

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA
UGEL CHINCHEROS EN EL AÑO 2022”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

Bach. JOSE ANGEL CORDOVA ROJAS

ASESOR:

Dr. JOSE RICARDO RASILLA ROVEGNO

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Ciencias Sociales y Desarrollo Humano.
Gestión Administrativa.

Callao - 2023

PERÚ

A handwritten signature in blue ink, consisting of several stylized, overlapping loops and lines.

INFORMACIÓN BÁSICA

FACULTAD: Facultad de Ciencias Administrativas.

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN: Pregrado

TÍTULO: “Resistencia al Cambio Y El Desempeño Laboral De Los Directores de Educación Primaria De La UGEL Chincheros En El Año 2022”

AUTOR: Bach. JOSÉ ÁNGEL CÓRDOVA ROJAS

CÓDIGO ORCID DEL AUTOR: 0000-0002-9281-5121

DNI DEL AUTOR: 71921412

ASESOR: Dr. JOSÉ RICARDO RASILLA ROVEGNO

CÓDIGO ORCID DEL ASESOR: 0000-0001-9678-6164

DNI DEL ASESOR: 10771376

LUGAR DE EJECUCIÓN: Provincia de Chincheros, Región Apurímac.

UNIDAD DE ANÁLISIS: UGEL Chincheros, Área de Gestión Pedagógica.

TIPO: Investigación Básica.

ENFOQUE: Cuantitativo.

TEMA OCDE: 5.02.04 - Negocios, Administración.



HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

TESIS TITULADA

“Resistencia Al Cambio Y El Desempeño Laboral De Los Directores de Educación Primaria De La UGEL Chincheros En El Año 2022”

Presentado por: Bach. José Ángel Córdova Rojas

Asesor: Dr. Jose Ricardo Rasilla Rovegno.

MIEMBROS DEL JURADO DE SUSTENTACIÓN

Presidente: Dr. Victor Hugo Duran Herrera.

Secretario: Dr. Constantino Miguel Nieves Barreto.

Vocal: Mg. Jorge Alfredo Castillo Prado.

Suplente: Dra. Flor de Maria Garivay Torres.

Número de Libro: 01

Número de Folio: 25

Número de Acta: 10

Fecha de aprobación de tesis:

Bellavista, 30 De Marzo del 2023.

Resolución del decano: N°320-2022-D-FCA-UNAC, N°055-2023-D-FCA-UNAC y N°072-2023-D-FCA-UNAC





UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Av. Juan Pablo II 306 Bellavista- Callao Telf. 4297296
"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"



ACTA N° 10 DE SUSTENTACIÓN DE TESIS SIN CICLO DE TESIS, DE FECHA 30 DE MARZO DEL 2023, PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

LIBRO N° 01 FOLIO N° 25 ACTA N° 10 DE SUSTENTACIÓN DE TESIS SIN CICLO DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

A los 30 días del mes marzo del año 2023, siendo las 16:00 horas, se reunió, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, el JURADO DE SUSTENTACIÓN DE TESIS, para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración, conforme a las Resoluciones de Decano N.º 320-2022-D-FCA-UNAC, 055-2023-D-FCA-UNAC y 072-2023-D-FCA-UNAC, integrado por los siguientes docentes ordinarios de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao:

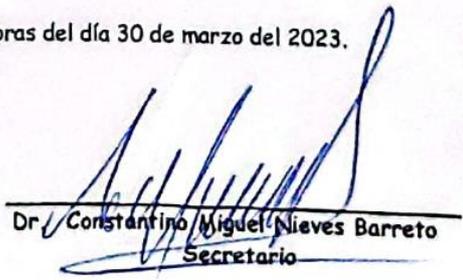
Dr.	Victor Hugo Duran Herrera	: Presidente
Dr.	Constantino Miguel Nieves Barreto	: Secretario
Mg.	Jorge Alfredo Castillo Prado	: Miembro

Se dio inicio al acto de sustentación de la tesis del Bachiller CORDOVA ROJAS JOSE ANGEL, quien, habiendo cumplido con los requisitos para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración, sustenta la tesis titulada: "RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA UGEL CHINCHEROS EN EL AÑO 2022", cumpliendo con la sustentación en acto público, de manera presencial.

Con el quórum reglamentario de ley, se dio inicio a la sustentación de conformidad con lo establecido por el Reglamento de Grados y Títulos vigente. Luego de la exposición, y la absolución de las preguntas formuladas por el Jurado y efectuadas las deliberaciones pertinentes, acordó: Dar por APROBADO con la escala de calificación cualitativa BUENO y calificación cuantitativa (1.5), la presente tesis, conforme a lo dispuesto en el Art. 27 del Reglamento de Grados y Títulos de la UNAC, aprobado por Resolución de Consejo Universitario N° 099-2021- CU del 30 de junio del 2021.

Se dio por cerrada la Sesión a las 4:50 horas del día 30 de marzo del 2023.


Dr. Victor Hugo Duran Herrera
Presidente


Dr. Constantino Miguel Nieves Barreto
Secretario


Mg. Jorge Alfredo Castillo Prado
Miembro



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

INFORME N°007-2023-JST-FCA-UNAC

Bellavista, 31 de mayo del 2023

Sr. Bachiller:

CORDOVA ROJAS JOSE ANGEL

De mi consideración,

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y a la vez informarle la conformidad al **LEVANTAMIENTO DE LAS OBSERVACIONES**, señaladas en el Anexo N° 05 (**FICHA DE OBSERVACIONES PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS SIN CICLO DE TESIS**) de la tesis titulada: **"RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA UGEL CHINCHEROS EN EL AÑO 2022"**, sustentación realizada el 30 de marzo del 2023 a las 16:00 p.m. en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, según obra en el Libro N° 01, Folio N° 25, Acta N° 10, se le comunica para su conocimiento y fines pertinentes.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.



Dr. Victor Hugo Duran Herrera
Presidente del Jurado de Sustentación
de Tesis



DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a nuestro Dios creador, por darme la vida. A mi señora madre Ana y mi señor padre Freddy, por demostrarme siempre su cariño y apoyo.

A mi hermana Celina por siempre estar dispuesta a escucharme en cualquier momento, a mi enamorada Katia por su amor, comprensión y ternura.

Y al Dr. José Rasilla, por sus asesorías y constante apoyo.



AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios desde el fondo de mi corazón por siempre llenar mi vida de sus bendiciones y a toda mi familia que siempre está a mi lado.

Mi profunda gratitud a todas las autoridades y trabajadores de la UGEL Chincheros por permitirme realizar mi investigación en su institución.

De la misma manera expreso mi gratitud a la Universidad Nacional del Callao, a la Facultad de Ciencias Administrativas, a mis docentes que gracias a sus conocimientos compartidos hicieron que yo pueda mejorar día a día como persona y como profesional.

Finalmente expreso mi gratitud al asesor de mi tesis de investigación, el Dr. José Ricardo Rasilla Rovegno, que gracias a su guía, conocimiento, enseñanza y cooperación, este trabajo de investigación floreció.



ÍNDICE

INFORMACIÓN BÁSICA	iii
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	19
1.2. Formulación del Problema.....	21
1.2.1. Problema General.....	21
1.2.2. Problemas Específicos.	21
1.3. Objetivos	21
1.3.1. Objetivo General.....	21
1.3.2. Objetivos Específicos.....	22
1.4. Justificación.....	22
1.4.1. Justificación Práctica.	22



1.4.2.	Justificación Teórica.	23
1.4.3.	Justificación Metodológica.	23
1.5.	Delimitantes de la Investigación	24
1.5.1.	Delimitación Teórica.	24
1.5.2.	Delimitación Temporal.	24
1.5.3.	Delimitación Espacial.	24
II.	MARCO TEÓRICO	25
2.1.	Antecedentes	25
2.1.1.	Investigaciones Internacionales.	25
2.1.2.	Investigaciones Nacionales.....	27
2.2.	Bases Teóricas.....	30
2.3.	Marco Conceptual	32
2.3.1.	Resistencia al Cambio.	32
2.3.2.	Dimensiones de la Resistencia al Cambio.....	38
2.3.3.	Desempeño Laboral.....	40
2.3.4.	Dimensiones del Desempeño Laboral.	42
2.4.	Definición de Términos Básicos	46
III.	HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	49
3.1.	Hipótesis.....	49
3.1.1.	Hipótesis General.	49
3.1.2.	Hipótesis Específicas.....	49



3.2.	Operacionalización de las Variables.....	49
IV. DISEÑO METODOLÓGICO		51
4.1.	Tipo y Diseño de la Investigación	51
4.1.1.	Tipo de Investigación.....	51
4.1.2.	Diseño de Investigación.....	51
4.2.	Método de Investigación.....	52
4.3.	Población y Muestra	52
4.3.1.	Población.....	52
4.3.2.	Muestra.....	52
4.4.	Lugar de Estudio y Periodo Desarrollado	53
4.4.1.	Lugar de Estudio.....	53
4.4.2.	Periodo Desarrollado.....	54
4.5.	Técnicas e Instrumentos Para la Recolección de la Información .	54
4.5.1.	Técnicas.....	54
4.5.2.	Instrumentos.....	54
4.6.	Análisis y Procesamiento de Datos	56
V. RESULTADOS		58
5.1.	Resultados Descriptivos	58
5.1.1.	Variable Resistencia al Cambio	58
5.1.2.	Variable Desempeño Laboral.....	62
5.2.	Resultados Inferenciales	67



5.2.1.	Prueba de Normalidad	67
5.2.2.	Contrastación de Hipótesis	69
5.3.	Otros tipos de resultados de acuerdo a la naturaleza del problema y la hipótesis.....	74
VI.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	75
6.1.	Contrastación y Demostración de la Hipótesis con los Resultados	75
6.2.	Contrastación de los Resultados con Otros Estudios Similares ...	78
6.3.	Responsabilidad Ética	79
	CONCLUSIONES	81
	RECOMENDACIONES.....	83
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
	ANEXOS.....	90
	ANEXO 1: Matriz de Consistencia	91
	ANEXO 2: Matriz de Operacionalización de las Variables.....	92
	ANEXO 3: Matriz de Elaboración de Instrumentos	94
	ANEXO 4: Instrumentos de recolección de datos	97
	ANEXO 6: Base de Datos de la Encuesta	107
	ANEXO 7: Fichas Técnicas de los Instrumentos	109



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las Variables.....	49
Tabla 2 Resultado de la validez Cuestionario de Resistencia al Cambio	55
Tabla 3 Resultado de la validez Cuestionario de Desempeño Laboral	55
Tabla 4 Prueba Alfa de Cronbach - Cuestionario de Resistencia al Cambio	56
Tabla 5 Prueba Alfa de Cronbach - Cuestionario de Desempeño Laboral ..	56
Tabla 6 Valores de la correlación Rho de Spearman	57
Tabla 7 Tabla de Frecuencia de Resistencia al Cambio	58
Tabla 8 Tabla de Frecuencia de Resistencia Lógica	59
Tabla 9 Tabla de Frecuencia de Resistencia Psicológica	60
Tabla 10 Tabla de Frecuencia de Resistencia Sociológica	61
Tabla 11 Tabla de Frecuencia de Desempeño Laboral.....	62
Tabla 12 Tabla de Frecuencia de Ejecución Presupuestal.....	63
Tabla 13 Tabla de Frecuencia de Gestión de Recursos Humanos	64
Tabla 14 Tabla de Frecuencia de Gestión de la Convivencia Escolar.....	65
Tabla 15 Tabla de Frecuencia de Mejora de Prácticas Docentes	66
Tabla 16 Tabla de Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov.....	68
Tabla 17 Correlación de Spearman entre Resistencia al Cambio y Desempeño Laboral	71
Tabla 18 Correlación de Spearman entre Resistencia Lógica y Desempeño Laboral	72
Tabla 19 Correlación de Spearman entre Resistencia Psicológica y Desempeño Laboral.....	73



Tabla 20 Correlación de Spearman entre Resistencia Sociológica y Desempeño Laboral.....	74
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso del Cambio.....	35
Figura 2 Las Fuerzas del Cambio	37
Figura 3 Gráfico de Barras de Frecuencia de Resistencia al Cambio.....	58
Figura 4 Gráfico de Barras de Frecuencia de Resistencia Lógica	59
Figura 5 Gráfico de Barras de Frecuencia de Resistencia Psicológica.....	60
Figura 6 Gráfico de Barras de Frecuencia de Resistencia Sociológica.....	61
Figura 7 Gráfico de Barras de Frecuencia de Desempeño Laboral	62
Figura 8 Gráfico de Barras de Frecuencia de Ejecución Presupuestal	63
Figura 9 Gráfico de Barras de Frecuencia de Recursos Humanos	64
Figura 10 Gráfico de Barras de Frecuencia de la Convivencia Escolar	65
Figura 11 Gráfico de Barras de Frecuencia de Mejora de Prácticas Docentes	66
Figura 12 Gráfico de Normalidad de la Variable Resistencia al Cambio.....	68
Figura 13 Gráfico de Normalidad de la Variable Resistencia al Cambio.....	68

RESUMEN

La investigación titulada: “La Resistencia Al Cambio Y El Desempeño Laboral De Los Directores de Educación Primaria De La UGEL Chincheros En El Año 2022”, tuvo como principal objetivo: Determinar la relación entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en la región Apurímac, Perú en el 2022.

La investigación es de tipo Básica, el diseño es no experimental, de corte transversal y de alcance correlacional, el método utilizado fue hipotético deductivo, la población de estudio estuvo conformada por 102 directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros, y la muestra estuvo conformada por 81 directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros.

Los resultados obtenidos evidencian un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel significancia de 0,05 establecido previamente, los resultados determinaron que existe un nivel de correlación considerable e inversamente proporcional con signo negativo, entre la Resistencia al Cambio y el Desempeño Laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022 (Rho de Spearman = -0,730 , $p < 0.05$).

Palabras Claves: Resistencia al Cambio, Desempeño Laboral.



ABSTRACT

The research entitled: "The Resistance To Change And The Labor Performance Of The Directors Of Primary Education Of The UGEL Chincheros In The Year 2022", had as main objective: To determine the relationship between the resistance to change and the labor performance of the directors of primary education belonging to the UGEL Chincheros in the Apurímac region, Peru in 2022.

The research is of an applied type, the design is non-experimental, cross-sectional and correlational in scope, the method used was hypothetical deductive, the study population was made up of 102 primary education directors belonging to the UGEL Chincheros, and the sample consisted of made up of 81 primary education directors belonging to the UGEL Chincheros.

The results obtained show a bilateral significance index of 0.000, which is less than the previously established significance level of 0.05. The results determined that there is a considerable and inversely proportional correlation level with a negative sign, between Resistance to Change and Job Performance. of primary education directors belonging to the UGEL Chincheros in the year 2022 (Spearman's Rho = -0.730, $p < 0.05$).

Keywords: Resistance to Change, Work Performance.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, vivimos inmersos en un contexto caracterizado por los cambios constantes, donde las instituciones se encuentran obligadas a adaptarse rápidamente a estos entornos de nueva convivencia social, donde los trabajadores tuvieron que migrar del trabajo presencial al trabajo remoto, luego al trabajo mixto y progresivamente de manera presencial, esto exige que los trabajadores desarrollen sus competencias tecnológicas buscando beneficio de su propio desempeño laboral y la adaptación al cambio.

La inquietud de investigar sobre el tema, nace de la observación a los directivos de educación primaria de a la UGEL Chincheros durante el año 2022, los cuales experimentaron cambios drásticos en la forma que laboraban habitualmente, sobre todo en el empleo de herramientas virtuales, como las plataformas virtuales o los sistemas propios del ministerio de educación para poder desempeñar sus funciones como directores de Instituciones educativas.

En base a lo anterior, la problemática de los directores de la UGEL Chincheros tiene una relación directa con el tema a investigar, para en base a los resultados se puedan tomar acciones concernientes en la gestión de los cambios y el desempeño en sus labores.

La investigación cuenta con el siguiente contenido:

En el capítulo número I, se describió la situación problemática teniendo un enfoque que parte de lo general a lo particular, la formulación problema general y los problemas específicos, los objetivos de la investigación, las justificaciones y los limitantes del estudio.

En el capítulo II, se desarrollaron los antecedentes de investigación, internacionales y nacionales, además de las bases teóricas de cada variable, en la cual se consideraron las definiciones y el desarrollo conceptual de las dimensiones de cada variable.

En el capítulo III, se realizó la formulación de las hipótesis general, hipótesis específicas y la operacionalización de las variables.

En el capítulo IV, se desarrolló la metodología de la investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de los datos y los estadísticos utilizados para el procesamiento y análisis de la información recolectada.

En el capítulo V, se desarrolló la contrastación de hipótesis mediante métodos estadísticos descriptivos e inferenciales, para finalmente en el capítulo VI realizar la discusión de los resultados obtenidos, para culminar con las conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

A nivel mundial, se están produciendo constantes cambios de manera acelerada y uno de estos cambios es con respecto a la forma de trabajar de las personas. Según Hayter (2020) de la Organización Internacional del Trabajo, miles de trabajadores en el mundo han cambiado drásticamente la forma habitual de trabajar, siendo la tendencia los entornos y herramientas digitales.

En Latinoamérica, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, los cambios de tendencias de los mercados laborales, producto de la pandemia mundial del COVID-19, están relacionadas principalmente con los cambios tecnológicos, caracterizado por la digitalización en corto y largo plazo, teniendo como consecuencia la desigualdad de oportunidades en los trabajadores que no se adaptan o se resisten al cambio (Weller, 2020).

En cuanto al panorama nacional, en el Perú, los cambios laborales que se dieron fueron con la finalidad de controlar la expansión del Coronavirus "COVID-19", por parte del gobierno central del Perú, conforme al Decreto Supremo N° 044-2020 (PCM, 2020), por el cual se decreta el estado de emergencia sanitaria, el decreto ley indica el obligatorio aislamiento social de los ciudadanos, así como también la suspensión de las laborales presenciales a nivel del sector público y privado, exceptuando algunas actividades esenciales. Dando lugar a la implementación del trabajo remoto y posteriormente a la adecuación progresiva a la presencialidad laboral.

A nivel local, la UGEL Chincheros se encuentra ubicada en la provincia de Chincheros, departamento de Apurímac - Perú, en cumplimiento a las



restricciones dispuestas por el gobierno peruano y el Ministerio de Educación, conforme a la Resolución Ministerial 108-2022-Minedu, se dispuso que todos los directores y docentes pertenecientes a la UGEL Chincheros desempeñen sus actividades laborales de manera presencial a partir del año lectivo escolar 2022, por lo cual los directivos de las instituciones educativas vinieron desempeñando sus funciones de manera presencial haciendo uso de las distintas herramientas y plataformas tecnológicas como Google Drive, SIAGIE (Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa), SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera), SIGA (Sistema Integrado de Gestión Administrativa), SIMON (Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio Educativo), SIRA (Sistema de Racionalización), SiseVe (Sistema Especializado en Reportes de Casos sobre Violencia Escolar), NEXUS (Sistema de Administración y Control de Plazas) y ESCALE (Estadísticas de Calidad Educativa).

El cambio del trabajo remoto al trabajo presencial haciendo uso de herramientas y plataformas tecnológicas, fue un cambio muy significativo en la manera que habitualmente los directores pertenecientes a la UGEL Chincheros desempeñaban sus funciones en sus respectivas Instituciones Educativas. Por ello, la presente investigación pretende determinar si la resistencia al cambio tiene influencia en el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el departamento Apurímac, Perú, en el año 2022.



1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General.

¿Cuál es la relación entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en la región Apurímac, Perú en el año 2022?

1.2.2. Problemas Específicos.

- a. ¿Cuál es la relación entre la resistencia lógica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022?
- b. ¿Cuál es la relación entre la resistencia psicológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022?
- c. ¿Cuál es la relación entre la resistencia sociológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Determinar la relación entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en la región Apurímac, Perú en el año 2022.



1.3.2. Objetivos Específicos.

- a. Determinar la relación entre la resistencia lógica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.
- b. Determinar la relación entre la resistencia psicológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.
- c. Determinar la relación entre la resistencia sociológica y el desempeño laboral los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación Práctica.

Se realizó el análisis de la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria de la UGEL Chincheros, lo cual nos permite evaluar y proponer mejoras en la organización para que los directores puedan adaptarse a su entorno de trabajo.

La presente investigación, tiene implicancias prácticas, ya que contribuirá a solucionar en alguna medida los problemas que las organizaciones en general se encuentran afrontando, y en particular ayudará a resolver los problemas de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros, ya que los resultados que se obtienen serán beneficiosos para el personal de la UGEL Chincheros, investigadores, estudiantes e instituciones que deseen conocer su aplicación.



1.4.2. Justificación Teórica.

Se justifica teóricamente ya que, actualmente, es de mucho interés el estudio de la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los trabajadores en este proceso de transiciones. En ese sentido el concepto de resistencia al cambio surge como una variable de importancia crucial en esta transición de constantes cambios acelerados para lograr el adecuado desempeño laboral de los trabajadores y la adaptación de las organizaciones a esta nueva forma de convivencia social.

La medición y el manejo de la resistencia al cambio y el desempeño laboral, son factores de mucha importancia en el proceso de adaptación en este nuevo contexto laboral, lo cual exige el desarrollo y verificación de las principales teorías que la sustentan, en tal sentido, la presente investigación contribuirá con el enriquecimiento y el desarrollo de la literatura científica sobre estos nuevos conceptos, sobre todo al aplicarse en un periodo de constantes cambios.

1.4.3. Justificación Metodológica.

Para la creación de los instrumentos propios de medición, se tomó el método científico desde un enfoque cuantitativo, Los instrumentos de investigación empleados fueron validados para su validez y confiabilidad al momento de procesar los resultados, estos instrumentos estarán disponibles para los investigadores que estén considerando estudiar el mismo tema.



1.5. Delimitantes de la Investigación

1.5.1. Delimitación Teórica.

Se basó en los conceptos y bibliografía de las variables de resistencia al cambio y desempeño laboral, como las bases teóricas de los siguientes autores:

De acuerdo a Newstrom (2016) “La resistencia al cambio hace referencia a las actitudes de los trabajadores para desacreditar, retrasar u obstruir el desarrollo de un cambio laboral.” (p. 360).

En ese sentido, autores como Chiavenato (2017) y Newstrom (2016) han optado por darles las siguientes dimensiones: lógicas o racionales, psicológicas o emocionales, y sociológicas.

Según Chiavenato (2017), define al desempeño laboral como “La eficacia del personal en el cumplimiento de sus funciones dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización.” (p. 14).

1.5.2. Delimitación Temporal.

Se realizó la investigación durante 5 meses, desde julio del 2022 a noviembre del 2022.

1.5.3. Delimitación Espacial.

Se llevó a cabo solamente en las instituciones educativas de nivel primario pertenecientes a la UGEL Chincheros, en la provincia de Chincheros, región Apurímac.



II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Investigaciones Internacionales.

Entre las investigaciones internacionales se cuentan con los siguientes antecedentes de investigaciones:

HERRERA MONZON, Ana (2018), en su tesis “Relación Entre El Compromiso Laboral Y La Resistencia Al Cambio En Los Colaboradores Del Área Administrativa De Una Empresa Agroindustrial De La Ciudad De Guatemala”, tuvo como objetivo establecer la relación entre el compromiso laboral y la resistencia al cambio de los colaboradores administrativos en una empresa agroindustrial de la Ciudad de Guatemala. La población comprende 30 trabajadores administrativos de la organización con una muestra de 30 colaboradores. La metodología empleada es de tipo descriptivo correlacional. El instrumento de medición fue un cuestionario para medir el compromiso laboral de 32 ítems en escala de Likert y para medir la resistencia al cambio se empleó un cuestionario que conforma 28 ítems en escala de Likert.

Se llegó a la conclusión que si existe una correlación estadística y significativa entre el compromiso laboral y resistencia al cambio en los colaboradores.

YOKIRIS GUZMÁN DE LA ROSA, Andrea (2018), en su tesis “Adaptabilidad Y Proceso De Cambio Organizacional” - Guatemala, tuvo como objetivo principal determinación del nivel de adaptabilidad que tienen los procesos de cambio organizacional en los colaboradores de la Cooperativa Salcajá. La muestra es de 70 sujetos, de ambos sexos, las edades comprendidas entre los 18 a 25 años,

todos pertenecientes al área encargada de la atención al cliente. El tipo de investigación es cuantitativa, de diseño descriptivo, para lo cual se empleó un test psicométrico denominado Cuestionario de Adaptabilidad para Adultos.

Concluyó que la adaptabilidad en los trabajadores se ve afectada al afrontar el cambio, dando como resultado que el 48% están en un nivel alto de inadaptabilidad, el 39% en un nivel medio y el 13% en un nivel bajo.

ORTIZ ROCHA, Johanna (2018), en su tesis “Resistencia Al Cambio En El Fortalecimiento De Prácticas Organizacionales En Una Fábrica De Alimentos De Bogota”, tuvo como objeto implementar un programa de gestión del cambio para el fortalecimiento de las prácticas organizacionales. Se contó con el 100% de la población conformada por 82 trabajadores. Se utilizó el método no experimental, se empleó el instrumento de medición de actitudes en escala de Likert.

La conclusión a la que llegaron fue que la implementación de un programa de gestión del cambio influyó de manera positiva en el fortalecimiento de las prácticas organizacionales.

CONTRERAS SÁNCHEZ, Julieth (2018), en su tesis “Gestión Del Cambio Como Herramienta Para La Eficiencia En Pequeñas Empresas.”- Argentina, tuvo como objetivo realizar el estudio de la gestión del cambio para promover la eficiencia. Para la investigación se usó los métodos: hipotético deductivo, la técnica de investigación fue el análisis situacional, la información que fue procesada y analizada. La investigación utilizó instrumentos, solo se tomó como referente



teórico este hecho y relacionándolo con los cambios estructurales dados en las micro y pequeñas empresas de Bogotá, durante el periodo 2015 – 2017.

Como conclusión se verificó y demostró que el cambio organizacional de las micro y pequeñas empresas requieren ser implementadas según los objetivos organizacionales establecidos a mediano y corto plazo.

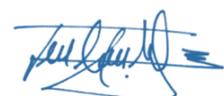
CATALÁN CRUZ, Lezlie (2016), en su tesis “Factores En La Resistencia Al Cambio De Los Colaboradores De Un Ingenio Azucarero En Escuintla” - Guatemala, estableció como objetivo de determinar factores predominantes en la resistencia al cambio de los colaboradores. La población estuvo compuesta por 39 personas. La investigación es de tipo descriptivo con diseño cuantitativo. El instrumento es un cuestionario de resistencia al cambio que conforma 28 ítems, con escala de Likert, para medir los factores de resistencia al cambio.

Se llegó a la conclusión que existe predominancia en los factores de: resistencia individual, implementación de políticas y funciones nuevas.

2.1.2. Investigaciones Nacionales.

A nivel nacional se cuentan con los siguientes antecedentes de investigaciones:

QUIÑONES GIRALDO, María (2019), en su tesis titulada “La Gestión del cambio y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2019.”, tuvo como objetivo establecer la existencia de relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Municipalidad de Huaraz. La población fue compuesta por 65 personas y se trabajó con la totalidad de la población. El



enfoque es cuantitativo, diseño no experimental de alcance transversal y Correlacional, se usaron instrumentos de cuestionarios que poseen validez de expertos y confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach.

Se llegó a la siguiente conclusión: Existe correlación significativa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Huaraz, por medio de Rho de Spearman $Rho = 0.67$ y una significancia de 0.00 menor que $p < 0.01$, por lo tanto se demuestra que los procesos de gestión del cambio son favorables para establecer un eficiente desempeño laboral por parte de los trabajadores municipales y también se considera significativa ya que alcanzó un p valor de sig. = 0.000.

RIVAS REYES, Dora (2018), en su tesis “Gestión Del Cambio Organizacional Y Desempeño Profesional Del Área De Enfermería Del Hospital Hidalgo Atoche Lopez, Chancay 2018”, estableció como objetivo determinación de la relación existente entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño profesional en el área de enfermería d (Robbins & Judge, 2016). El Hospital Hidalgo López, Chancay 2018. La población fue de 208 , la muestra conformada por 111 enfermeros. La metodología es de tipo Básico, nivel descriptivo, correlacional, transversal, diseño no experimental. Se empleó el cuestionario como instrumento, para la variable Gestión del cambio con 20 ítems y la variable desempeño profesional con 15 ítems.

Concluye que existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño profesional del área de enfermería del Hospital

Hidalgo Atoche López, Chancay 2018, puesto que la correlación del estadístico Rho de Spearman muestra un valor de 0.52 con una magnitud moderada.

PEÑA ATAO, Eder; PRADO FERNÁNDEZ, Ruth (2018), en su tesis titulada “La Resistencia Al Cambio Y Trabajo En Equipo En El Personal De La Sede Del Gobierno Regional De Ayacucho, 2016” tuvieron como objetivo determinar la correlación entre la resistencia al cambio y trabajo en equipo de los trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho, año 2016. La población fue de 331 personas y la muestra estuvo constituida por 75 empleados. La investigación fue de tipo básica, de nivel correlacional, diseño no experimental. La técnica de rfue la encuesta y el instrumento el cuestionario.

Concluyó que si existe relación inversamente proporcional y de nivel significativo entre la resistencia al cambio y trabajo en equipo valor de Rho = - 0,420 y $p = 0,00$.

QUISPE GUTIERREZ, Olga (2018) en su tesis “Resistencia al cambio y la calidad de servicio en la UGEL 3, Lima 2017.”, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre resistencia al cambio y la calidad de servicio. La población fue de 250 trabajadores, la muestra fue de 150 trabajadores. El método de la investigación es hipotético deductivo y de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. Para la recolección de los datos se empleó la técnica de la encuesta de dos cuestionarios.



Se concluyó que si existe relación baja e inversa entre la resistencia al cambio y la calidad de servicio del personal de la UGEL 03, con un p valor $< 0,05$ y Rho de Spearman = - 0.368.

YBAÑEZ REVOLLAR, Víctor (2017), en su tesis "Gestión de cambio y desempeño laboral en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2016", el objetivo fué identificar la relación entre la gestión de cambio y el desempeño laboral. La población fue de 400 personas, la muestra de 197 personas. La investigación es de tipo básica, nivel descriptivo de alcance correlacional, enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, corte transversal. La técnica fue la encuesta el instrumento un cuestionario de 25 ítems para cada variable, el resultado fue correlación positiva baja, según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman $Rho = 0,39$ y significancia p valor 0.00.

Llega a la conclusión que si existe relación directa entre la gestión de cambio y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017.

2.2. Bases Teóricas

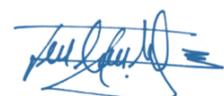
La resistencia al cambio influye en el desempeño laboral, Según Fernandez (2016) la resistencia al cambio proviene de los trabajadores y en ocasiones de las instituciones, en las dos situaciones, la resistencia al cambio afecta el desempeño laboral. Por su parte Werther (2019), manifiesta que los constantes cambios ocasionan en los trabajadores resultados negativos que se reflejan en su propio desempeño.

Porret (2014), menciona que todo cambio de las actividades laborales en una institución, influye de manera negativa o positiva en el desempeño de los trabajadores. En tal sentido Costumero (2017), manifiesta que existe incertidumbre durante los procesos de cambios, lo cual es un factor de reducción del desempeño del trabajador.

Por su parte Cruz (2014), menciona que en las organizaciones, los trabajadores reflejan resistencia cuando se les asigna funciones nuevas, cuando existe una reorganización, cuando se incorporan nuevos jefes o cuando se implementa el uso de tecnologías, todo ello afecta el desempeño laboral, esto puede afectar de forma positiva cuando el colaborador trata de ser más competitivo, como también puede afectar de forma negativa cuando el trabajador cambia de puesto o renuncia. Por su parte Chiavenato, manifiesta que hay resistencia al cambio cuando se plantea implementar nuevas responsabilidades que cambiarán la forma de trabajo y esto puede conllevar a una disminución en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores. Es allí donde se pone a prueba la capacidad de adaptarse a los cambios (Chiavenato, 2017).

Alcalá (2016), concluye que es necesario un proceso de continua mejora mediante el uso de la tecnología, lo que habitualmente trae consigo la resistencia a los cambios tecnológicos de los colaboradores que ya se acostumbraron a su rutina laboral, esto conlleva a una considerable reducción del desempeño laboral durante el proceso de adaptación al uso de las tecnologías implementadas.

Finalmente, si aterrizamos al caso particular de los directivos de las Instituciones Educativas, la resistencia al proceso de cambio, es producto de la pérdida de competitividad. “El otro frente a tomar en cuenta es la capacidad



competitiva de los trabajadores en los eventuales cambios, ya que se podría entender el entorno de la necesidad del cambio, pero demostrar una realidad interior no apta para afrontarlo” (Astarloa et al. 2012, p. 172).

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Resistencia al Cambio.

2.3.1.1. El Cambio.

En la actualidad, el cambio es un tema de interés general, puesto que en estos nuevos entornos convivencia social y laboral, modifica aspectos cotidianos como la forma de trabajar de las personas. Según Maristany (2017) define el cambio como una variación de una situación existente, de esta definición se entiende que el cambio en las organizaciones se trata de cualquier variación del personal, la estructura de la organización o la tecnología que se emplea. En lo laboral Newstrom (2016) conceptualiza el cambio como “toda afectación en el ambiente laboral y que influye la acción esperada del trabajador” (p. 355).

Por su parte Robbins y Coulter (2020) afirman que, en algún momento, la mayoría de los directivos identifican la urgencia de cambiar aspectos de su entorno laboral, principalmente para ser más competitivos en el mercado. Ese tipo de cambios son un claro ejemplo de lo que representa el cambio organizacional, puesto que, los cambios en las organizaciones son fruto de algún factor, conocido como agente de cambio, el cual asume la difícil tarea de manejar el proceso de cambio. Los cambios se originan dentro de las organizaciones, pero en su mayoría estos cambios son producto del ambiente externo de la organización, como, por ejemplo, cuando el gobierno crea nuevas leyes y todas las organizaciones tienen que acatarlas y cumplirlas, otro ejemplo son los



constantes avances tecnológicos, ya que día a día salen al mercado nuevas tecnologías que las organizaciones lo incorporan dentro de sus organizaciones y en sus productos (Newstrom, 2016).

2.3.1.2. Tipos de Cambios.

Según Robbins y Coulter (2020) la mayoría los gerentes afrontan tres formas de cambios, los cuales son de tipo: estructural, tecnológico y de personal. El tipo de cambio estructural es toda variación relacionada a la misma estructura de la organización, como la relación entre superior y subordinado, la comunicación en la organización, la segregación de funciones o la reingeniería de los puestos de trabajo. En cuanto a los cambios en los trabajadores hace referencia a cualquier afectación en las percepciones, actitudes y comportamiento individual o colectivo.

Siendo los cambios tecnológicos los más frecuentes y que generan mayor resistencia al cambio laboral, según los mismos autores Robbins y Coulter, quienes indican que es muy frecuente que los factores de competitividad y las recientes innovaciones que aparecen, ocasionen que los gerentes incorporen nuevas herramientas o métodos de vanguardia (Robbins & Coulter, 2020).

2.3.1.3. El Proceso del Cambio.

A lo largo de la bibliografía consultada, muchos autores concuerdan con el proceso del cambio inicialmente propuesto por Kurt Lewin, Según Newstrom (2016) “La conducta en la administración del cambio se facilita si el cambio se ve como un proceso de tres pasos.” (p. 366), De acuerdo con Lewin, un cambio adecuado debe ser planificado, para lo cual requiere descongelar, realizar el



cambio y recongelar, para que el cambio sea duradero (Robbins & Coulter, 2020).

Descongelamiento:

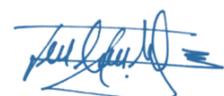
Según Dessler (2016) descongelar se refiere a reducir los factores de fuerza que mantienen el statu quo cuando se presenta la necesidad de hacer un cambio, por lo cual, se puede determinar como un acto de preparación para conllevar el proceso de cambio. El descongelamiento se presenta incrementando las fuerzas que estimulan el proceso de cambio; disminuyendo las fuerzas que ocasionan la resistencia al cambio.

Asimismo, Newstrom (2016) señala que el descongelamiento es dejar atrás las ideas anteriores con el objetivo de aprender nuevas. Tal como indica Hitt (2017), en otras palabras, el cambio necesita descongelar, o mejor dicho, eliminar viejos patrones.

El Cambio o Movimiento:

El cambio o movimiento es el proceso mediante el cual se procesan nuevos métodos, ideas y tecnologías. Lo cual involucra inducir a los trabajadores a desempeñar sus funciones laborales de una nueva manera (Newstrom, 2016). Tal como nos indica Dessler (2016), que define el movimiento como desarrollar nuevos valores y actitudes. En ese sentido Hitt (2017) describe que este proceso “Modifica las percepciones con base en los niveles de certidumbre o incertidumbre asociados con el cambio.” (p. 39)

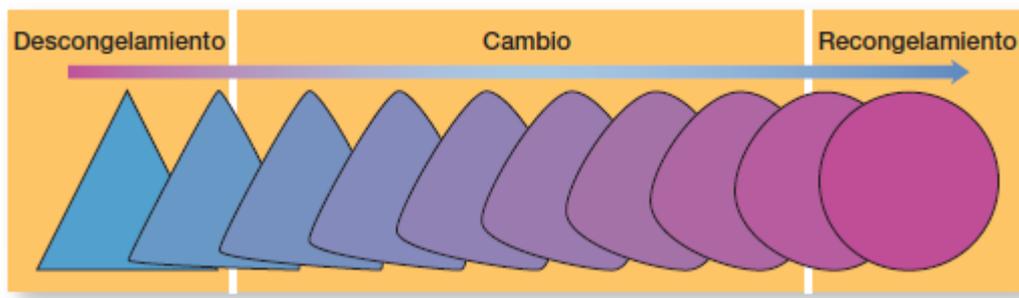
Recongelamiento o Cambio:



Según Newstrom (2016) el recongelamiento significa que “Lo que se aprendió se integra a la realidad. Además, las nuevas prácticas se adoptan e incorporan emocionalmente en el comportamiento habitual del empleado.” (p.366)

Hitt (2017) refuerza ese concepto indicando que recongelar también implica supervisar el cambio para poder observar si se está generando los resultados esperados que se previeron con anticipación. El proceso de reforzamiento del cambio con el objetivo de que se convierta en estable.

Figura 1
Proceso del Cambio



Fuente: Robbins y Coulter 2020 (p. 189)

Según indica Hitt (2017), para la mayoría de las personas, el modelo del cambio propuesto por Lewin tiene mucho sentido, incluso, hace parecer que el proceso del cambio es sencillo, no obstante, todos sabemos que el cambio no es fácil. En tal sentido Maristany (2017), explica que la situación de cambio es un proceso permanente entre y con diferencias. La teoría del autor explica que los cambios pequeños son los que en su mayoría producen los grandes cambios, y cada pequeño cambio da lugar a otra serie de modificaciones, a lo cual el autor lo denominó como la teoría del caos.

2.3.1.4. Las Fuerzas del Cambio.

Los autores consultados explican diversos ejemplos respecto a las fuerzas del cambio, las fuerzas de impulso y las fuerzas de restricción, que actúan sobre las el proceso de cambio. Los factores que tienen influencia en todo proceso de cambio son conocidas como fuerzas para el cambio, para poder gestionar el cambio de una forma adecuada se tiene que buscar el equilibrio de estas dos fuerzas (Newstrom, 2016).

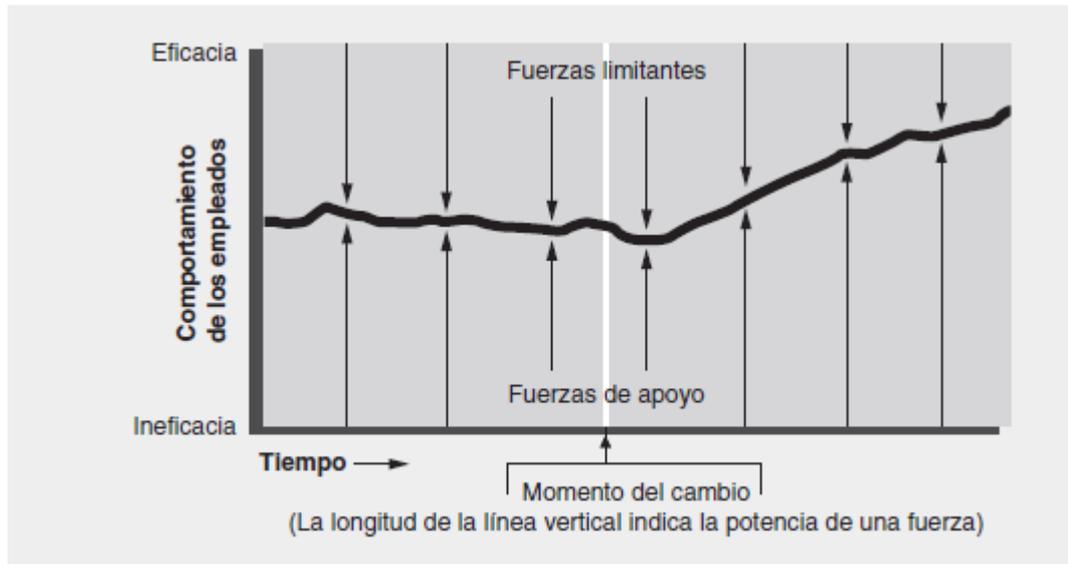
En ese sentido, según Dessler (2016), la conducta de los trabajadores frente al cambio es resultado de estas dos fuerzas, las cuales luchan por preservar el statu quo y las impulsoras del cambio. Por lo cual, implementar un cambio de manera adecuada, implica disminuir las fuerzas del statu quo o aumentar las fuerzas que impulsan los cambios.

En tal sentido, las fuerzas restrictivas ocurren en el campo organizacional como en el personal. Las fuerzas restrictivas se manifiestan como un intento por asegurar la eficiencia y la eficacia operativa, produciéndose la resistencia al cambio. En cuanto a las fuerzas restrictivas personales surgen en las personas que desestiman las razones por las que ocurre el cambio (Robbins & Judge, 2016).

Estas dos fuentes de resistencia son perjudiciales para el proceso de cambio, “Las fuerzas de apoyo deben crearse, introducirse y sostenerse antes, durante y después de un cambio” (Newstrom, 2016, pág. 367).



Figura 2
Las Fuerzas del Cambio



Fuente: Robbins y Coulter 2020 (p. 191)

2.3.1.5. La Resistencia y el Cambio.

La resistencia al cambio, no tiene un momento ni una etapa definida para manifestarse, para lo cual, la gerencia debe estar en constante alerta a cada uno de sus síntomas. La resistencia al cambio hace referencia a las actitudes de los trabajadores para retrasar o impedir el proceso del cambio en una organización. En ese sentido el cambio en el contexto laboral es más complicado porque se produce por las actitudes de cada trabajador para responder al proceso del cambio (Newstrom, 2016).

2.3.1.6. Factores de la Resistencia al Cambio.

Existen factores relacionados a la condición humana y también existen factores ligados a las instituciones en su conjunto que influyen en el grado de la resistencia frente al cambio. Según Newstrom (2016) “Los trabajadores

muestran resistencia al cambio producto de las amenazas a sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima.” (p. 360)

En ese sentido, Newstrom (2016) afirma que los trabajadores muestran resistencia al cambio principalmente por tres motivos. La primera, al estar incómodos con el proceso de cambio, ya que altera su sistema de creencias morales, consideran que el cambio es incorrecto, el cambio es muy complejo para que lo puedan comprender. La segunda razón que produce la resistencia al cambio es el método con el que se introduce el cambio. Los trabajadores pueden estar mal informados, porque el cambio llega de un momento a otro, cuando nadie lo espera. El método por el cual se introduce el cambio gira alrededor de la percepción de un mal momento para llevar a cabo el cambio. La tercera razón son los aspectos personales. Los trabajadores pueden tener un nivel de resistencia y mostrarse opositores al cambio a causa de la incertidumbre. Generalmente los trabajadores muestran resistencia al cambio por miedo o temor al fracaso o la poca confianza. Por último, es mucho probable que los trabajadores muestren resistencia producto de la desigualdad que experimentan durante el proceso de cambio, ya que perciben que el cambio trae consecuencias para ellos, pero otros son beneficiados.

2.3.2. Dimensiones de la Resistencia al Cambio.

Por su amplitud y complejidad autores como Chiavenato (2017) y Newstrom (2016) optaron por darles las siguientes dimensiones: lógicas o racionales, psicológicas o emocionales, y sociológicas.

Hay tres tipos de resistencia al cambio, las cuales actúan de manera conjunta para generar las actitudes de los trabajadores frente al cambio real de un



empleado hacia él, el primero es la Resistencia lógica “racional”, el segundo es Resistencia psicológica “emocional” y el tercero es Resistencia sociológica “social” (Newstrom, 2016) .

2.3.2.1. Resistencia Lógica:

Según Newstrom (2016), se basa en la discrepancia de hechos, razonamientos y la lógica. Esto ocurre por el tiempo y esfuerzo empleado para adaptarse al cambio. A pesar de que los cambios son favorables a largo plazo para los trabajadores, los costes del corto plazo son los que se pagan primero, y los promotores del cambio asumen esperar cierta resistencia lógica de los trabajadores. La resistencia lógica surge por el tiempo y esfuerzo demandados por el trabajador para que una se pueda adaptar al cambio y a las nuevas funciones y actividades que debe aprender (Chiavenato, 2017).

2.3.2.2. Resistencia Psicológica:

Según Newstrom (2016), es basada en los sentimientos y actitudes de los trabajadores frente al proceso de cambio. Se considera que la resistencia psicológica es individual. La situación puede ser producto del temor a lo desconocido, la desconfianza o el sentimiento que amenace su seguridad y autoestima.

Según indica Chiavenato (2017) aunque la gerencia crea que estas actitudes y sentimientos no son justificados, son muy reales para los trabajadores, por lo que deben ser reconocidos y aceptados para poderlos manejar. Los factores psicológicos conforman los sentimientos y las actitudes que expresan la resistencia al cambio.



2.3.2.3. Resistencia Sociológica:

Según Newstrom (2016), la resistencia sociológica es considerada como el producto intereses grupales y valores. El valor social es la fuerza poderosa en la organización, por lo cual, se le considera con mucha prudencia. Estos valores sociales están comprendidos por el nivel de coalicione políticas en las organizaciones y la aceptación o tolerancia colectiva del proceso de cambio.

Esta definición de la resistencia sociológica es reforzada por Chiavenato (2017), quien también manifiesta que la resistencia sociológica está compuesta por los valores sociales dentro de la organización, a su vez, estos valores sociales están compuestos por las coaliciones políticas y la aceptación o tolerancia colectiva en la organización.

Newstrom (2016) concluye que, los tres tipos de resistencia deben tratar con eficacia a los trabajadores acepten el proceso de cambio de forma cooperativa. Si las altas direcciones emplean sólo con la dimensión lógica del cambio, no toman en cuenta su responsabilidad humana con los trabajadores, como son las dimensiones psicológica y social. Identificar el efecto de los factores psicológicos y sociales es necesario para generar con éxito del cambio en las organizaciones. En ese sentido según Chiavenato (2017), las tres dimensiones de la resistencia al cambio tienen que anticiparse y manejar con efectividad para que los trabajadores asuman el cambio.

2.3.3. Desempeño Laboral.

2.3.3.1. Definición del Desempeño Laboral.

Chiavenato (2017), describe al desempeño laboral como la manera por la cual los empleados cumplen sus obligaciones y funciones. El desempeño personal



del trabajador influye directamente al desempeño laboral colectivo y a su vez al desempeño de la institución en su conjunto. Un desempeño laboral efectivo conduce al desarrollo organizacional, mientras que un bajo desempeño no suma valor. En ese sentido según los autores Robbins y Coulter (2020), manifiesta que el desempeño laboral sirve para determinar el nivel de éxito que tiene una organización. La evaluación del desempeño laboral permite mostrar el cumplimiento de las metas estratégicas de los trabajadores de manera individual.

Según Palací (2016), el desempeño laboral es el aporte de cada colaborador a la institución a partir de sus conductas y del cumplimiento de sus funciones, con lo cual se busca contribuir a la eficiencia de la organización. El desempeño laboral contribuye para alcanzar el éxito en las organizaciones, motivo por el cual, existe un interés de las organizaciones para mejorar los sistemas de gestión y evaluación del desempeño laboral.

Asimismo, el desempeño laboral también es considerado como el comportamiento de los trabajadores, respecto a sus metas fijadas. El desempeño es la estrategia individual para que los trabajadores puedan lograr los sus objetivos. Esta posición presenta al desempeño como un factor del comportamiento organizacional del trabajador de acuerdo a sus objetivos (Chiavenato, 2017).

2.3.3.2. Evaluación del Desempeño Laboral.

Chiavenato (2017), indica que todo trabajador debe recibir retroalimentación con respecto a su desempeño laboral para poder saber cómo va en sus labores. La retroalimentación es de mucha importancia, ya que sin ella los trabajadores andan a ciegas. Basado en la definición de Chiavenato, se determina que, para



que los trabajadores puedan recibir retroalimentación sobre su desempeño laboral, primero deben ser sometidos a evaluación de su desempeño. De tal manera se podrá ofrecer una retroalimentación precisa y que aporte valor. Por ello es importante mencionar que la evaluación no solamente debe servir para que las gerencias conozcan el desempeño de los trabajadores, sino que la importancia de este proceso es la retroalimentación que se le brinda al trabajador evaluado, para que pueda tener conocimiento de sus aciertos y fallas, y así, pueda comprender las acciones que se va a tomar para optimizar su desempeño.

Sin embargo, el objetivo fundamental de la evaluación es incrementar la calidad del desempeño de los trabajadores, para lograr optimizar los recursos de la organización. Los sistemas de evaluación promueven y favorecen el interés desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

En tanto, la evaluación del desempeño propone disminuir la incertidumbre de los trabajadores ya que les proporciona retroalimentación de su desempeño laboral. Lo cual proporciona el intercambio de posiciones entre los trabajadores y la gerencia, así como conocimiento de los pros y contras (Chiavenato, 2017).

2.3.4. Dimensiones del Desempeño Laboral.

Según Boada (2019), existe una gran cantidad de criterios que se podrían utilizar para evaluar y medir el desempeño de los colaboradores. Como por ejemplos algunos de los criterios que se pueden emplear para medir el desempeño de los trabajadores pueden ser: la cantidad y/o calidad de trabajo, el conocimiento del trabajo, la responsabilidad, la colaboración, etc.

El desempeño evidencia primordialmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar los resultados en condiciones de tiempo y uso de recursos



favorables. Mediante este tipo de evaluaciones del desempeño se puede saber en qué grado aportan cada trabajador o cada equipo a las metas de la institución (Chiavenato, 2017).

Según el tipo de labores y las funciones realizadas, existen diversos tipos de indicadores que pueden reflejar el desempeño de los trabajadores. Para la investigación, se utilizaron los indicadores de desempeño de “La Evaluación del Desempeño en el Cargo de Directivo de UGEL y DRE”, que evalúa el Ministerio de Educación del Perú a los directores de instituciones educativas, por medio de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), los indicadores de Desempeño están compuestos por ejecución presupuestal, gestión de recursos humanos, gestión de la convivencia escolar y mejora de prácticas docentes, tal como se indica en el Manual Del Comité de Evaluación del Desempeño de Directivos de UGEL y DRE 2020 (Minedu, 2020).

2.3.4.1. Ejecución Presupuestal:

Según el Glosario de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, es la fase del proceso del presupuesto en la cual se cumplen con la ejecución de los planes y las obligaciones conforme a la certificación presupuestal de los presupuestos (MEF, 2020).

Según el Manual Del Comité de Evaluación del Desempeño de Directivos de UGEL y DRE 2020, el indicador de Ejecución Presupuestal, “el pago oportuno mensual de los servicios básicos de las II.EE. y el cumplimiento de la etapa del Programa Suplementario de Mantenimiento de locales educativos” (Minedu, 2020, pág. 24).



La ejecución presupuestaria directa, según el glosario de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, es la ejecución presupuestal de las actividades, proyectos y sus componentes a cargo de la entidad pública con su propio personal e infraestructura. Por otro lado, la ejecución presupuestal indirecta, es la ejecución de actividades y proyectos ejecutados por una entidad privada o pública distinta a la de origen, ya sea a título oneroso o gratuito (MEF, 2020).

2.3.4.2. Gestión de Recursos Humanos:

La Gestión de Recursos Humanos (RRHH) se encarga de la definición de los medios por los cuales las organizaciones planifican y organizan las actividades y demás relacionados al capital humano que comprenden las organizaciones (Cardenal C., 2019).

Según el Manual Del Comité de Evaluación del Desempeño de Directivos de UGEL y DRE 2020, el indicador de Gestión de Recursos Humanos, “mide el porcentaje de plazas orgánicas, eventuales, cuadro de horas y de reemplazos adjudicadas de manera oportuna”, para lo cual tiene como indicadores “la contratación docente oportuna para el inicio del año escolar, encargatura oportuna de directivos y jerárquicos en II.EE.” (Minedu, 2020, pág. 24).

El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRH se ocupa de establecer, desarrollar y ejecutar toda la política respecto del servicio civil en el estado, lo cual, comprende un conjunto de normas y principios empleados por las organizaciones públicas para la gestión de su personal” (SERVIR, 2020).



2.3.4.3. Gestión de la Convivencia Escolar:

Hace referencia a las relaciones humanas que se dan en una institución educativa, la cual es una responsabilidad compartida por la comunidad educativa comprendida por directivos, docentes, alumnos y padres de familia. La convivencia escolar en las instituciones educativas está determinada por el cumplimiento de los derechos humanos, el respeto a las diferencias, y establecer una coexistencia pacífica que favorezca el desarrollo integral y logro de aprendizajes de los alumnos (Minedu, 2018).

Según el Manual Del Comité de Evaluación del Desempeño de Directivos de UGEL y DRE 2020, el indicador de gestión de la convivencia escolar “mide el porcentaje de casos reportados en el SíseVe que reciben atención oportuna por parte de la institución educativa” (Minedu, 2020, pág. 24). En el SíseVe se establece las directrices para las instituciones educativas para la atención de casos de violencia escolar. Hay seis protocolos distintos, con los procesos y plazos específicos para cada caso, tomando en cuenta el tipo de violencia (física, psicológica o sexual), el subtipo de violencia (sin lesiones, con lesiones, acoso sexual, etc.) y el tipo de agresor (un estudiante, trabajador, etc) (Minedu, 2020).

“El indicador propuesto busca medir qué porcentaje de casos reportados en el SíseVe están siendo atendidos de forma oportuna considerando los protocolos y los plazos establecidos” (Minedu, 2020, pág. 24).

2.3.4.4. Mejora de Prácticas Docentes:

Las practicas docentes, hace referencia al desenvolvimiento pedagógico del maestro en el desarrollo de un clima óptimo de aprendizaje, la forma de manejar contenidos, incentivar la motivación en los alumnos, ejecutar estrategias



pedagógicas y metodológicas de evaluación, como también el uso de recursos adecuados (Minedu, 2014).

El desempeño docente se conforma en concordancia a diversos factores que lo determinan. De manera general, cuando se habla sobre el término “desempeño” se habla de un acto, que hace referencia a las acciones o prácticas propias de la gestión educativa (Martínez & Lavín, 2017).

Según el Manual Del Comité de Evaluación del Desempeño de Directivos de UGEL y DRE 2020, el indicador de mejora de prácticas docentes, “mide la mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes en lectura y matemática” (Minedu, 2020, pág. 24).

2.4. Definición de Términos Básicos

Resistencia: Es la contra posición a la acción de una fuerza o cambio, también es considerada como una capacidad de soportar una circunstancia ya sea física o mental (Newstrom, 2016).

Cambio: Es considerado como toda acción que involucra desempeñar las funciones o actividades de distinta manera (Robbins & Judge, 2016).

Resistencia al cambio laboral: Hace referencia a las actitudes negativas de los trabajadores frente al proceso de cambio, para reducir la resistencia al cambio laboral, los promotores del cambio deben promover el cambio, tienen que estar dispuestos a involucrarse y creer en el cambio, en caso contrario, se reflejará en los trabajadores miedo o temor a confrontar a lo desconocido y como resultado se genera la resistencia al cambio (Newstrom, J. 2011, p 32) (Newstrom, 2016).



Cambio planeado: Consiste en ejecutar las actividades para promover el proceso del cambio, las cuales son intencionales, debidamente planificadas y están orientadas al cumplimiento de las metas y objetivos (Robbins & Judge, 2016).

Agente del cambio: El agente de cambio es el sujeto que interviene y asume el rol de conducir el proceso y las actividades para insertar el cambio (Robbins & Judge, 2016).

Descongelamiento: Es la primera etapa del proceso del cambio, que consiste en preparar y concientizar a los trabajadores para afrontar el cambio, lo cual se logra por medio de, superar las presiones colectivas, mitigar la resistencia individual y buscar el consenso (Robbins & Judge, 2016).

Movimiento o cambio: Es la etapa dos del proceso de cambio, que consiste en, ejecutar el cambio en la organización, partiendo del statu quo o zona de confort a un estado final buscado (Robbins & Judge, 2016).

Recongelamiento: Es la última etapa del proceso del cambio, que consiste en estabilizar el estado deseado mediante el equilibrio de las fuerzas restrictivas e impulsoras (Robbins & Judge, 2016).

Fuerzas impulsadoras: Las fuerzas impulsoras son las fuerzas que facilitan el proceso del cambio, ya que dirige el comportamiento de los colaboradores para que se alejen de su zona de confort (Robbins & Judge, 2016).

Fuerzas restrictivas: Las fuerzas restrictivas, son las fuerzas que se oponen al cambio, ya que detienen el movimiento al cambio (Robbins & Judge, 2016).

Desempeño laboral: Se refiere a la eficacia de los empleados que laboran en una determinada organización. También es considerado como el



comportamiento de los trabajadores, respecto a sus metas fijadas. El desempeño es la estrategia individual para que los trabajadores puedan lograr los sus objetivos. (Chiavenato, 2017).

Evaluación del desempeño: Es un sistema de medición del rendimiento de los trabajadores. Su objetivo fundamental es optimizar los recursos de la organización (Chiavenato, 2017).



III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General.

H1: Existe relación significativa entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en la región Apurímac, Perú en el año 2022.

3.1.2. Hipótesis Específicas.

H1: Existe relación significativa entre la resistencia lógica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.

H2: Existe relación significativa entre la resistencia psicológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.

H3: Existe relación significativa entre la resistencia sociológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.

3.2. Operacionalización de las Variables

Tabla 1
Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices
(X) Resistencia al cambio	X.1: Resistencia Lógica.	X.1.1 Tiempo requerido para adaptarse al cambio. X.1.2 Esfuerzo requerido para adaptarse al cambio.	X.1.1.1 Tiempo de adaptación. X.1.2.1 Grado de esfuerzo de adaptación.



	X.2: Resistencia Psicológica.	X.2.1 Actitudes hacia el cambio. X.2.2 Sentimientos hacia el cambio.	X.2.1.1 Nivel de temor a lo desconocido. X.2.1.2 Nivel de confianza. X.2.2.1 Nivel de seguridad. X.2.2.2 Nivel de autoestima.
	X.3: Resistencia Sociológica.	X.3.1 Valores Sociales	X.3.1.1 Nivel de coalición política. X.3.2.1 Grado de aceptación o tolerancia colectiva.
(Y) Desempeño laboral	Y.1: Ejecución Presupuestal	Y.1.1 Pago oportuno de los servicios básicos de las II.EE. Y.1.2 Cumplimiento con el Programa de Mantenimiento de locales educativos.	Y.1.1.1 Nivel de cumplimiento del pago mensual de los servicios básicos de las II.EE. Y.1.2.1 Nivel de cumplimiento con el Programa de Mantenimiento de locales educativos.
	Y.2: Gestión de Recursos Humanos	Y.2.1 Contratación docente oportuna. Y.2.2 Encargatura oportuna de directivos y jerárquicos en II.EE.	Y.2.1.1 Grado de contratación docente oportuna. Y.2.2.1 Grado de encargatura oportuna de directivos y jerárquicos en II.EE.
	Y.3: Gestión de la Convivencia Escolar	Y.3.1 Casos de violencia escolar reportados en el SíseVe que son atendidos de manera oportuna.	Y.3.1.1 Porcentaje de casos de violencia escolar reportados en el SíseVe que son atendidos de manera oportuna.
	Y.4: Mejora de Prácticas Docentes	Y.4.1. Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes en Lectura Y.4.2. Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes en Matemática	Y.4.1. Nivel de mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes en Lectura Y.4.2. Nivel de mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes en Matemática

Fuente: Elaboración propia



IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Tipo y Diseño de la Investigación

4.1.1. Tipo de Investigación.

La investigación es de tipo Básica, porque su objetivo principal es ampliar el conocimiento en un campo particular, sin necesariamente tener un objetivo aplicado o práctico inmediato, sin necesariamente buscar aplicaciones prácticas o inmediatas. Por lo tanto, esta investigación es de tipo Básica, puesto que, no tiene un objetivo más allá de la obtención de nuevos conocimientos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

4.1.2. Diseño de Investigación.

El diseño es no experimental, de corte transversal y de alcance correlacional, ya que la investigación no implica una manipulación intencional de las variables y solo se observó el comportamiento de las variables en su contexto natural (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), como se representa de la siguiente manera:

$$M = O_x \text{ r } O_y$$

Donde:

- **M:** Muestra de directores de educación primaria.
- **O_x:** Observación de la variable independiente (Resistencia al cambio).
- **r:** Relación entre variables.
- **O_y:** Observación de la variable dependiente (Desempeño laboral).



4.2. Método de Investigación

El método es Hipotético - Deductivo, ya se partió de supuestos o afirmaciones en calidad de hipótesis, resultado del análisis de la realidad, para aceptarlas o rechazarlas, llegando así a elaborar conclusiones que muestran los hechos reales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

4.3. Población y Muestra

4.3.1.Población.

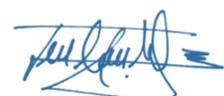
La población son los sujetos o elementos que concuerden con determinadas características, los cuales son objeto de la investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Para la presente investigación, la población estuvo conformada por los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en la región Apurímac, cuya cifra es de 102 Directores.

4.3.2.Muestra.

La muestra es parte de la población de estudio sobre la cual se recolectan los datos, de antemano la muestra tiene que definirse y delimitarse con precisión (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Para la investigación la muestra estuvo constituida por 81 directores de educación primaria. El cálculo de la muestra se halló mediante la herramienta estadística de muestreo aleatorio simple de López et al. (2010), según los siguientes valores:



$$n = \frac{Z^2 (N \times p \times q)}{e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Aplicando los conceptos, para la investigación se empleó los siguientes valores:

- Z= 95% según la distribución normal es 1.96 = nivel de confianza.
- \bar{e} = 0.05 (5%) = margen de error.
- p = 0.5 (50%) = probabilidad de éxito, o proporción esperada.
- q = 0.5 = (1 - 50%) = probabilidad de fracaso.
- N = (102 directores de educación primaria) = Población.
- n = 80.7657679941 (81 directores de educación primaria) = Muestra.

$$n = \frac{3.8416 \times (102 \times 0.05 \times 0.5)}{0.0025 \times (101) + (3.8416 \times 0.5 \times 0.5)} = \frac{97.9608}{1.2129}$$

n = 80.7657679941 = 81 personas

4.4. Lugar de Estudio y Periodo Desarrollado

4.4.1. Lugar de Estudio.

La investigación se desarrolló en las instituciones de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros, en la provincia de Chincheros, región Apurímac.

4.4.2. Periodo Desarrollado.

La investigación se realizará durante 5 meses, desde julio del 2022 hasta noviembre del 2022.

4.5. Técnicas e Instrumentos Para la Recolección de la Información

4.5.1. Técnicas.

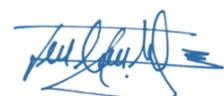
La principal técnica que se utilizó para recolectar la información de este estudio, es la encuesta mediante el cuestionario de 8 preguntas para evaluar la dimensión de resistencia al cambio y otro cuestionario de 8 preguntas restantes son para evaluar la dimensión del desempeño laboral, cuyas respuestas son en escala Likert.

4.5.2. Instrumentos.

Los instrumentos que se utilizaron serán el cuestionario de Resistencia al Cambio y el cuestionario de Desempeño Laboral para la encuesta, tal como se adjunta en los anexos 3 y 4. El cuestionario ha sido evaluado para saber si cuenta con los requerimientos de validez y confiabilidad.

4.5.2.1. Validez

Para la validez de los cuestionarios fue evaluado por 3 expertos conocedores de los temas de investigación, metodología de investigación y estadística. El porcentaje promedio de acuerdo a la evaluación, validación y juicio de los expertos para el cuestionario de Resistencia al Cambio es 96% y para el cuestionario de Desempeño Laboral es 95 %, lo cual es mayor al 70%, por lo consiguiente, los cuestionario poseen validez de contenido.



El detalle de los resultados de la evaluación de los expertos se muestra a continuación:

Tabla 2
Resultado de la validez Cuestionario de Resistencia al Cambio

Jueces expertos	Porcentaje de Acuerdo
1) Freddy Córdova Cusihuamán	94 %
2) Mg. Hans Godoy Medina	97 %
3) Paulo Rossy Banda Sullca	97 %
Promedio Total	96 %

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Tabla 3
Resultado de la validez Cuestionario de Desempeño Laboral

Jueces expertos	Porcentaje de Acuerdo
1) Mg. Freddy Córdova Cusihuamán	94 %
2) Mg. Hans Godoy Medina	95 %
3) Mg. Paulo Rossy Banda Sullca	96 %
Promedio Total	95 %

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

4.5.2.2. Confiabilidad

Según (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), sostiene que “los instrumentos dotan resultados consistentes y coherentes”. En tal sentido, la



confiabilidad de los instrumento se midió mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, para lo cual, se aplicó una prueba piloto de los cuestionario a una muestra de 21 directores de educación primaria de la UGEL Chincheros. El resultado que se obtuvo fue de 0.830, y 0.810 lo cual es superior a 0.70, por consiguiente los cuestionarios posee confiabilidad para aplicarse.

Tabla 4

Prueba Alfa de Cronbach - Cuestionario de Resistencia al Cambio

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,830	0,830	8

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Tabla 5

Prueba Alfa de Cronbach - Cuestionario de Desempeño Laboral

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,810	0,810	8

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

4.6. Análisis y Procesamiento de Datos

Para la presente investigación, se utilizó el software de uso estadístico SPSS en su versión 25, mediante la cual, se efectuó la prueba de hipótesis con el coeficiente de correlación Rho de Spearman, para determinar la relación de las variables. Los resultados obtenidos serán interpretados en base a la siguiente tabla de valores.



Tabla 6
Valores de la correlación Rho de Spearman

Puntuación	Denominación del grado
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta (a mayor X menor Y)
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a -0.50	Correlación negativa media
-0.11 a -0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a -0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a +0.10	Correlación positiva muy débil
+0.11 a +0.25	Correlación positiva débil
+0.26 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 (A mayor X mayor Y)

Fuente: Elaboración propia con información de (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

V. RESULTADOS

5.1. Resultados Descriptivos

En las siguientes tablas y gráficos se muestra el resultado descriptivo de las variables, así como también sus dimensiones.

Variable Resistencia al Cambio

Tabla 7

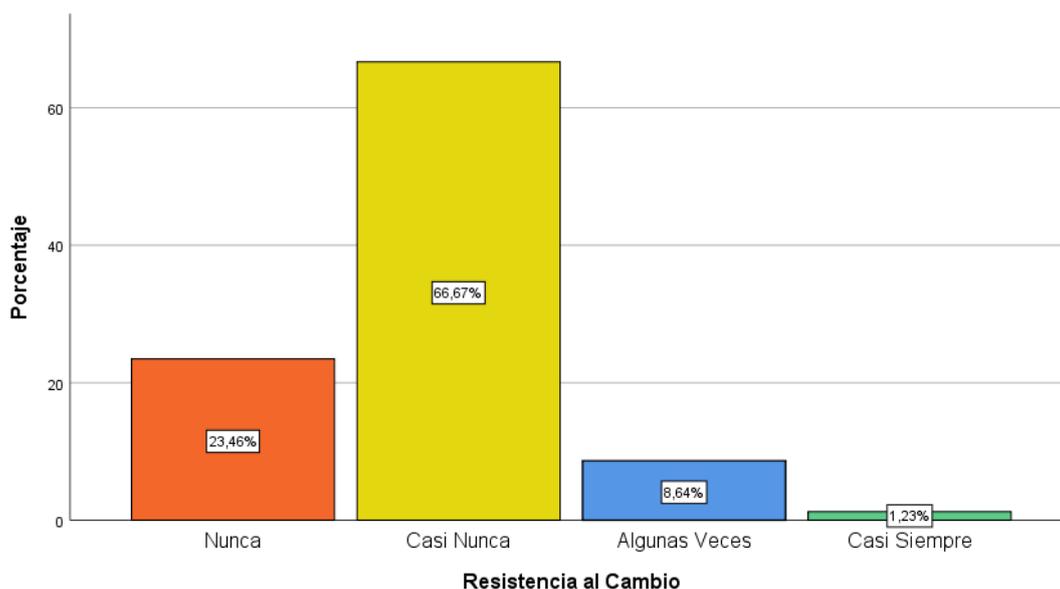
Tabla de Frecuencia de Resistencia al Cambio

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	19	23,5
Casi Nunca	54	66,7
Algunas Veces	7	8,6
Casi Siempre	1	1,2
Total	81	100,0

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Figura 3

Gráfico de Barras de Frecuencia de Resistencia al Cambio



Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados: De acuerdo a la tabla N° 7 y figura N° 3, el 23.5% (19) de los directores encuestados manifiestan percibir niveles muy bajos de Resistencia al Cambio, el 66.7% (54) manifiesta percibir niveles bajos de Resistencia al Cambio, el 8.6% (7) manifiestan percibir nivel intermedio de Resistencia al

Cambio y el 1.2% (1) manifiestan percibir un nivel alto de Resistencia al Cambio, siendo el nivel bajo el predominante en la variable Resistencia al Cambio.

5.1.1.1. Dimensión Resistencia Lógica

Tabla 8

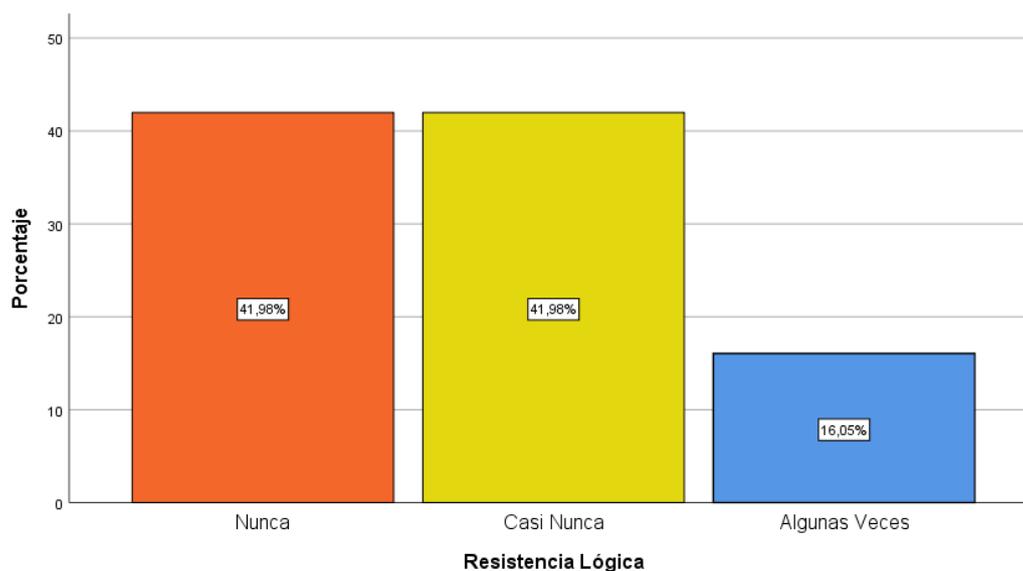
Tabla de Frecuencia de Resistencia Lógica

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	34	42,0
Casi Nunca	34	42,0
Algunas Veces	13	16,0
Total	81	100,0

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Figura 4

Gráfico de Barras de Frecuencia de Resistencia Lógica



Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados: De acuerdo a la tabla N° 8 y figura N° 4, el 42% (34) de los directores encuestados manifiestan percibir niveles muy bajos de Resistencia Lógica, el 42% (34) manifiesta percibir niveles bajos de Resistencia Lógica y el 16% (13) manifiestan percibir nivel intermedio de Resistencia Lógica, siendo el nivel muy bajo y bajo los predominante en la dimensión Resistencia Lógica.

5.1.1.2. Dimensión Resistencia Psicológica

Tabla 9

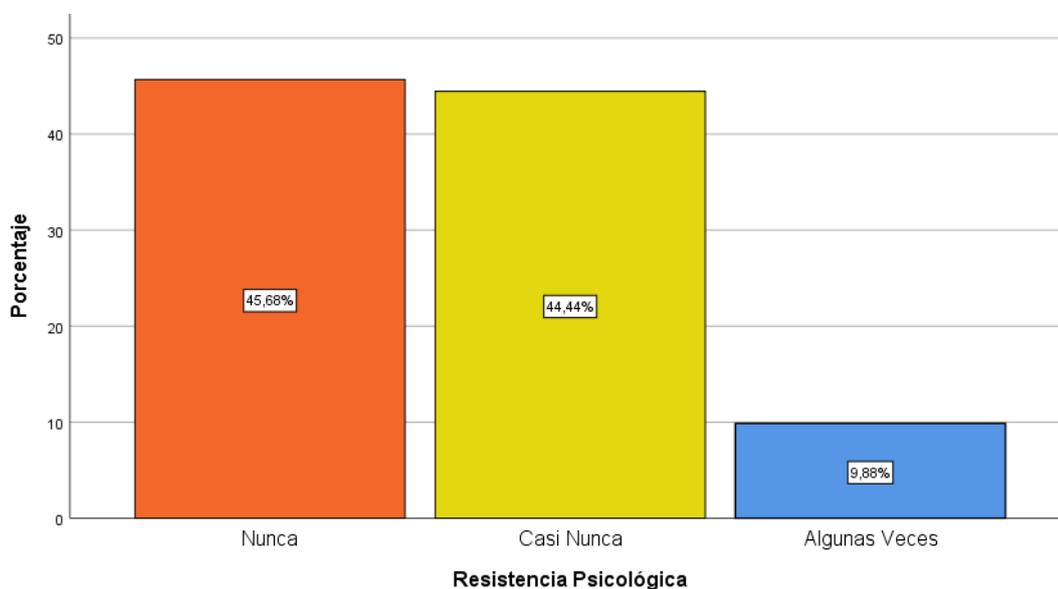
Tabla de Frecuencia de Resistencia Psicológica

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	37	45,7
Casi Nunca	36	44,4
Algunas Veces	8	9,9
Total	81	100,0

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Figura 5

Gráfico de Barras de Frecuencia de Resistencia Psicológica



Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados: De acuerdo a la tabla N° 9 y figura N° 5, el 45.7% (37) de los directores encuestados manifiestan percibir niveles muy bajos de Resistencia Psicológica, el 44.4% (36) manifiesta percibir niveles bajos y el 9.9% (8) manifiestan percibir nivel intermedio, siendo el nivel muy bajo el predominante en la dimensión Resistencia Psicológica.

5.1.1.3. Dimensión Resistencia Sociológica

Tabla 10

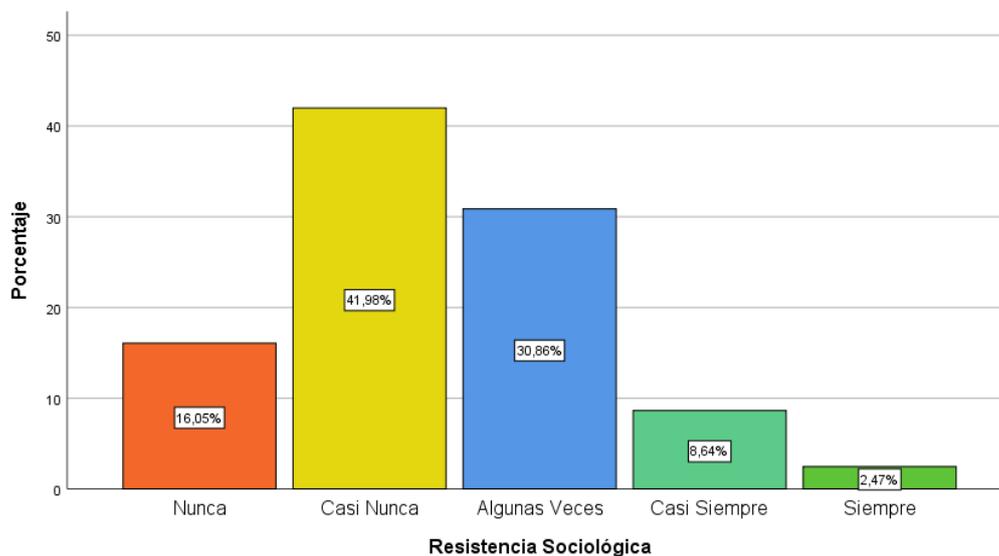
Tabla de Frecuencia de Resistencia Sociológica

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	16,0
Casi Nunca	34	42,0
Algunas Veces	25	30,9
Casi Siempre	7	8,6
Siempre	2	2,5
Total	81	100,0

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Figura 6

Gráfico de Barras de Frecuencia de Resistencia Sociológica



Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados: De acuerdo a la tabla N° 10 y figura N° 6, el 58% (47) de los directores manifiestan percibir niveles muy bajos y bajos de Resistencia Sociológica, el 30.9% (25) manifiesta percibir niveles intermedios y el 11.1% (9) manifiestan percibir niveles altos y muy altos, siendo el nivel bajo el predominante en la dimensión Resistencia Sociológica.

Variable Desempeño Laboral

Tabla 11

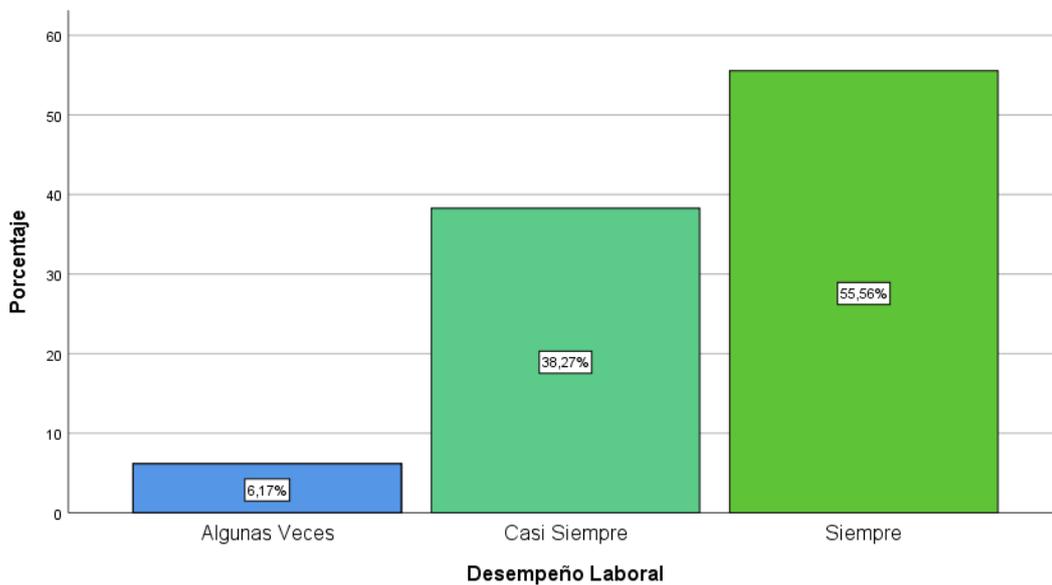
Tabla de Frecuencia de Desempeño Laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Algunas Veces	5	6,2
Casi Siempre	31	38,3
Siempre	45	55,6
Total	81	100,0

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Figura 7

Gráfico de Barras de Frecuencia de Desempeño Laboral



Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados: De acuerdo a la tabla N° 11 y figura N° 7, el 55.6% (45) de los directores encuestados manifiestan percibir niveles muy altos de Desempeño Laboral, el 38.3% (31) manifiesta percibir niveles altos y el 6.2% (5) manifiestan percibir niveles intermedios, siendo el nivel muy alto el predominante en la variable de Desempeño Laboral.

5.1.1.4. Dimensión Ejecución Presupuestal

Tabla 12

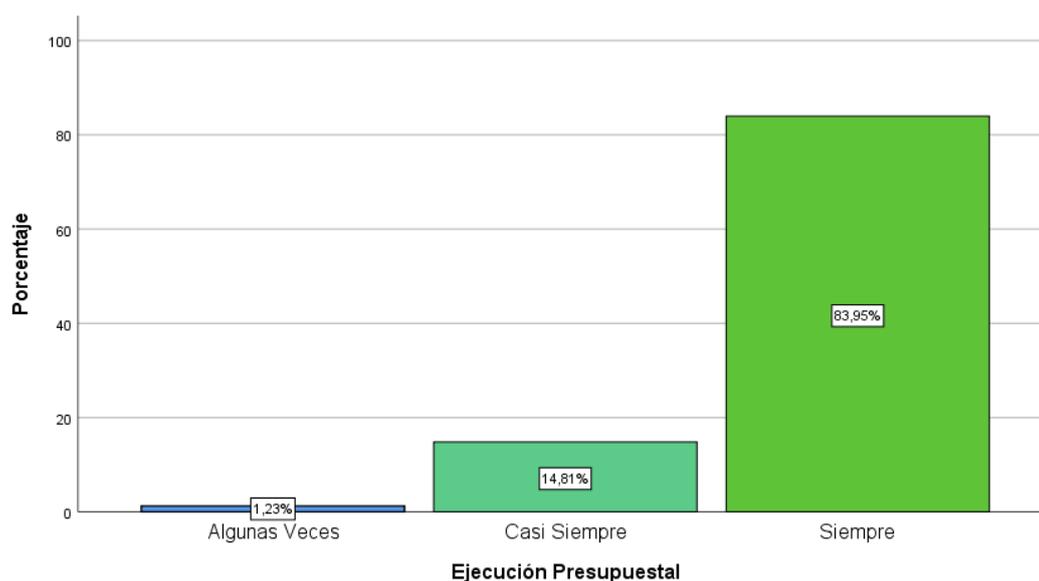
Tabla de Frecuencia de Ejecución Presupuestal

	Frecuencia	Porcentaje
Algunas Veces	1	1,2
Casi Siempre	12	14,8
Siempre	68	84,0
Total	81	100,0

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Figura 8

Gráfico de Barras de Frecuencia de Ejecución Presupuestal



Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados: De acuerdo a la tabla N° 12 y figura N° 8, el 84% (68) de los directores encuestados manifiestan percibir niveles muy altos de Ejecución Presupuestal, el 14.8% (12) manifiesta percibir niveles altos y el 1.2% (1) manifiestan percibir niveles intermedios, siendo el nivel muy alto el predominante en la dimensión de Ejecución Presupuestal.

5.1.1.5. Dimensión Gestión de Recursos Humanos

Tabla 13

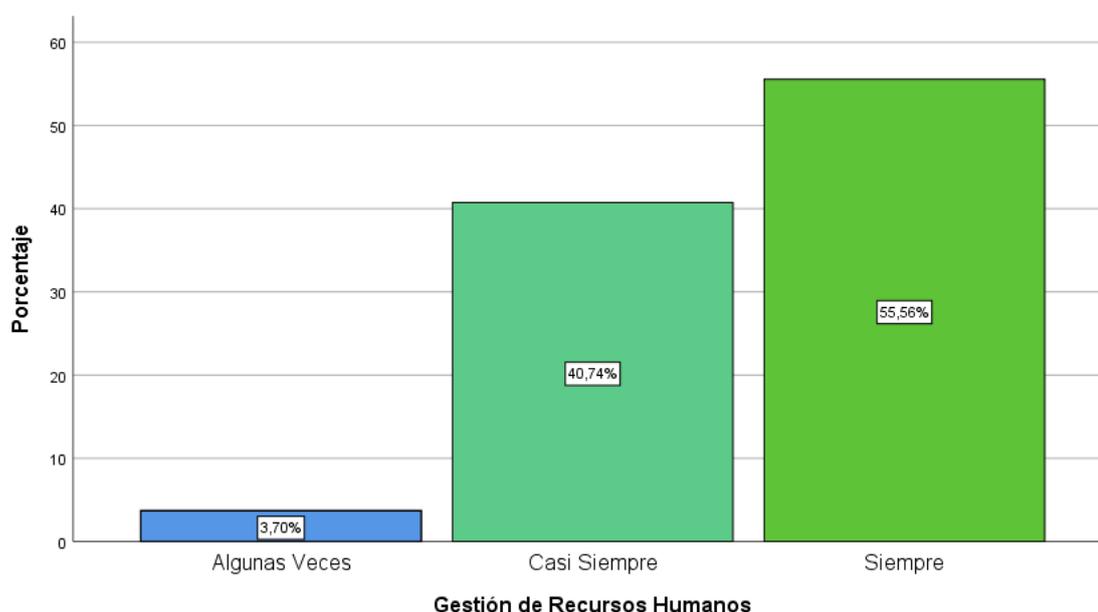
Tabla de Frecuencia de Gestión de Recursos Humanos

	Frecuencia	Porcentaje
Algunas Veces	3	3,7
Casi Siempre	33	40,7
Siempre	45	55,6
Total	81	100,0

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Figura 9

Gráfico de Barras de Frecuencia de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados: De acuerdo a la tabla N° 13 y figura N° 9, el 55.6% (45) de los directores encuestados manifiestan percibir niveles muy altos de Gestión de R.H., el 40.7% (33) manifiesta percibir niveles altos y el 3.7% (1) manifiestan percibir niveles intermedios, siendo el nivel muy alto el predominante en la dimensión de Gestión de R.H.

5.1.1.6. Dimensión Gestión de la Convivencia Escolar

Tabla 14

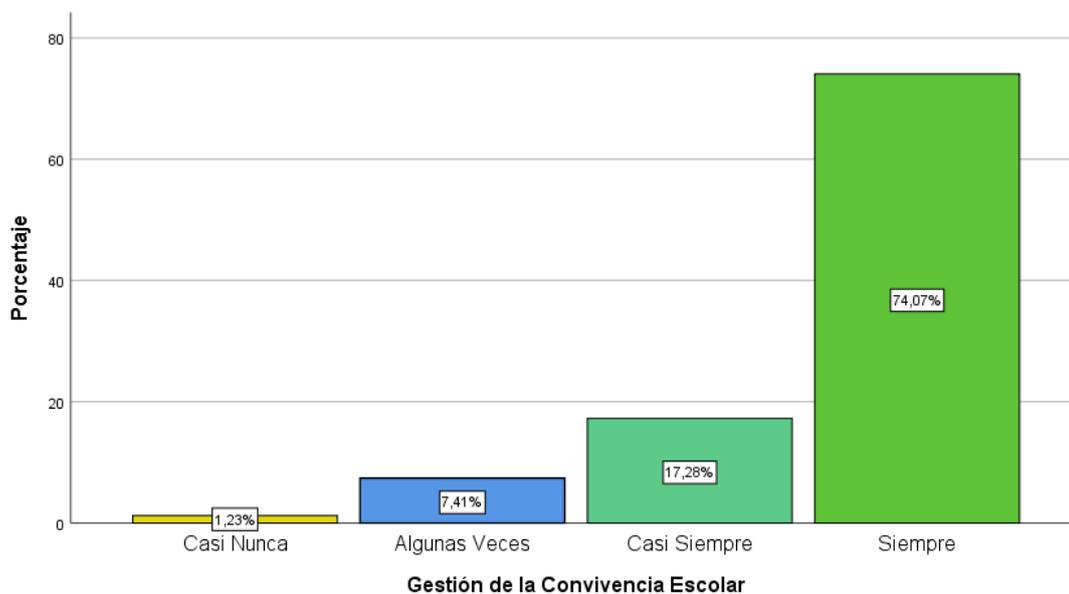
Tabla de Frecuencia de Gestión de la Convivencia Escolar

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	1	1,2
Algunas Veces	6	7,4
Casi Siempre	14	17,3
Siempre	60	74,1
Total	81	100,0

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Figura 10

Gráfico de Barras de Frecuencia de la Convivencia Escolar



Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados: De acuerdo a la tabla N°14 y figura N°10, el 91.4% (74) de los directores encuestados manifiestan percibir niveles muy altos y altos, el 7.4% (14) manifiesta percibir niveles intermedios y el 1.2% (1) manifiestan percibir niveles bajos, siendo el nivel muy alto el predominante en la dimensión de Gestión de Convivencia Escolar.

5.1.1.7. Dimensión Mejora de Prácticas Docentes

Tabla 15

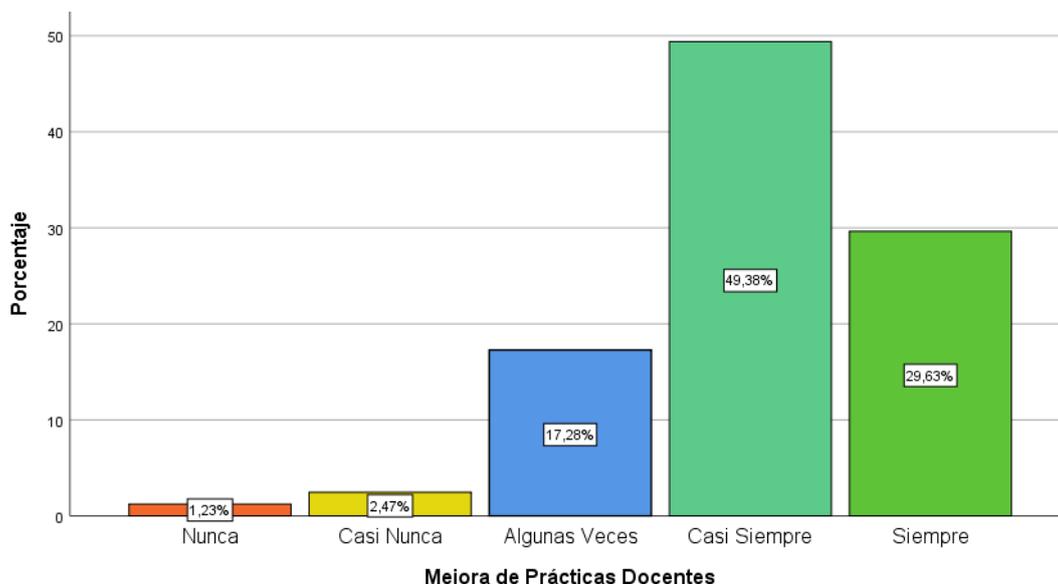
Tabla de Frecuencia de Mejora de Prácticas Docentes

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,2
Casi Nunca	2	2,5
Algunas Veces	14	17,3
Casi Siempre	40	49,4
Siempre	24	29,6
Total	81	100,0

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Figura 11

Gráfico de Barras de Frecuencia de Mejora de Prácticas Docentes



Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados: De acuerdo a la tabla N°15 y figura N°11, el 79% (64) de los directores encuestados manifiestan percibir niveles muy altos y altos de Mejora de Practicas Docentes, el 17.3% (14) manifiesta percibir niveles intermedios y el 3.7% (3) manifiestan percibir niveles bajos y muy bajos, siendo el nivel muy alto el predominante en la dimensión de Mejora de Practicas Docentes.

5.2. Resultados Inferenciales

Para el resultado inferencial, se realizó la prueba de normalidad y la contrastación de la hipótesis general e hipótesis específicas planteadas.

5.2.1. Prueba de Normalidad

Antes de aplicar cualquier tipo de prueba estadística, es importante verificar si los datos siguen una distribución normal o no. La razón de esto es porque muchas pruebas estadísticas están diseñadas para funcionar mejor con datos que tienen una distribución normal o no tienen una distribución normal.

Si los datos siguen una distribución normal, se puede utilizar una prueba paramétrica para evaluar la relación entre las variables. El coeficiente de correlación de Pearson, por ejemplo, es una prueba paramétrica que se utiliza para medir la relación lineal entre dos variables continuas que siguen una distribución normal. Sin embargo, si los datos no siguen una distribución normal, es necesario utilizar una prueba no paramétrica, por ejemplo, se debe utilizar una prueba no paramétrica como el coeficiente de correlación de Spearman.

En resumen, la prueba de normalidad nos ayuda a determinar si debemos utilizar una prueba paramétrica o no paramétrica para evaluar la relación entre las variables. Si los datos siguen una distribución normal, se puede utilizar una prueba paramétrica como el coeficiente de correlación de Pearson. Si los datos no siguen una distribución normal, se debe utilizar una prueba no paramétrica como el coeficiente de correlación de Spearman.

A continuación, se verificó la normalidad de los datos para determinar el tipo de prueba estadística a utilizar y teniendo una muestra de 81 directores de



educación primaria encuestados, se realizó la prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov con el siguiente resultado:

Tabla 16

Tabla de Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov

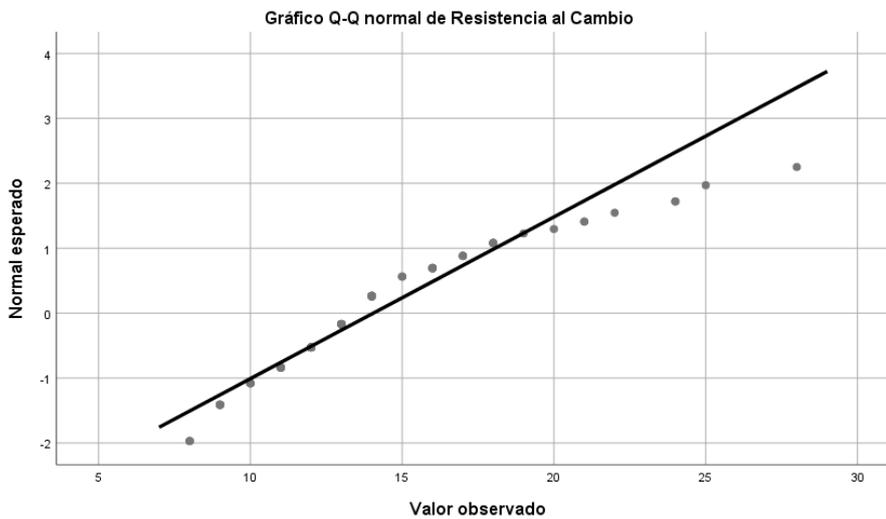
Pruebas de normalidad	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Resistencia al Cambio	0,209	81	0,000
Desempeño Laboral	0,156	81	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Figura 12

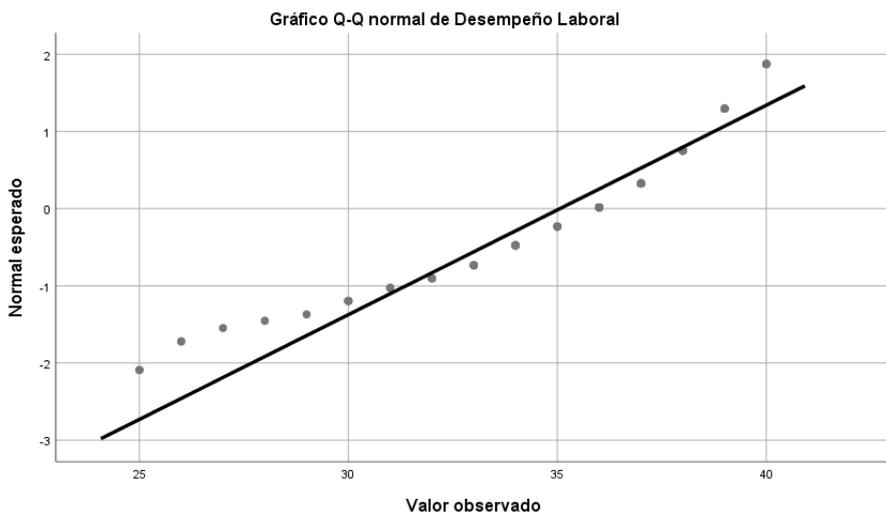
Gráfico de Normalidad de la Variable Resistencia al Cambio



Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Figura 13

Gráfico de Normalidad de la Variable Resistencia al Cambio



Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados:

La prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov sirve para evaluar si una muestra de datos sigue una distribución normal. La interpretación de los resultados implica analizar si el valor de p es menor que el nivel de significancia establecido (0.05), entonces se concluye que la muestra no sigue una distribución normal. Si el valor de p es mayor que el nivel de significancia establecido, se acepta la hipótesis nula de que la muestra sigue una distribución normal.

H0: La muestra sigue una distribución normal.

H1: La muestra no sigue una distribución normal.

Nivel de confianza = 5% = 0.05

En la tabla 16 muestran los resultados de la prueba de normalidad por medio del estadístico de Kolmogorov-Smirnov. En el caso de las variables Resistencia al Cambio y Desempeño Laboral su valor de significancia es de 0,00 en ambos casos, lo cual es menor a 0.05; entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis del investigador, por lo cual, ambas variables no tienen distribución normal, por tanto, para las pruebas de hipótesis se aplicaron el estadístico correlación Rho de Spearman.

5.2.2. Contrastación de Hipótesis

La contrastación de Hipótesis se realizó con el fin de alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos planteados en la investigación. Para la realización de la contrastación de la Hipótesis se tomaron los siguientes procedimientos y criterios:

- a. Organizar los datos de la encuesta en una base de datos.



- b. Caracterizar las variables:
- Variable Resistencia al Cambio
 - Variable Desempeño Laboral
- c. Determinar la hipótesis:
- Para el presente estudio se desarrollaron las siguientes pruebas estadísticas con los siguientes criterios:
Ho. $P \geq \alpha$ = No existe relación.
Hi. $P \leq \alpha$ = Existe relación.
- d. Determinar el nivel de confianza:
- Para el presente estudio se trabajó con un nivel de confianza del 95%.
- e. Determinación del nivel de significancia:
- Para el presente estudio se trabajó con un nivel de significancia bilateral de $\alpha = 0,05$.
- f. El criterio que se utilizó para la prueba de hipótesis fue:
- Si P-valor es \leq que α ; se rechaza Ho.

Hipótesis General

Ho: No existe relación significativa entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en la región Apurímac, Perú en el año 2022.

H1: Existe relación significativa entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en la región Apurímac, Perú en el año 2022.



Tabla 17*Correlación de Spearman entre Resistencia al Cambio y Desempeño Laboral*

Correlaciones Rho de Spearman		Resistencia al Cambio	Desempeño Laboral
Resistencia al Cambio	Coeficiente de correlación	1,000	-0,730**
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	81	81
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	-0,730**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	81	81

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados:

En la tabla N° 17, se muestra un nivel de significancia de 0,00 la misma que se encuentra dentro del valor establecido y permitido ($p \leq 0,05$), por lo que se acepta la hipótesis general “**H1**” y se rechaza la hipótesis nula “**Ho**”. Además, se encontró una correlación considerable estadísticamente significativa (Coeficiente de correlación Rho de Spearman = -0,730) e inversamente proporcional (con signo negativo) entre la Resistencia al Cambio y el Desempeño Laboral de los directores de educación primaria de la UGEL Chincheros, 2022.

Hipótesis Específica 1

Ho: No existe relación significativa entre la resistencia lógica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.

H1: Existe relación significativa entre la resistencia lógica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.



Tabla 18*Correlación de Spearman entre Resistencia Lógica y Desempeño Laboral*

Correlaciones Rho de Spearman		Resistencia Lógica	Desempeño Laboral
Resistencia Lógica	Coeficiente de correlación	1,000	-0,558**
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	81	81
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	-0,558**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	81	81

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados:

En la tabla N° 18, se muestra un nivel de significancia de 0,00 la misma que se encuentra dentro del valor establecido y permitido ($p \leq 0,05$), por lo que se acepta la hipótesis específica “H1” y se rechaza la hipótesis alterna “Ho”. Además, se encontró una correlación considerable estadísticamente significativa (Coeficiente de correlación Rho de Spearman = -0,558) e inversamente proporcional (con signo negativo) entre la Resistencia Lógica y el Desempeño Laboral de los directores de educación primaria de la UGEL Chincheros, 2022.

Hipótesis Específica 2

Ho: No existe relación significativa entre la resistencia psicológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.

H2: Existe relación significativa entre la resistencia psicológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.



Tabla 19*Correlación de Spearman entre Resistencia Psicológica y Desempeño Laboral*

Correlaciones Rho de Spearman		Resistencia Psicológica	Desempeño Laboral
Resistencia Psicológica	Coeficiente de correlación	1,000	-0,532**
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	81	81
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	-0,532**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	81	81

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados:

En la tabla N° 19, se muestra un nivel de significancia de 0,00 la misma que se encuentra dentro del valor establecido y permitido ($p \leq 0,05$), por lo que se acepta la hipótesis específica “H2” y se rechaza la hipótesis alterna “Ho”. Además, se encontró una correlación considerable estadísticamente significativa (Coeficiente de correlación Rho de Spearman = -0,532) e inversamente proporcional (con signo negativo) entre la Resistencia Psicológica y el Desempeño Laboral de los directores de educación primaria de la UGEL Chincheros, 2022.

Hipótesis Específica 3

Ho: No existe relación significativa entre la resistencia sociológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.

H3: Existe relación significativa entre la resistencia sociológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.



Tabla 20

Correlación de Spearman entre Resistencia Sociológica y Desempeño Laboral

Correlaciones Rho de Spearman		Resistencia Sociológica	Desempeño Laboral
Resistencia Sociológica	Coeficiente de correlación	1,000	-0,534**
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	81	81
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	-0,534**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	81	81

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

Resultados:

En la tabla N° 20, se muestra un nivel de significancia de 0,00 la misma que se encuentra dentro del valor establecido y permitido ($p \leq 0,05$), por lo que se acepta la hipótesis específica “H3” y se rechaza la hipótesis alterna “Ho”. Además, se encontró una correlación negativa considerable estadísticamente significativa (Coeficiente de correlación Rho de Spearman = -0,534) e inversamente proporcional (con signo negativo) entre la Resistencia Psicológica y el Desempeño Laboral de los directores de educación primaria de la UGEL Chincheros, 2022.

5.3. Otros tipos de resultados de acuerdo a la naturaleza del problema y la hipótesis

No se obtuvieron otros resultados.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Contrastación y Demostración de la Hipótesis con los Resultados

Teniendo en cuenta el problema, los objetivos y las hipótesis de investigación, de los resultados obtenidos se establece lo siguiente:

La investigación respondió a la problemática general planteada, y al objetivo general planteado de la presente investigación, que consiste en “Determinar la relación entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en la región Apurímac, Perú en el año 2022”. Al contrastar la hipótesis general “**H1**: Existe relación significativa entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en la región Apurímac, Perú en el año 2022.”, los resultados determinaron que existe un nivel de correlación considerable (Rho de Spearman = $-0,730$) e inversamente proporcional (con signo negativo) entre la Resistencia al Cambio y el Desempeño Laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el 2022. Considerando dichos resultados, podemos afirmar que a menor resistencia al cambio mayor es el desempeño laboral, así como también a mayor resistencia al cambio menor es el desempeño laboral, siendo el caso predominante de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros, menor resistencia al cambio y mayor desempeño laboral, según la estadística descriptiva.



Asimismo se evidencia que el problema y objetivo específico número 1 planteados, que consiste en “Determinar la relación entre la resistencia lógica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022”. Al contrastar la hipótesis específica 1 “**H1:** Existe relación significativa entre la resistencia lógica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022”, los resultados determinaron que existe un nivel de correlación considerable (Rho de Spearman = -0,558) e inversamente proporcional (con signo negativo) entre la Resistencia Lógica y el Desempeño Laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el 2022. Considerando dichos resultados, podemos afirmar que a menor resistencia lógica mayor es el desempeño laboral, así como también a mayor resistencia lógica menor es el desempeño laboral, siendo el caso predominante de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros, menor resistencia lógica y mayor desempeño laboral, según la estadística descriptiva e inferencial.

Asimismo se evidencia que el problema y objetivo específico número 2 planteados, que consiste en “Determinar la relación entre la resistencia psicológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022”. Al contrastar la hipótesis específica 2 “**H2:** Existe relación significativa entre la resistencia psicológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.”, los resultados determinaron que existe un



nivel de correlación considerable (Rho de Spearman = -0,532) e inversamente proporcional (con signo negativo) entre la Resistencia Psicológica y el Desempeño Laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el 2022. Considerando dichos resultados, podemos afirmar que a menor resistencia psicológica mayor es el desempeño laboral, así como también a mayor resistencia al cambio menor es el desempeño laboral, siendo el caso predominante de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros, menor resistencia psicológica y mayor desempeño laboral, según la estadística descriptiva e inferencial.

Asimismo se evidencia que el problema y objetivo específico número 3 planteados, que consiste en “Determinar la relación entre la resistencia sociológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022”. Al contrastar la hipótesis específica 3 “**H3**: Existe relación significativa entre la resistencia sociológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.”, los resultados determinaron que existe un nivel de correlación considerable (Rho de Spearman = -0,534) e inversamente proporcional (con signo negativo) entre la Resistencia Sociológica y el Desempeño Laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el 2022. Considerando dichos resultados, podemos afirmar que a menor resistencia sociológica mayor es el desempeño laboral, así como también a mayor resistencia al cambio menor es el desempeño laboral, siendo el caso predominante de los directores de educación primaria pertenecientes a



la UGEL Chincheros, menor resistencia sociológica y mayor desempeño laboral, según la estadística descriptiva e inferencial.

6.2. Contrastación de los Resultados con Otros Estudios Similares

Los resultados respecto a la contrastación de la hipótesis general, muestran que existe una relación significativa e inversamente proporcional entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en la región Apurímac, Perú en el año 2022. Al respecto los antecedentes de investigaciones consideradas en esta investigación, en términos generales, ratifican los resultados y hallazgos encontrados en la investigación.

Autores como PEÑA ATAÑO, Eder; PRADO FERNÁNDEZ, Ruth (2018), en su investigación titulada “La Resistencia Al Cambio Y Trabajo En Equipo En El Personal De La Sede Del Gobierno Regional De Ayacucho, 2016”. En la cual concluye que si existe relación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y trabajo en equipo valor de $Rho = - 0,420$ y $p = 0,00$.

QUISPE GUTIERREZ, Olga (2018) en su tesis “Resistencia al cambio y la calidad de servicio en la UGEL 3, Lima 2017”. En la cual concluye que si existe relación baja e inversa entre la resistencia al cambio y la calidad de servicio del personal de la UGEL 03, con un p valor $< 0,05$ y Rho de Spearman = $- 0.368$.

Considerando los antecedentes de investigación citados en este informe, se puede manifestar que el correcto manejo de la gestión de un cambio laboral marca el devenir de la resistencia que pueden mostrar sus trabajadores, lo que

como se pudo demostrar en este estudio influencia de manera positiva o negativa en el desempeño laboral. Pero sin embargo la mayoría de las organizaciones como la UGEL Chincheros tuvieron que actuar sobre la marcha ante el eminente cambio que trajo la emergencia sanitaria.

6.3. Responsabilidad Ética

La investigación se realizó en la UGEL Chincheros, Apurímac - 2022, en el marco del formalismo y seriedad de la investigación científica, efectuando precisamente un diagnóstico situacional de la problemática que viene atravesando la organización. Se estudió la relación existente y las implicancias entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral en los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros.

Para la investigación y las aplicaciones de las pruebas de campo mediante los instrumentos, se concedieron las autorizaciones y permisos pertinentes según correspondan. Las aplicaciones de los instrumentos de la escala de resistencia al cambio y la escala del desempeño laboral, guardan el anonimato de los directores encuestados, y dichos resultados son utilizados única y exclusivamente con fines pertinentes a el trabajo de investigación, al finalizar la investigación y una vez aprobada su sustentación, me comprometo a alcanzar e informar los resultados a la UGEL Chincheros, para que dicha institución pueda disponer de la información para sus fines convenientes.

Como se precisa líneas arriba, se ha enfatizado el uso responsable de la información emitida en el informe, con todos los mecanismos necesarios, para



que la información recolectada sea manejada de manera ética, a fin de evitar posibles perjuicios colaterales en un futuro.



CONCLUSIONES

Primera: Los resultados fruto de la contrastación de la hipótesis general (tabla 17), evidencian un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel significancia de 0,05 establecido previamente, los resultados determinaron que existe un nivel de correlación considerable e inversamente proporcional con signo negativo, entre la Resistencia al Cambio y el Desempeño Laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022 (Rho de Spearman = -0,730 , $p < 0.05$).

Segunda: Los resultados fruto de la contrastación de la hipótesis específica 1 (tabla 18), evidencian un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel significancia de 0,05 establecido previamente, los resultados determinaron que existe un nivel de correlación considerable (Rho de Spearman = -0,558) e inversamente proporcional con signo negativo, entre la Resistencia Lógica y el Desempeño Laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022 (Rho de Spearman = -0,558 , $p < 0.05$).

Tercera: Los resultados fruto de la contrastación de la hipótesis específica 2 (tabla 19), evidencian un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel significancia de 0,05 establecido previamente, los resultados determinaron que existe un nivel de correlación considerable e inversamente proporcional con signo negativo, entre la Resistencia Psicológica y el Desempeño Laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022 (Rho de Spearman = -0,532 , $p < 0.05$).



Cuarta: Los resultados fruto de la contrastación de la hipótesis específica 3 (tabla 20), evidencian un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel significancia de 0,05 establecido previamente, los resultados determinaron que existe un nivel de correlación considerable e inversamente proporcional con signo negativo, entre la Resistencia Sociológica y el Desempeño Laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022 (Rho de Spearman = -0,534 , $p < 0.05$).



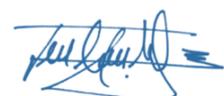
RECOMENDACIONES

Primero: Se recomienda a la UGEL Chincheros desarrollar programas de capacitación y formación para directores que les permitan mejorar sus habilidades y competencias para gestionar y liderar el cambio en su entorno laboral. Es importante que estos programas se centren en las habilidades necesarias para manejar el cambio y la resistencia al cambio.

Segundo: Se recomienda a la UGEL Chincheros desarrollar estrategias para fomentar la resolución de problemas lógicos, como la implementación de actividades de resolución de problemas en equipo o la promoción del pensamiento crítico. Estas estrategias pueden ayudar a los directores a superar la resistencia lógica y mejorar su desempeño laboral.

Tercero: Se recomienda a la UGEL Chincheros implementar programas de apoyo emocional y psicológico para los directores, como el asesoramiento y la terapia. Esto puede ayudar a los directores a superar la resistencia psicológica y mejorar su desempeño laboral.

Cuarto: Se recomienda a la UGEL Chincheros desarrollar estrategias para fomentar la colaboración y la participación en actividades sociales y comunitarias. Esto puede ayudar a los directores a superar la resistencia sociológica y mejorar su desempeño laboral.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalá, A. (2016). *Dirección de Personas: Un Timón en la Tormenta*. Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., . . . Revah, J. &. (2012). *Habilidades Directivas Para Un Nuevo Management*. Buenos Aires: Pearson.
- Boada, N. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú*. Lima: Revista USIL. Obtenido de <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/download/398/740>
- Cardenal C. (03 de Marzo de 2019). *Gestión de Recursos Humanos: qué es, funciones y objetivos*. Obtenido de Universidad Cisneros: <https://www.universidadcisneros.es/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/>
- Catalán, L. (2016). *Factores Predominantes En La Resistencia Al Cambio Laboral En Los Colaboradores De Recursos Humanos De Un Ingenio Azucarero Ubicado En La Costa Sur De Escuintla*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Contreras, J. (2018). *La Gestión Del Cambio Organizacional Como Herramienta Para Promover La Eficiencia Del Capital Humano En Las Pequeñas Empresas*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

- Costumero, I. (2017). *Relaciones en el Entorno de Trabajo*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Cruz, I. (2014). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte-Área de Educación (2 Enero 2014).
- Dessler, G. (2016). *Administración De Recursos Humanos*. Ciudad de México: Pearson.
- El Comercio. (02 de Noviembre de 2020). *Diario El Comercio*. Obtenido de Prorrogan el Trabajo Remoto Hasta el 2021 y se Establece el Derecho a la Desconexión Digital: <https://elcomercio.pe/economia/peru/mtpe-prorrogan-el-trabajo-remoto-hasta-el-2021-y-se-establece-el-derecho-a-la-desconexion-digital-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Feeney, A. (2013). *Estrés y Trabajo: Un perspectiva gerencial*. Santiago de Chile: Editorial Trillas.
- Fernandez, E. (2016). *Administración de Empresas un Enfoque Interdisciplinar*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Hayter, S. (22 de Junio de 2020). *Nada Que Ver Con Lo Habitual: Cómo la COVID-19 Puso de Manifiesto el Futuro del Trabajo*. Organización Internacional Del Trabajo – OIT. Obtenido de Organización Internacional Del Trabajo – OIT: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_748739/lang--es/index.htm
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*,. Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill Education.

Herrera, A. (2018). *Relación Entre El Compromiso Laboral Y La Resistencia Al Cambio En Los Colaboradores Del Área Administrativa De Una Empresa Agroindustrial De La Ciudad De Guatemala*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Hitt, M. (2017). *Administración*. Ciudad de México: Pearson.

López, B., Pita, S., Pértega, S., & Seoane, T. (2010). *Tamaño Muestral*. *Fisterra*.
Obtenido de <https://goo.gl/vuBVvt>

Maristany, J. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Pearson.

Martinez, S., & Lavin, J. (2017). Política y Gestión de la Educación y su Evaluación, la Ciencia y la Tecnología. Ciudad de México: Congreso Nacional de Investigación Educativa - COMIE. Obtenido de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>

MEF. (08 de Noviembre de 2020). *Glosario de Presupuesto Público*. Obtenido de www.mef.gob.pe: <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>

Minedu. (2014). Marco del Buen Desempeño Docente. En *Marco del Buen Desempeño Docente: Para mejorar tu práctica como maestro* (pág. 25). Lima: Ministerio de Educación del Perú. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

Minedu. (2018). Lineamientos Para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes. En J. Villegas. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
Obtenido de



<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6088/Lineamientos%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20convivencia%20escolar%2C%20la%20prevenci%C3%B3n%20y%20la%20atenci%C3%B3n%20de%20la%20violencia%20contra%20ni%C3%B1as%2C%20ni%C3%B1os%20y%20ad>

Minedu. (2020). *Evaluación del Desempeño de Directivos de UGEL y DRE 2020*.

Lima: Ministerio de Educación del Perú. Obtenido de <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11596122199Manual-del-Comit%C3%A9-de-Evaluaci%C3%B3n-EDDIR-UGEL-DRE-2020.pdf>

Newstrom, J. (2016). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill.

Ortiz, J. (2018). *Resistencia Al Cambio En El Fortalecimiento De Prácticas Organizacionales En Una Fábrica De Alimentos De Bogota*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Palací, F. (2016). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

PCM. (2020). *Decreto de Urgencia 127-2020*. Lima: Presidencia de Consejo de Ministros.

PCM. (2020). *Decreto Supremo N° 044 - 2020 - PCM*. Lima: Presidencia de Consejo de Ministros. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>

Peña, E., & Prado, R. (2018). *Resistencia Al Cambio Y Trabajo En Equipo En El Personal De La Sede Del Gobierno Regional De Ayacucho*. Lima: Universidad Norbert Wiener.

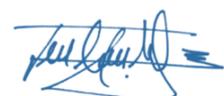


- Porret, M. (2014). *Gestión de Personas 6ª ed.: Manual Para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Quiñones, M. (2019). *Gestión del cambio y desempeño laboral en servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Huaraz*. Chimbote: Universidad Cesar Vallejo.
- Quispe, O. (2018). *Resistencia al cambio y la calidad de servicio en la UGEL N° 03*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Rivas, D. (2018). *Gestión Del Cambio Organizacional Y Desempeño Profesional Del Área De Enfermería Del Hospital Hidalgo Atoche Lopez*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2020). *Administración*. Ciudad de México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2016). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- SERVIR. (09 de Noviembre de 2020). www.servir.gob.pe. Obtenido de <https://www.servir.gob.pe/sistema-de-rrhh/>
- UGEL Ch. (2020). *Reseña Histórica UGELCH*. Apurímac: UGEL Chincheros. Obtenido de <https://www.ugelch.gob.pe/web/index.php/ugelch/resena-historica>
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45759-la-pandemia-covid-19-su-efecto-tendencias-mercados-laborales>

Werther, M. (2019). *Administracion de Recursos Humanos Gestion Capital Humano*. Ciudad de México: McGraw Hill.

Ybañez, V. (2017). *Gestión de cambio y desempeño laboral en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2016*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.

Yokiris, A. (. (2018). *Adaptabilidad Y Proceso De Cambio Organizacional*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.



ANEXOS



ANEXO 1: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
<p><u>Problema general</u> ¿Cuál es la relación entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en la región Apurímac, Perú en el año 2022?</p> <p><u>Problemas específicos</u> 1. ¿Cuál es la relación entre la resistencia lógica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022? 2. ¿Cuál es la relación entre la resistencia psicológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022? 3. ¿Cuál es la relación entre la resistencia sociológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022?</p>	<p><u>Objetivo general</u> Determinar la relación entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en la región Apurímac, Perú en el año 2022.</p> <p><u>Objetivos específicos</u> 1. Determinar la relación entre la resistencia lógica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022. 2. Determinar la relación entre la resistencia psicológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022. 3. Determinar la relación entre la resistencia sociológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.</p>	<p><u>Hipótesis general</u> H1: Existe relación significativa entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en la región Apurímac, Perú en el año 2022.</p> <p><u>Hipótesis específicas</u> H1: Existe relación significativa entre la resistencia lógica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022. H2: Existe relación significativa entre la resistencia psicológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022. H3: Existe relación significativa entre la resistencia sociológica y el desempeño laboral de los directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros en el año 2022.</p>	<p><u>Independiente</u> X: Resistencia al Cambio X1 Nivel de resistencia Lógica X2 Nivel de resistencia Psicológica X3 Nivel de resistencia Sociológica</p> <p><u>Dependiente</u> Y: Desempeño Laboral Y1 Ejecución Presupuestal Y2 Gestión de Recursos Humanos Y3 Gestión de la Convivencia Escolar Y4 Mejora de Prácticas Docentes</p>	<p><u>Tipo de Investigación</u> Investigación Básica. <u>Diseño</u> No experimental, de corte trasversal y de alcance correlacional. <u>Método de investigación</u> Hipotético – Deductivo.</p> <p><u>Población</u> Los 102 directores de Educación Primaria. <u>Muestra</u> 81 directores de Educación Primaria.</p> <p><u>Técnica</u> Encuesta <u>Instrumentos</u> Cuestionario de Resistencia al Cambio y Cuestionario de Desempeño Laboral.</p>

ANEXO 2: Matriz de Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices
(X) Resistencia a al cambio	X.1: Resistencia Lógica.	X.1.1 Tiempo requerido para adaptarse al cambio.	X.1.1.1 Tiempo de adaptación.
		X.1.2 Esfuerzo requerido para adaptarse al cambio.	X.1.2.1 Grado de esfuerzo de adaptación.
	X.2: Resistencia Psicológica.	X.2.1 Actitudes hacia el cambio.	X.2.1.1 Nivel de temor a lo desconocido.
X.2.2 Sentimientos hacia el cambio.		X.2.1.2 Nivel de confianza. X.2.2.1 Nivel de seguridad. X.2.2.2 Nivel de autoestima.	
(Y) Desempeño o laboral	X.3: Resistencia Sociológica.	X.3.1 Valores Sociales	X.3.1.1 Nivel de coalición política.
			X.3.2.1 Grado de aceptación o tolerancia colectiva.
	Y.1: Ejecución Presupuestal	Y.1.1 Pago oportuno de los servicios básicos de las II.EE. Y.1.2 Cumplimiento con el Programa de Mantenimiento de locales educativos.	Y.1.1.1 Nivel de cumplimiento del pago mensual de los servicios básicos de las II.EE.
Y.1.2.1 Nivel de cumplimiento con el Programa de Mantenimiento de locales educativos.			
Y.2: Gestión de Recursos Humanos	Y.2.1 Contratación docente oportuna. Y.2.2 Encargatura oportuna de directivos y jerárquicos en II.EE.	Y.2.1.1 Grado de contratación docente oportuna.	
		Y.2.2.1 Grado de encargatura oportuna de directivos y jerárquicos en II.EE.	
Y.3: Gestión de la Convivencia Escolar	Y.3.1 Casos de violencia escolar reportados en el SíseVe que son atendidos de manera oportuna.	Y.3.1.1 Porcentaje de casos de violencia escolar reportados en el SíseVe que son atendidos de manera oportuna.	

Y.4: Mejora de Prácticas Docentes	Y.4.1. Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes en Lectura Y.4.2. Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes en Matemática	Y.4.1. Nivel de mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes en Lectura Y.4.2. Nivel de mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes en Matemática
--	---	---



ANEXO 3: Matriz de Elaboración de Instrumentos

“Cuestionario de Resistencia al cambio y Cuestionario de Desempeño Laboral”

Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices	Pregunta Del Cuestionario	Peso y Escala
(X) Resistencia al cambio	X.1: Resistencia Lógica.	X.1.1 Tiempo requerido para adaptarse al cambio.	X.1.1.1 Tiempo de adaptación.	1. ¿Me toma mucho tiempo adaptarme a los cambios laborales?	Peso: 50% (8 ítems)
		X.1.2 Esfuerzo requerido para adaptarse al cambio.	X.1.2.1 Grado de esfuerzo de adaptación.	2. ¿Me dificulto en adaptarme a los cambios laborales?	
	X.2: Resistencia Psicológica.	X.2.1 Actitudes hacia el cambio. X.2.2 Sentimientos hacia el cambio.	X.2.1.1 Nivel de temor a lo desconocido. X.2.1.2 Nivel de confianza. X.2.2.1 Nivel de seguridad. X.2.2.2 Nivel de autoestima.	3. ¿Tengo temor de afrontar un cambio laboral? 4. ¿Desconfió en mi persona al momento de afrontar un cambio laboral? 5. ¿Tengo inseguridad al momento de afrontar un cambio laboral? 6. ¿Me considero incapaz de afrontar los cambios laborales con éxito?	Nivel de medición: Ordinal
	X.3: Resistencia Sociológica.	X.3.1 Valores Sociales	X.3.1.1 Nivel de coalición política. X.3.2.1 Grado de aceptación o tolerancia colectiva.	7. ¿Considero que mis colegas no están a favor de que se implementen cambios en el trabajo? 8. ¿Considero que mis colegas no aceptan y no toleran los cambios en el trabajo?	Escala de Likert: 1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = Algunas veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre

(Y) Desempeño o laboral	Y.1: Ejecución Presupuestal	Y.1.1 Pago oportuno de los servicios básicos de las II.EE. Y.1.2 Cumplimiento con el Programa de Mantenimiento de locales educativos.	Y.1.1.1 Nivel de cumplimiento del pago mensual de los servicios básicos de las II.EE. Y.1.2.1 Nivel de cumplimiento con el Programa de Mantenimiento de locales educativos.	9. ¿Cumplo con el pago mensual de los servicios básicos de la Institución Educativa? 10. ¿Cumplo con el programa de mantenimiento de locales educativos?	Peso: 50% (8 ítems)
	Y.2: Gestión de Recursos Humanos	Y.2.1 Contratación docente oportuna. Y.2.2 Encargatura oportuna de directivos y jerárquicos en II.EE.	Y.2.1.1 Grado de contratación docente oportuna. Y.2.2.1 Grado de encargatura oportuna de directivos y jerárquicos en II.EE.	11. ¿Los docentes de mi institución educativa son contratados de manera oportuna? 12. ¿Los directivos y jerárquicos de mi institución educativa son encargados de manera oportuna?	Nivel de medición: Ordinal Escala de Likert: 1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = Algunas veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre
	Y.3: Gestión de la Convivencia Escolar	Y.3.1 Casos de violencia escolar reportados en el SíseVe que son atendidos de manera oportuna.	Y.3.1.1 Porcentaje de casos de violencia escolar reportados en el SíseVe que son atendidos de manera oportuna.	13. ¿Los casos de violencia escolar son reportados en el SíseVe de manera oportuna? 14. ¿Los casos de violencia escolar son atendidos de manera oportuna?	
	Y.4: Mejora de Prácticas Docentes	Y.4.1. Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes en Lectura	Y.4.1. Nivel de mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes en Lectura	15. ¿En mi institución educativa mejoraron los logros de aprendizaje de los estudiantes en Lectura?	

Y.4.2. Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes en Matemática

Y.4.2. Nivel de mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes en Matemática

16. ¿En mi institución educativa mejoraron los logros de aprendizaje de los estudiantes en Matemática?



ANEXO 4: Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE RESISTENCIA AL CAMBIO

“La Resistencia Al Cambio Y El Desempeño Laboral De Los Directores de Educación Primaria De La UGEL Chincheros En El Año 2022”

Instrucciones: Agradeceremos infinitamente se sirva responder las preguntas formuladas en la siguiente ENCUESTA, la encuesta es anónima, lea y responda marcando con una “X” cada una de las afirmaciones acerca de la resistencia al cambio.

Dirigido solo a directores de educación primaria de la UGEL Chincheros.

Género: Masculino (___) / Femenino (___) **Edad:** _____ años

Experiencia laboral como director de educación primaria:

De 0 a 3 años (___) / De 4 a 6 años (___) / De 7 a 10 años (___) / De 11 años a más (___)

Variable: Resistencia al Cambio, “Se refiere a los comportamientos de los trabajadores para desacreditar, retrasar o impedir la ejecución de un cambio laboral”.

1	2	3	4	5
<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>

Dimensión	N°	Ítems	1	2	3	4	5
Resistencia Lógica.	1	¿Me toma mucho tiempo adaptarme a los cambios laborales?					
	2	¿Me dificulto en adaptarme a los cambios laborales?					



Resistencia Psicológica	3	¿Tengo temor de afrontar un cambio laboral?						
	4	¿Desconfió en mi persona al momento de afrontar un cambio laboral?						
	5	¿Tengo inseguridad al momento de afrontar un cambio laboral?						
	6	¿Me considero incapaz de afrontar los cambios laborales con éxito?						
Resistencia Sociológica.	7	¿Considero que mis colegas no están a favor de que se implementen cambios en el trabajo?						
	8	¿Considero que mis colegas no aceptan y no toleran los cambios en el trabajo?						



CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

“La Resistencia Al Cambio Y El Desempeño Laboral De Los Directores de Educación Primaria De La UGEL Chincheros En El Año 2022”

Instrucciones: Agradeceremos infinitamente se sirva responder las preguntas formuladas en la siguiente ENCUESTA, la encuesta es anónima, lea y responda marcando con una “X” cada una de las afirmaciones acerca del desempeño laboral.

Dirigido solo a directores de educación primaria de la UGEL Chincheros.

Género: Masculino (___) / Femenino (___) **Edad:** ____ años

Experiencia laboral como director de educación primaria:

De 0 a 3 años (___) / De 4 a 6 años (___) / De 7 a 10 años (___) / De 11 años a más (___)

Variable: Desempeño laboral, “Es la eficacia del personal en el cumplimiento de sus funciones dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización”.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre

Dimensión	N°	Ítems	1	2	3	4	5
Ejecución Presupuestal	1	¿Cumplo con el pago mensual de los servicios básicos de la Institución Educativa?					
	2	¿Cumplo con el programa de mantenimiento de locales educativos?					



Gestión de Recursos Humanos	3	¿Los docentes de mi institución educativa son contratados de manera oportuna?					
	4	¿Los directivos y jerárquicos de mi institución educativa son encargados de manera oportuna?					
Gestión de la Convivencia Escolar	5	¿Los casos de violencia escolar son reportados en el SiseVe de manera oportuna?					
	6	¿Los casos de violencia escolar son atendidos de manera oportuna?					
Mejora de Prácticas Docentes	7	¿En mi institución educativa mejoraron los logros de aprendizaje de los estudiantes en Lectura?					
	8	¿En mi institución educativa mejoraron los logros de aprendizaje de los estudiantes en Matemática?					

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del Experto	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor (es) del Instrumento
Mg. Córdova CusiHuamán, Freddy	Funcionario del Área de Gestión Pedagógica – UGEL Chincheros.	Cuestionario de Desempeño Laboral	José Ángel, Córdova Rojas
Título del Estudio: "RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA UGEL CHINCHEROS EN EL AÑO 2022"			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Coloque X en el porcentaje según intervalo y en el extremo derecho de cada fila el % estimado

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%		REGULAR 21-40%					BUENA 41-60%					MUY BUENA 61-80%					EXCELENTE 81-100%					SUB TOTAL																			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96																						
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																						
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																			X		94																					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																				Y		94																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																				X		94																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																				X		93																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones en cantidad y calidad)																				X		89																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																				X		89																				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico – científicos																				X		99																				
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																				X		99																				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																				X		99																				
PROMEDIO																																											99

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su Aplicación	X
Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	
No procede su aplicación	

04 / 07 / 2022	31186239	 MINISTERIO DE EDUCACIÓN GOBIERNO REGIONAL APURÍMAC DIRECTOR REGIONAL DE EDUCACIÓN APURÍMAC UGEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA UGEL CHINCHEROS Lic. Freddy Córdova CusiHuamán Especialista Educ. Primaria
Fecha	DNI N°	Firma del experto

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del Experto	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor (es) del Instrumento
Mg. Godoy Medina Hans Yuri	Docente de Maestría - UCV	Cuestionario de Resistencia al Cambio	José Ángel, Córdova Rojas
Título del Estudio: "RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA UGEL CHINCHEROS EN EL AÑO 2022"			

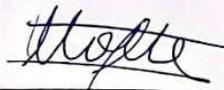
ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Coloque X en el porcentaje según intervalo y en el extremo derecho de cada fila el % estimado

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL	
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				X	97%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																					X	97%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																					X	99%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																					X	97%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones en cantidad y calidad)																					X	95%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																					X	95%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos																					X	97%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																					X	97%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																					X	97%
PROMEDIO																						96.8%	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su Aplicación	X
Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	
No procede su aplicación	

14 / 07 / 2022	80311462	
Fecha	DNI Nº	Firma del experto

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del Experto	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor (es) del Instrumento
Mg. Godoy Medina Hans Yuri	Docente de Maestría - UCV	Cuestionario de Desempeño Laboral	José Ángel, Córdova Rojas
Título del Estudio: "RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA UGEL CHINCHEROS EN EL AÑO 2022"			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Coloque X en el porcentaje según intervalo y en el extremo derecho de cada fila el % estimado

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%		REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86		91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90		95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				x	96%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																					y	96%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																					x	97%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																					x	96%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones en cantidad y calidad)																					x	91%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																					x	95%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos																					x	96%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																					x	95%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																					x	95%
PROMEDIO																						95%	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su Aplicación	x
Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	
No procede su aplicación	

14 / 07 / 2022	80311462	
Fecha	DNI Nº	Firma del experto

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del Experto	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor (es) del Instrumento
Mg. Banda Sulca, Paulo Rossi	Servidor Público - Ministerio Público F. N.	Cuestionario de Resistencia al Cambio	José Ángel, Córdova Rojas
Título del Estudio: "RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA UGEL CHINCHEROS EN EL AÑO 2022"			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Coloque X en el porcentaje según intervalo y en el extremo derecho de cada fila el % estimado

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%		REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL																							
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86		91	96																					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90		95	100																					
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																					Y	97%																				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																					Y	98%																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																					Y	98%																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																					Y	97%																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones en cantidad y calidad)																					Y	95%																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																					Y	95%																				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos																					Y	99%																				
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																					Y	95%																				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																					Y	95%																				
PROMEDIO																																										Y	97%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su Aplicación	Y
Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	
No procede su aplicación	

07 / 07 / 2022	43127549	
Fecha	DNI Nº	Firma del experto

ANEXO 6: Base de Datos de la Encuesta

Preguntas de Control			V1: Resistencia al Cambio								V2: Desempeño Laboral							
			D1		D2				D3		D1		D2		D3		D4	
N°	Género:	Edad	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Masculino	40	1	1	2	1	1	1	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4
2	Masculino	51	1	1	2	1	1	1	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4
3	Masculino	51	1	1	2	1	1	1	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4
4	Femenino	36	4	2	2	1	2	1	3	3	5	4	4	5	4	5	3	3
5	Masculino	46	1	1	1	1	1	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4
6	Masculino	59	2	2	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5
7	Femenino	42	1	2	3	1	1	2	1	2	5	5	4	4	5	4	5	4
8	Femenino	40	2	2	3	3	2	2	2	3	5	5	3	3	4	4	4	3
9	Femenino	58	1	1	2	1	1	1	1	1	5	5	4	5	5	5	5	5
10	Masculino	63	1	1	2	1	2	2	3	3	5	5	4	5	5	5	3	3
11	Masculino	57	3	2	2	4	2	2	2	3	3	4	4	2	4	4	4	3
12	Femenino	42	2	2	1	1	1	1	2	2	5	4	5	5	5	5	4	4
13	Masculino	47	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4
14	Masculino	52	1	1	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5
15	Femenino	45	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4
16	Femenino	43	1	1	1	2	2	2	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4
17	Masculino	53	3	3	4	3	2	1	4	5	4	4	4	4	4	4	1	1
18	Masculino	40	1	2	4	1	1	2	3	3	5	5	3	5	4	5	3	3
19	Femenino	57	3	1	2	1	1	1	2	2	3	4	5	5	5	5	4	4
20	Masculino	62	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	4	4	2	3	4	4
21	Femenino	45	1	1	1	1	1	2	3	3	5	5	5	5	3	4	3	3
22	Masculino	60	1	2	2	2	2	2	3	3	5	5	5	5	3	5	4	4
23	Masculino	53	1	2	2	2	1	2	2	2	5	5	5	4	3	5	4	3
24	Masculino	38	2	2	2	1	1	2	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5
25	Masculino	60	3	2	1	1	1	2	2	2	3	5	4	4	4	4	3	4
26	Masculino	39	3	2	2	2	2	2	2	3	3	5	4	5	3	4	3	3
27	Masculino	55	3	3	3	5	3	2	4	5	3	5	4	4	2	4	2	1
28	Masculino	50	4	2	2	1	2	1	2	3	2	5	3	4	2	5	2	2
29	Femenino	47	1	1	4	2	2	2	1	1	5	5	5	5	5	5	4	5
30	Femenino	52	1	3	1	1	3	2	1	2	5	5	3	4	5	5	5	4
31	Masculino	48	2	2	3	2	2	3	3	4	4	5	4	4	2	3	4	4
32	Masculino	59	2	2	2	1	2	2	1	1	4	5	4	5	3	5	3	3
33	Masculino	40	3	2	2	3	3	3	4	4	3	5	3	5	5	5	4	4
34	Femenino	43	2	2	2	1	2	2	1	2	5	5	5	4	5	5	4	5
35	Femenino	38	1	1	2	1	1	1	1	1	4	5	5	5	2	4	4	4
36	Masculino	44	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	4	2	4	3	3
37	Masculino	43	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4
38	Masculino	54	2	2	2	1	1	2	2	2	5	5	4	4	3	5	4	5
39	Masculino	42	1	2	2	1	1	1	2	3	5	4	4	5	5	5	4	4
40	Masculino	50	1	1	2	1	1	1	2	2	5	5	4	4	5	5	5	5
41	Femenino	45	2	2	2	1	1	2	2	2	4	5	4	4	5	4	4	4
42	Masculino	46	1	1	2	1	2	1	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3
43	Masculino	36	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	4	4	5	5	5	5
44	Femenino	52	2	2	4	1	1	1	1	2	4	5	2	4	2	2	4	3

45	Masculino	59	3	2	1	1	2	1	3	3	3	5	4	4	5	5	3	3
46	Masculino	40	2	1	2	1	1	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
47	Femenino	56	3	2	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4
48	Femenino	55	1	1	3	1	1	1	2	2	5	5	4	4	5	5	5	5
49	Masculino	53	2	2	1	1	1	1	2	2	4	5	4	4	5	5	5	5
50	Masculino	40	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4
51	Masculino	42	1	1	2	1	1	1	3	3	5	5	4	5	5	5	4	3
52	Femenino	38	2	2	2	2	2	2	3	3	5	5	4	4	2	4	3	3
53	Masculino	50	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4
54	Femenino	47	1	2	2	1	1	1	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4
55	Femenino	38	1	1	2	1	1	1	2	2	5	5	4	4	5	5	5	5
56	Femenino	35	2	2	2	1	1	2	2	2	4	5	4	4	5	4	4	4
57	Femenino	36	1	1	1	1	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3
58	Masculino	42	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	4	4	5	5	5	5
59	Masculino	45	1	1	1	2	2	1	3	3	5	5	5	4	4	5	3	3
60	Femenino	38	1	1	2	1	1	2	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4
61	Masculino	39	2	2	2	1	2	1	1	1	5	5	5	5	4	5	5	5
62	Masculino	42	2	2	2	2	2	1	1	1	5	5	5	5	4	5	5	5
63	Masculino	45	1	2	2	1	1	1	2	2	5	5	4	3	5	3	4	4
64	Femenino	55	1	1	1	1	1	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5
65	Masculino	57	4	2	2	3	2	2	3	4	2	5	5	3	4	4	3	3
66	Femenino	57	2	2	1	1	1	1	2	2	4	5	5	4	5	5	5	5
67	Masculino	56	1	1	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5
68	Masculino	57	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	5	5	5	4	4
69	Femenino	47	1	1	1	2	2	2	3	3	5	5	4	4	5	4	4	4
70	Masculino	53	3	3	3	2	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
71	Masculino	53	1	1	2	1	1	1	2	2	5	5	4	5	5	5	4	4
72	Femenino	40	1	1	2	1	1	1	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5
73	Masculino	51	2	2	2	1	1	2	2	2	4	5	4	4	5	4	4	4
74	Masculino	51	1	1	2	1	2	1	3	3	5	5	4	5	5	5	3	3
75	Femenino	38	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	4	5	5	5	5
76	Masculino	46	2	2	1	1	2	1	2	3	4	5	4	4	5	5	4	3
77	Masculino	59	2	1	2	2	1	2	2	2	4	5	4	4	4	5	4	4
78	Masculino	42	1	2	1	1	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	4	4
79	Masculino	40	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	5	4	4	5	5	4
80	Femenino	42	1	2	1	1	1	1	2	2	5	5	5	4	5	5	4	4
81	Masculino	52	1	1	2	1	1	1	2	2	5	5	4	4	5	5	4	4

ANEXO 7: Fichas Técnicas de los Instrumentos

FICHA TÉCNICA: Cuestionario de Resistencia Laboral

Nombre	Cuestionario de Resistencia al Cambio
Autor	José Ángel Córdova Rojas
Año	2022
Versión	Tercera versión
Sujetos de aplicación	Directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros, con una muestra de 81 directores.
Tipo de Administración	Auto Administrado, mediante la plataforma Google Forms.
Validez	Promedio general de los 3 expertos: 96%
Confiabilidad	Prueba piloto: 0,830 Encuesta: 0,818

FICHA TÉCNICA: Cuestionario de Desempeño Laboral

Nombre	Cuestionario de Desempeño Laboral
Autor	José Ángel Córdova Rojas
Año	2022
Versión	Tercera versión
Sujetos de aplicación	Directores de educación primaria pertenecientes a la UGEL Chincheros, con una muestra de 81 directores.
Tipo de Administración	Auto Administrado, mediante la plataforma Google Forms.
Validez	Promedio general de los 3 expertos: 95%
Confiabilidad	Prueba piloto: 0,810 Encuesta: 0,777