	2	3	3	4	4	4	3	3	1	2	2	3	3	4	3	3	3
12	2	3	1	4	4	5	1	1	3	1	4	3	2	5	1	2	1
13	2	2	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	5	1	2	2
14	1	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	2
15	2	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4
16	1	3	1	1	5	3	1	1	1	1	1	3	1	5	3	2	3
17	2	3	3	1	5	2	3	2	2	2	5	4	2	4	3	5	3
18	1	3	4	2	4	4	2	3	2	2	2	3	1	5	2	3	2
19	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	2	3	2	4	2
20	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	4	3	2	5	5	2	3	2	5	3	4	4	1	3	2	4	2
22	1	1	2	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	1	1
23	2	3	1	2	2	2	5	5	3	3	2	2	5	5	4	1	1
24	1	1	1	4	5	3	1	1	4	1	1	4	1	5	1	1	1
25	3	1	3	3	5	3	5	3	3	3	3	1	1	4	1	1	1
26	2	1	1	2	5	4	1	1	3	1	1	1	1	5	1	1	1
27	2	4	1	2	4	4	3	2	3	3	3	2	2	4	4	2	2
28	1	2	1	4	4	4	1	1	1	5	2	4	2	5	1	4	1
29	2	1	1	2	5	2	1	1	2	1	1	3	2	2	1	2	1
30	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1
31	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	2	5	5	1	1	1
32	1	1	2	1	5	3	2	2	1	3	3	2	1	5	2	2	2
33	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	3	2	4	2	2	2
34	1	2	2	3	5	1	2	1	2	2	2	3	3	5	2	1	2
35	1	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	3	4	5	3
36	3	2	3	2	4	5	2	2	3	5	3	2	3	5	3	4	1
37	3	2	1	3	3	2	1	1	3	4	4	2	1	5	2	1	2
38	1	1	1	3	5	1	1	1	3	1	1	4	3	1	3	4	1
39	1	2	1	3	3	1	1	1	2	1	1	3	3	3	2	1	1

DESEMPEÑO DOCENTE																
D1:Preparación			D2:Enseñanza					D3:Participación				D4:Desarrollo				
p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17
3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5
4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	4	2	5	4	4	5	5	5	5	4
4	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	5	4	2	5
3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5
2	5	5	5	5	3	3	3	1	5	5	5	3	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4
1	2	2	3	3	2	1	1	5	2	3	1	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	5	3
4	4	4	4	4	5	5	5	1	4	4	4	4	5	4	4	4
1	1	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	5	3	5	3
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	5	5	2	5	4	4	4	5	4	4	4
3	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	3	5	5	4	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5

## 6. Consentimiento informado

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>
LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD "ALAS PERUANAS", FILIAL TACNA 2019.
<b>PROPÓSITO DEL ESTUDIO</b>
Determinar la relación existente entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral en los docentes de la Facultad de Ciencias empresariales y Educación de la Universidad "Alas Peruanas", Filial Tacna, 2019.
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE INFORMACIÓN</b>
Se coordinó con la directora de la Escuela profesional de administración, para solicitar la autorización en la recolección de la información.
<b>RIESGOS</b>
No implica ningún riesgo para el estudiante, al aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
<b>BENEFICIOS</b>
Se publicará los resultados en la muestra aplicada a las autoridades para desarrollar acciones de mejora continua.
<b>COSTOS</b>
No implica ningún costo para los encuestados.
<b>INCENTIVOS O COMPENSACIONES</b>
No existe ningún incentivo ni compensación.
<b>TIEMPO</b>
El tiempo aproximado es de 60 minutos.
<b>CONFIDENCIABILIDAD</b>
Los datos recolectados serán confidenciales y utilizados únicamente con fines académicos para la obtención de grado académico.

**CONSENTIMIENTO:**

Acepto voluntariamente participar en esta investigación. Tengo pleno conocimiento del mismo y entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio si los acuerdos establecidos se incumplen. En fe de lo cual firmo a continuación:

Apellidos y Nombres DNI N° \_\_\_\_\_

7. Autorización de la entidad donde se realizó el trabajo de campo.

## 8. Declaratoria de autenticidad del informe de tesis.

### **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO**

Yo, RAMOS ESCOBEDO, JENNIFER ROXANA, identificado con D.N.I. 42344887, alumna de posgrado de la Universidad Alas Peruanas-Filial Tacna, autor de la Tesis titulada: "LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD "ALAS PERUANAS", FILIAL TACNA 2019"

#### DECLARO QUE:

1. El presente trabajo de investigación, tema de la tesis presentada para la obtención de grado de Doctor en educación, siendo resultado de mi trabajo personal, el cual no he copiado de otro trabajo de investigación, ni utilizado ideas, fórmulas, ni citas completas "stricto sensu"; así como ilustraciones diversas, sacadas de cualquier tesis, obra, artículo, memoria, etc., (en versión digital o impresa). Caso contrario, menciono de forma clara y exacta su origen o autor, tanto en el cuerpo del texto, figuras, cuadros, tablas u otros que tengan derechos de autor.
2. Declaro que el trabajo de investigación que pongo en consideración para evaluación no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título, ni ha sido publicado en sitio alguno. Soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor y hacer plagio, es objeto de sanciones universitarias y/o legales, por lo que asumo cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de irregularidades en la tesis, así como de los derechos sobre la obra presentada. Asimismo, me hago responsable ante la universidad o terceros, de cualquier irregularidad o daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado. De identificarse falsificación, plagio, fraude, o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, responsabilizándome por todas las cargas pecuniarias o legales que se deriven de ello sometiéndome a la normas establecidas y vigentes de la UAP.

Tacna, 02 de febrero 2022

---

JENNIFER ROXANA RAMOS ESCOBEDO  
D.N.I. 42344887

## ANEXO 5 Declaratoria de autenticidad del plan de tesis. (cambiar dni)

### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

Yo, Jennifer Ramos Escobedo Identificado con D.N.I. 40503904, alumno de posgrado de la Universidad Alas Peruana-Filial Tacna, autor de la Tesis titulada: “LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD “ALAS PERUANAS”, FILIAL TACNA 2019”

#### DECLARO QUE:

1. El presente trabajo de investigación, tema de la tesis presentada para la obtención PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN EDUCACIÓN es original, siendo resultado de mi trabajo personal, el cual no he copiado de otro trabajo de investigación, ni utilizado ideas, fórmulas, ni citas completas “stricto sensu”; así como ilustraciones diversas, sacadas de cualquier tesis, obra, artículo, memoria, etc., (en versión digital o impresa). Caso contrario, menciono de forma clara y exacta su origen o autor, tanto en el cuerpo del texto, figuras, cuadros, tablas u otros que tengan derechos de autor.

2. Declaro que el trabajo de investigación que pongo en consideración para evaluación no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título, ni ha sido publicado en sitio alguno. Soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor y hacer plagio, es objeto de sanciones universitarias y/o legales, por lo que asumo cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de irregularidades en la tesis, así como de los derechos sobre la obra presentada. Asimismo, me hago responsable ante la universidad o terceros, de cualquier irregularidad o daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado. De identificarse falsificación, plagio, fraude, o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, responsabilizándome por todas las cargas pecuniarias o legales que se deriven de ello sometiéndome a la normas establecidas y vigentes de la UAP.

Tacna, 17 de diciembre del 2021

---

Jennifer Roxana Ramos Escobedo  
D.N.I. 40503904