

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**FACTORES INCIDENTES EN LA RESISTENCIA AL
CAMBIO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CON JORNADA
ESCOLAR COMPLETA “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” DEL
DISTRITO DE ANTA, PROVINCIA DE ACOBAMBA,
REGIÓN HUANCAMELICA, 2016 - 2017.**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

YENNYFER HUAMÁN NAVARRO

Andahuaylas, Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**FACTORES INCIDENTES EN LA RESISTENCIA AL
CAMBIO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CON JORNADA
ESCOLAR COMPLETA “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” DEL
DISTRITO DE ANTA, PROVINCIA DE ACOBAMBA,
REGIÓN HUANCAMELICA, 2016 - 2017.**

YENNYFER HUAMÁN NAVARRO

Asesor:

Dr. Felipe Rafael Valle Díaz

Andahuaylas, Perú

2018



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



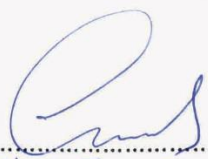
ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de Auditorium Sede Cayashuacho, de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de Jaz. Jeronimo, siendo las 10.35 horas del día Marzo de Junio del año 2018, se reunieron el Jurado Evaluador por Tesis Integrante y el Bachiller Yennyfer Huaman Navarro integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: Factores incidentes en la Recurrencia al Cambio del Personal Docente y Administrativo en la institución Educativa conjugada Escolar Completa "Ciro Alegria" Bazar del Distrito de Arequipa, promotor de Acrobacia Regimiento 7016-74 cuyo autor es el Bachiller en Administración de Empresas y su Asesor Dr. Felipe Rafael Valls Diaz, con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa del tesista, el Jurado Evaluador ACORDÓ: Aprobar por Unanimidad, al Bachiller en Administración de Empresas, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
<u>14</u>	<u>Catorce</u>	<u>Bueno</u>

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.


Simón José Camacho Flores


Víctor Raúl Cordero La Que


Rufio Z. Rivas Loayza

DEDICATORIA

A Dios.

Por cuidarme siempre y no apartarse de mi lado en los peores momentos de mi vida, por guiarme para lograr cada uno de mis objetivos trazados, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre.

NAVARRO FLORES, Teodosia. Por ser el motor de mi vida, mi ejemplo a seguir y ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su comprensión, amor y apoyo incondicional perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi esposo.

CRUZ CÁRDENAS, Alder. Por su inmenso amor y porque su apoyo a sido fundamental, ha estado conmigo incluso en los momentos más turbulentos, este proyecto no fue fácil, pero estuvo motivándome y ayudándome constantemente hasta donde sus alcances lo permitían.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad nacional José María Arguedas por abrir sus puertas y brindarme los servicios básicos y la educación dentro de sus aulas, durante los cinco años de mi carrera profesional.

A todos los docentes de la Facultad de Ciencias de la Empresa, en especial a aquellos docentes por su gran apoyo y motivación para la culminación de mi estudio profesional.

A mi asesor de tesis el Dr. Felipe Rafael Valle Díaz por su apoyo en la elaboración de mi proyecto de tesis y a los jurados por sus observaciones y sugerencias constantes en el trabajo de investigación.

A mi familia a mi esposo Alder, a mi mamá Teodosia, a mi papá político Víctor, a mi papá Freddy, a mi mamá política Alicia, a mis hermanos Kevin, Jhimmy, Obeth y Keren, a mis tíos (as) en especial a mi tío Rómulo y Lourdes por su inmenso apoyo, amor, cariño y sobre todo comprensión, gracias por soportarme y entenderme en todo este proceso de investigación, ya que muchos de mis logros se los debo a ustedes.

PRESENTACIÓN

De conformidad y en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, tiene como propósito para optar el título profesional de licenciada en administración de empresas, presento ante ustedes la tesis titulado: “Factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo de la institución educativa con jornada escolar completa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017”.

El problema principal por lo que se optó desarrollar la presente investigación es porque se identificó que el personal Docente y Administrativo no estuvo de acuerdo con la implementación de la jornada escolar completa en la Institución Educativa “Ciro Alegría Bazán” ya que era un cambio brusco y no tuvieron una información clara, no sabían en qué consistía, cuál era la finalidad y les parecía muy engorroso. Para ello el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal Describir los factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017. Se tomó en cuenta los pasos metodológicos y procedimientos que comprenden el proceso de la investigación científica, las cuales constituyen un conjunto sistemático de pasos y operaciones estratégicas para desarrollar el trabajo de investigación.

Para la obtención de datos se utilizó un cuestionario que consta de 21 ítems; así mismo para el procesamiento de datos se realizó con el programa SPSS V22 con el cual se logró conocer los resultados de la investigación. Además los resultados que se obtuvieron en este trabajo de investigación, constituirá una fuente de información muy importante para todos los interesados en conocer la realidad y situación en la que se encuentran las instituciones Educativas con Jornada Escolar Completa en el sector rural. De tal forma que el presente trabajo de investigación sirva de referencia para posteriores estudios e investigaciones que sean afines al presente estudio.

Presento a ustedes, señores miembros de jurado, este trabajo de investigación realizado con mucho empeño, entusiasmo, que cumple con los parámetros y exigencias que establecen los reglamentos y pautas para la elaboración de tesis.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRAC	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Formulacion del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problema específico	4
1.3 Delimitación.....	4
1.3.1 Delimitacion espacial	4
1.3.2 Delimitación temporal.....	5
1.3.3 Delimitacion teórica o conceptual	5
1.4 Justificación	5
1.4.1 Justificacion teórica	5
1.4.2 Justificacion social	6
1.4.3 Justificacion práctica	6
1.5 Objetivos	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II.....	8
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1 Antecedentes	8
2.1.1 Antecedentes Internacionales	8
2.1.2 Antecedentes Nacionales	10
2.2 Marco Teórico.....	13
2.2.1 Definición del cambio	13
2.2.1.1 Etapas del proceso de cambio	14

2.2.1.2 Fuerzas para el cambio.....	14
2.2.1.3 Tipos de cambio	16
2.2.1.4 Actores involucrados en el proceso de cambio (stakeholders).17	
2.2.1.5 Características de los programas de cambio eficaces.....	18
2.2.1.5.1 Cambio en toda la Organización.....	18
2.2.1.6 Cuáles son los motivos que pueden ocasionar el cambio.....	19
2.2.2 La resistencia al cambio	21
2.2.2.1 Factores de la resistencia al cambio.....	22
2.2.2.2 ¿Cuáles son las manifestaciones de la resistencia al cambio? .23	
2.2.2.3 ¿Qué acciones existen para disminuir la resistencia al cambio?24	
2.2.2.4 Vencer la resistencia al cambio.....	24
2.3 Marco Conceptual.....	25
CAPÍTULO III.....	28
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.1 Hipótesis.....	28
3.2 Variables	28
3.3 Operacionalización de Variables	29
3.4 Metodología	29
3.4.1 Enfoque	29
3.4.2 Tipo de estudio	29
3.4.3 Diseño de investigación	30
3.5 Población y Muestra	31
3.5.1 Población	31
3.5.2 Muestra	31
3.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos	32
3.6.1 Técnicas de recolección de datos.....	32
3.5.2 Instrumentos de recolección de datos.....	32
3.7 Métodos de análisis de datos.....	33
CAPÍTULO IV.....	35
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	35
4.1 Resultados de la investigación.....	35
4.1.1 Resultado del análisis de fiabilidad del instrumento de medición.....	35
4.1.2 Resultado de análisis de datos generales de la muestra.....	37
4.1.3 Resultado del análisis de las preguntas de la encuesta	43

4.1.4 Resultado general de la resistencia al cambio	64
CAPÍTULO V.....	66
DISCUSIÓN	66
CONCLUSIONES	70
SUGERENCIAS	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	76

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Número de personal docente y administrativo según género	37
Figura 2: Número de personal docente y administrativo según edad	38
Figura 3: Número de personal docente y administrativo según tipo de personal.....	39
Figura 4: Número de personal docente y administrativo según tiempo de servicio.....	40
Figura 5: Número de personal docente y administrativo según condicion de trabajo ..	41
Figura 6: Número de personal docente y administrativo según nivel de educación....	42
Figura 7: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 01.....	43
Figura 8: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 02	44
Figura 9: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 03.....	45
Figura 10: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 04	46
Figura 11: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 05	47
Figura 12: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 06	48
Figura 13: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 07	48
Figura 14: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 08	50
Figura 15: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 09.....	51
Figura 16: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 10	52
Figura 17: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 11	53
Figura 18: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 12	54
Figura 19: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 13	55
Figura 20: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 14	56
Figura 21: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 15.....	57
Figura 22: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 16	58
Figura 23: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 17	59
Figura 24: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 18	60
Figura 25: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 19	61
Figura 26: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 20	62
Figura 27: Frecuencia de resistencia al cambio - Ítem 21	63

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Número de personal docente y administrativo	31
Tabla 2: Recodificacion según dimension 1	33
Tabla 3: Recodificacion según dimension 2	33
Tabla 4: Fiabilidad según Kuder Richardson	35
Tabla 5: Resumen de procesamiento de datos	35
Tabla 6: estadística de fiabilidad (V1: Resistencia al cambio).....	36
Tabla 7: Género del personal docente y administrativo de la IE.	37
Tabla 8: Edad del personal docente y administrativo de la IE.....	38
Tabla 9: Tipo de personal de la IE	39
Tabla 10: Tiempo de servicio de servicio del personal docente y administrativo de la Institucion Educativa.....	40
Tabla 11: Condicion de trabajo del personal docente y administrativo de la IE	41
Tabla 12: Nivel de educacion del personal docente y administrativo de la IE	42
Tabla 13: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 01	43
Tabla 14: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 02	44
Tabla 15: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 03	45
Tabla 16: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 04	46
Tabla 17: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 05	47
Tabla 18: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 06	48
Tabla 19: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 07	49
Tabla 20: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 08	50
Tabla 21: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 09	51
Tabla 22: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 10	52
Tabla 23: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 11	53
Tabla 24: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 12	54
Tabla 25: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 13	55
Tabla 26: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 14	56

Tabla 27: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 15.....	57
Tabla 28: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 16.....	58
Tabla 29: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 17.....	59
Tabla 30: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 18.....	60
Tabla 31: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 19.....	61
Tabla 32: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 20.....	62
Tabla 33: Tabla de frecuencia (Resistencia al cambio) – ítem 21.....	63
Tabla 34: Resultado general sobre factores incidentes en la resistencia al cambio. ...	64
Tabla 35: Indicadores de los factores individuales.....	64
Tabla 36: Indicadores de los factores organizacionales.....	65

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación	77
Anexo 2: Matriz de operacionalizacion de variables.....	79
Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos	80
Anexo 4: Encuesta de la investigación	82
Anexo 5: Ficha de validacion de jueces o expertos	85
Anexo 6: Fotografía de la investigación	88
Anexo 7: Documento presentado a la Institución Educativa	89
Anexo 8: Autorización por parte del señor director de la Institución Educativa	90

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo, describir los factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017. El estudio pertenece al enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es descriptivo, el diseño de la investigación es no experimental y a su vez del diseño transeccional descriptivo. La población y muestra, se conformó por todo el personal docente y administrativo, que laboran en la Institución Educativa siendo 31 personas. La muestra es del tipo no probabilístico. En los resultados del procedimiento de datos, del análisis de confiabilidad se obtuvieron un alfa de Cronbach de .890. Que represente una excelente confiabilidad, por lo tanto el instrumento es fiable y confiable. Los resultados de los datos generales del personal docente y administrativo encuestados fueron 74.2% del género masculino, el 25.8% son del género femenino, en relación a la edad del personal encuestado, la mayoría de ellos tuvieron entre 26 a 35 años de edad, que representa el 51.6% del total. Según el tipo de personal hubo más personal docente que administrativo que representa un 61.3% del total. Según el tiempo de servicio, el personal que laboró en la Institución Educativa mayormente tuvo menos de un año de servicio, que representa el 51.6% del total. Según condición de trabajo del personal docente y administrativo, hubo más contratados que nombrados, que representa el 83.9% del total. De acuerdo a los resultados la conclusión general es que los factores organizacionales son más incidentes en la resistencia al cambio (900.00) que los factores individuales (891.00).

Palabras claves: resistencia al cambio, factor incidente, institución educativa, personal docente, personal administrativo.

ABSTRAC

The main objective of this research work is to describe the incidents in the resistance to change of teaching and administrative personnel in the Educational Institution with Full School Day "Ciro Alegría Bazán" of Anta District, Acobamba Province, Huancavelica Region, 2016 -2017. The study belongs to the quantitative approach, the type of research is descriptive, the design of the research is non-experimental and, in turn, the descriptive transectional design. The population and sample, was formed by all the teaching and administrative staff, who work in the Educational Institution being 31 people. The sample is of the non-probabilistic type. In the results of the data procedure, reliability analysis obtained a Cronbach's alpha of .890. That represents an excellent reliability, therefore the instrument is reliable and reliable. The results of the general data of the teaching and administrative personnel surveyed were 74.2% of the male gender, 25.8% are of the female gender, in relation to the age of the surveyed personnel, most of them were between 26 and 35 years of age, it represents 51.6% of the total. According to the type of personnel, there are more teaching staff than administrative personnel, representing 61.3% of the total. According to the time of service, the personnel that works in the Educational Institution mostly has less than one year of service, which represents 51.6% of the total. According to work conditions of the teaching and administrative staff, there are more contracted than appointed, representing 83.9% of the total. According to the results, the general conclusion is that the organizational factors are more incidents in the resistance to change (900.00) than the individual factors (891.00).

Key words: resistance to change, incident factor, educational institution, teaching staff, administrative staff.

INTRODUCCIÓN

Los bajos niveles de aprendizaje de los adolescentes en el Perú demandan la identificación de políticas educativas que logren, efectivamente, mejorar estos niveles y cerrar brechas, es por eso la Jornada Escolar Completa, que empezó a implementarse en el año escolar 2015 en mil escuelas secundarias de todo el país. Para que sean escogidos dichas instituciones educativas tuvieron que cumplir ciertas reglas, por ejemplo, que la institución educativa secundaria tenga turno solo en la mañana, que cuente con 8 a más secciones, entre otros. La Jornada Escolar Completa propone un cambio en el modelo de servicio con el objetivo de ampliar las oportunidades de aprendizaje, mejorar el servicio educativo en educación secundaria y promover la equidad educativa y el cierre de brechas. (Agüero, 2016, p.5)

El personal docente y administrativo tuvo que enfrentarse a muchas modificaciones que trae la jornada escolar completa en el sector educación, durante ese proceso se observó que hay mucha resistencia al cambio, de ahí nace el presente trabajo de investigación que lleva como título: Factores Incidentes en la Resistencia al Cambio del Personal Docente y Administrativo de la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017. La cual permitió identificar qué factores son más incidentes en la resistencia al cambio

La estructura del presente trabajo de investigación está constituido por cinco capítulos los cuales se detalla a continuación:

Capítulo I: en este capítulo se hizo énfasis al problema de la investigación, para ello se desarrolló el planteamiento y formulación del problema tanto general como específico, por otro lado también se consideró la delimitación, justificación y los objetivos tanto general como específico.

Capítulo II: para darle mayor consistencia al presente trabajo, se desarrolló la fundamentación teórica que está constituido por los antecedentes, marco teórico y conceptual. En materia de factores incidentes en la resistencia al cambio.

Capítulo III: contiene la metodología de investigación, Operacionalización de la variable, población y muestra, instrumento de recolección de datos y métodos de análisis de datos.

Capítulo IV: se realizó la presentación de resultados obtenidos por la investigación.

Capítulo V: Este último capítulo está referido a la discusión del tema de investigación, a las conclusiones, sugerencias, las bibliografías citadas y los anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El 21 de mayo de 1996, en el Congreso Nacional de Chile, el Presidente Eduardo Frei anuncio sobre la Jornada Escolar Completa de la siguiente manera “Si queremos calidad en nuestra educación, necesitamos más tiempo de nuestros alumnos en clases; más tiempo para que nuestros profesores trabajen en los aspectos pedagógicos y de la reforma curricular; más tiempo para actividades de apoyo al trabajo y recreación de los alumnos. Esta medida favorece especialmente a todos aquellos niños y jóvenes que carecen de un espacio pedagógico en sus hogares”. (Aylwin, 2016, p.5)

En 1997 el gobierno Chileno propuso la implementación de la Jornada Escolar Completa en algunas instituciones educativas mayormente rurales, la cual consistió en alargar un 30% el tiempo de permanencia de los alumnos y todo el personal docente y administrativo en los colegios. Para ser escogidos colegios con jornada escolar completa, cumplieron ciertos requisitos como: contar con la infraestructura y equipamiento necesarios para aplicar la Jornada Escolar Completa y disponer del personal docente, administrativo y auxiliar necesario para atender las necesidades de los estudiantes. (Aylwin, 2016, p.6)

La extensión de la Jornada Escolar Completa a los profesores les trajo una mayor complicación en términos de salarios, ya que los sueldos quedaron congelados y el horario y las tareas son mayores (antes se podía aumentar los ingresos trabajando en otros colegios, pero ahora es imposible decían) por lo cual se visualizó una resistencia al cambio por parte del personal docente y administrativo. (Romero, 2004, p.18)

En el Perú, los resultados de las diversas evaluaciones nacionales e internacionales sobre los aprendizajes adquiridos de los estudiantes adolescentes, en las cifras dieron bajo impacto de la escolaridad en el grupo etario de los adolescentes o la incapacidad de estos para afrontar los desafíos que la sociedad actual presenta, demostró que la escuela no está generando un impacto positivo en el desarrollo integral de los adolescentes. Ante esta realidad, se tuvo la necesidad de implementar políticas educativas que enfrenten esta situación y atiendan a la población adolescente asegurando las condiciones para desarrollarse

integralmente, contemplando sus características, intereses y necesidades. Es así que el Ministerio de Educación, a través del esfuerzo coordinado de sus instancias propuso la implementación de la jornada escolar completa para el nivel de educación secundaria en las instituciones educativas públicas, para atender mejor las necesidades que las y los adolescentes peruanos presentan en la actualidad. La cual se aprobó en Lima el 30 de Setiembre del 2014 con la Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU. Iniciándose en 1000 instituciones educativas seleccionadas. En el 2016 aumentaron 604 Instituciones Educativas más y para el 2017 aumentaron 400 instituciones educativas más.
http://jec.perueduca.pe/?page_id=3436

La Jornada Escolar Completa condujo a que los docentes enfrenten un reto de cambio, nuevos horarios de trabajo, nuevas técnicas de enseñanza, capacitaciones, cambios en su hábito, personalidad y a cómo usar la tecnología para su apoyo en la didáctica.

En la Región de Huancavelica, la Jornada Escolar Completa, se implementó en 51 colegios en el año 2015, 30 colegios más en el año 2016 y 33 colegios más en el año 2017, en sus diferentes distritos y provincias, haciendo un total de 114 colegios JEC hasta la fecha. (Resolución Ministerial N°387-2016-MINEDU)

En la provincia de Acobamba Distrito Anta, se encuentra ubicado la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”. Aquí se percibió una posición disconforme por parte del personal docente y administrativo, frente a la implementación de la jornada escolar completa, la posición que manifestaron tiene sus propios matices. Como ejemplo sus hábitos de consumo en la hora de almuerzo no calzan con el tiempo que tienen para almorzar, permanecer más tiempo en la institución educativa reducen horas destinadas para realizar sus sesiones de aprendizaje, limita tener capacitaciones virtuales ya que no se cuenta con internet cerca del lugar de trabajo, ser monitoreados por parte de los coordinadores de la JEC y no tener capacitaciones presenciales.

Es por ello que se pretendió seguir con esta investigación para llegar a identificar, describir, conocer, los factores más incidentes en la resistencia al cambio, por parte del personal docente y administrativo. Ello nos conlleva a formular la siguiente pregunta general de investigación.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿Cuáles son los factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016 - 2017?

1.2.2 Problema específicos

- ¿Cuáles son los factores individuales incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016 - 2017?
- ¿Cuáles son los factores organizacionales incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016 - 2017?

1.3. Delimitación

La delimitación del problema de investigación se realizó desde el punto de vista de tres aspectos, los cuales se detallan a continuación.

1.3.1 Delimitación espacial

La investigación se realizó en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta, Av. Elviro Calderón S/N – Pucaccacca, Provincia de Acobamba, Región de Huancavelica.

1.3.2 Delimitación temporal

Para la realización de la investigación sobre los factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, región Huancavelica, se tomó en cuenta desde el mes de enero de 2016 hasta diciembre de 2017.

1.3.3. Delimitación teórica o conceptual

En el presente trabajo de investigación se tomó conceptos que están expuestas en el marco teórico de la investigación. Así mismo, el concepto operacional parte de la teorías que se adoptó al contexto donde se desarrolló la investigación. El concepto que se desarrollo es: resistencia al cambio con sus dos dimensiones que son: factores individuales y los factores organizacionales.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

El presente trabajo de investigación permitió discutir y comparar las diversas teorías acerca de la definición teórica de la variable resistencia al cambio, esta variable será un eje muy importante la cual permitió alcanzar los objetivos deseados.

La investigación se realizó con el propósito de comprender el desarrollo del concepto, que se materializa a través de evidenciar el comportamiento de oposición, rechazo hacia la jornada escolar completa que es una estrategia impuesta por el Ministerio de Educación, describiremos los factores que inciden en mantener la resistencia a aceptar el enfoque de la jornada escolar completa impuesta que se sostiene en estudios, estadísticas y recomendaciones de modelos desarrollados en otros países, que responde a una exigencia global de competencia. Los cambios en otros países tomaron un tiempo, para que los agentes educativos se alinearan y deán buenos resultados. Si comparamos nuestra realidad, estamos en proceso de acomodo.

1.4.2. Justificación social

El presente trabajo de investigación comprendió a una Institución Educativa con Jornada escolar completa “Ciro Alegría Bazán” que está ubicado en el Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica. Con el objetivo de dar a conocer que los factores incidentes que refuerzan la resistencia al cambio pueden ser trabajados de tal forma de minimizar el impacto o aversión al cambio, y lograr la apropiación y empoderamiento por todos los agentes educativos. Asimismo, el presente trabajo de investigación es inédito, ya que a la fecha no existen estudios específicos, que permitan lograr comprender que factores son más incidentes en la resistencia al cambio frente al modelo de la Jornada Escolar Completa en la Institución Educativa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta.

1.4.3. Justificación práctica

El resultado de este estudio aportará información útil en cantidad y calidad suficiente para desarrollar futuros estudios sobre la resistencia al cambio, así como transmitir resultados y brindar sugerencias prácticas que puedan adaptarse al objeto de estudio, todo esto para mejorar las deficiencias que fueron identificadas en el desarrollo del trabajo de investigación. Como también servirá de antecedente para futuras investigaciones, ya que el tema que se presenta es inédito.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Describir los factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- Describir los factores individuales incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017.
- Describir los factores organizacionales incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Catalán Cruz (2016), en su trabajo de investigación titulado: *Factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero*, en la Facultad de Humanidades, de la Universidad Rafael Landívar - Escuintla. Tuvo como objetivo principal determinar los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero, se llevó a cabo con una población conformada por 39 colaboradores que laboró en el periodo de reparación, comprendidos en un rango de edad entre 17 a 65 años, el periodo de laborar en la empresa oscila entre 3 meses a 20 años, 24 hombres y 15 mujeres.

El cuestionario constó de 28 ítems, con una escala tipo Likert, la cual mide los factores de resistencia a: nuevas capacitaciones, implementación de nuevas políticas, incorporación de nuevos compañeros, cambios administrativos, nuevas funciones, uso de nueva tecnología y resistencia individual, elaborado por la investigadora.

El estudio que realizó es de tipo descriptivo con diseño cuantitativo, con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, se tabularon los resultados y utilizaron gráficas de barras para presentar los resultados de cada uno de los ítems del cuestionario de resistencia al cambio.

Por medio de la investigación llegó a la siguiente conclusión; que existe predominancia en los factores de: resistencia individual, implementación de nuevas políticas y nuevas funciones. Con los resultados obtenidos se recomendó a la empresa donde se realizó la investigación, Efectuar capacitaciones entre pares para intercambiar el conocimiento de las funciones de los diferentes puestos de recursos humanos y publicar al colaborador que se destacó por conocer y realizar nuevas funciones.

Torres Mora (2004), en su trabajo de investigación titulado: *Análisis de las Resistencias individuales en los empleados de las pequeñas y medianas empresas comerciales, ante el cambio planeado de mejora*, en la Facultad

de Contabilidad y Administración, de la Universidad de Colima – Colima. Tuvo como principal objetivo, conocer las principales resistencias individuales de los empleados, ante el cambio planeado, proponiendo estrategias para prevenirlas. Haciendo un análisis minucioso bajo contexto, el problema fundamental giro en torno al recurso humano de toda organización es aquí donde encontró el punto crítico de esta situación.

La investigación se llevó a cabo en dos etapas, la primera etapa tuvo como fin resolver el primer cuestionario que se presenta en el planteamiento del problema y sobre el cual giro el objetivo general del estudio; para tal efecto, diseñó el cuestionario; la segunda etapa de este estudio tuvo como fin resolver el segundo cuestionamiento expuesto en el planteamiento del problema, y que se presenta como el primer objetivo específico de este trabajo.

A la conclusión que llegó es que la falta de capacitación es el factor principal por el que un empleado de las Pymes le resulte difícil aceptar un cambio, esta hipótesis quedo en evidencia al efectuar la investigación. Esto brinda una pauta de que entre los trabajadores hay cierta inseguridad ante los cambios de mejora y requieren de una mayor confianza para enfrentar dicho cambio.

Bazán & Sanz (1996), realizaron el presente trabajo de investigación titulado: *Diseño y Validación de un instrumento para determinar el grado y naturaleza de la resistencia al cambio presente en procesos de transformación organizacional*, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad Católica Andrés Bello – Caracas. Con el objetivo de construir y validar un instrumento que permita determinar el grado y naturaleza de resistencia al cambio presente en los procesos de transformación organizacional, con el fin de ayudar a la organización a afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno, a través de su proceso de renovación. Esta investigación permitirá que el instrumento en cuestión identifique las razones que dan origen a la oposición que surge al introducir una modificación en cualquier ámbito de la empresa y estar en capacidad de sugerir acciones eficaces que contrarrestan dicha resistencia, para así facilitar la integración de los intereses de los individuos y de la organización logrando que ambos sean más productivos. El tipo de investigación que adoptó es descriptiva-explicativa. Adoptó en su

investigación un diseño no experimental, Dentro de esta investigación no experimental optó por el diseño transversal-descriptivo,

A las conclusiones que llegó fue: primero que partiendo de la idea de que toda organización es un sistema compuesto por un conjunto de partes interrelacionadas que interactúan en busca de un objetivo común, hablar de cambio en un área en particular implicó necesariamente la transformación relacionada en el resto de las unidades. Segundo, La resistencia al cambio es un fenómeno natural, que aparece simultáneamente con el cambio, está siempre presente y es considerada parte inevitable del proceso de transformación, por ello será conveniente aprender a identificarla y a manejarla adoptando una actitud proactiva que la prevea, anticipe y genere estrategias que permitan tomar la mayor ventaja de ella. Tercero, La oposición a la transformación fue conveniente manejarlo creando conciencia en el personal de la necesidad del cambio, clarificando la diferencia entre los logros reales de la organización y las metas o misión de la misma. Cuarto La intervención eficaz es aquella que suministra información válida para la empresa, que permita la elección de los pasos específicos a seguir y genere el compromiso entre la organización y las acciones para llevar a cabo el cambio; en este sentido, el agente de cambio cumple un rol clave como ente catalizador de todo proceso de transformación, para ello es conveniente contar con un instrumento eficiente que suministre información concerniente a las causas que originan la resistencia al cambio y los niveles en los cuales la misma se puede presentar, con el objeto de lograr la adecuada planificación del proceso de cambio y garantizar su óptimo desarrollo. Son las cuatro conclusiones a las que llegaron los investigadores.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Lachi Paima (2016), en su trabajo de investigación titulado: *Análisis de la resistencia al cambio de los trabajadores de la dirección regional de salud Loreto, en las oficinas de economía y logística*, en la Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios, de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana Iquitos - Perú. Dedujo que es de tipo descriptivo, no experimental, transeccional. Su población está conformado por todas las personas que laboran en las oficinas de Economía y Logística de la Dirección Regional de Salud Loreto periodo 2016 y que hacen un total de 39 personas. Utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

Llegó a las siguientes conclusiones. Primero que el factor predominante de resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Loreto, Oficina de Economía y Logística es la resistencia lógica, siendo lo más destacable el temor a que el cambio organizacional podría generarle condiciones de trabajo no deseables, seguido de la oposición a un esfuerzo adicional para lograr los cambios organizacionales. Segundo La resistencia Psicológica en cuanto al miedo que sienten cuando ocurre un cambio en la institución, los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística. Tercero En relación al factor resistencia sociológica, se tomó en cuenta la importancia para los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística; son los valores que comparte el colectivo de institución para aceptar o rechazar un cambio. Cuarto las principales causas que dan origen a la resistencia al cambio son: la desconfianza, la pérdida del estatus dentro de la institución, los conflictos de personalidad y cuando los cambio institucionales son procesados por los miembros de manera efectiva y estos no son recompensados. Son las 4 conclusiones a las que llego el investigador.

Chunga Olivares (2014), en su trabajo de investigación titulado: *Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del centro comercial de Bellavista*, de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional del Callao – Perú. Trabajó con una población y muestra de 6 directivos y 262 comerciantes. El objetivo general que planteo es la elaboración de un modelo de direccionamiento estratégico que influya en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes del centro comercial Bellavista de la Región Callao. Y uno de sus objetivos específicos es determinar si la resistencia al cambio influye en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes.

El método que considero es el descriptivo y correlacional. Descriptivo, por que busca especificar propiedades, problemas, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Correlacional, porque busca conocer la relación o grado de asociación que exista entre la variable independiente y la dependiente. El diseño de investigación es aplicada por que va a producir cambios en un determinado sector de la realidad o que servirá para modificar el problema donde sucedió la investigación.

Transeccional Este diseño se utilizó para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad en un momento determinado de tiempo.

La recolección de datos lo realizó mediante guía de encuestas, documentos y guía de observación, extrayendo el significado que contienen los comportamientos dentro del contexto en que se exhiben para el posterior análisis de cada uno de ellos.

Llego a la siguiente conclusión primero que el direccionamiento estratégico y las capacidades gerenciales, estén relacionadas positivamente, es decir que el direccionamiento estratégico influye directamente en las capacidades gerenciales. Segundo concluyo que la estrategia corporativa y las capacidades gerenciales se relacionan, es decir están asociadas positivamente. Tercero llego a la conclusión de que la resistencia al cambio y las capacidades gerenciales, están relacionadas positivamente. Cuarto llego a la conclusión de que hay asociación entre la cultura organizacional y las capacidades gerenciales, es decir que los comerciantes deben tener todo el deseo, compromiso de servir al cliente.

Ortega Machaca (2014), en su trabajo de investigación titulado: *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Alto de la Alianza*, para obtener el grado de Magister en Gestión Empresarial en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman – Tacna. Consideró como objetivo determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, Tuvo como finalidad generar alguna recomendación de mejora del comportamiento organizacional; para lo cual escogió una muestra de 64 personas, encontrándose que no existe una influencia significativa.

El tipo de investigación que utilizo es aplicada dado que se utilizaron modelos teóricos ya existentes, de características descriptivas y correlacionales. El diseño de la investigación es no experimental (puesto que se propuso alternativas de mejora) y de corte transversal (puesto que la información obtenida se generó en un momento en el tiempo).

Llego a las siguientes conclusiones: primero que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna; el personal presento un nivel alto de

resistencia frente a situaciones de cambio organizacional, al analizar por dimensión, los aspectos más preocupantes fueron los “Factores individuales asociados al hacer”, y los “Factores individuales asociados al saber/conocer”; el personal consideró que su nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas es adecuado, al analizar por dimensión, el aspecto a fortalecer es el “Crecimiento personal”. Segundo concluyo que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre la satisfacción al ciudadano en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna. Tercero concluyo que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre la labor de equipo en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna. Cuarto concluyo que existe una influencia de la resistencia al cambio sobre los logros laborales en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna. Quinto concluyo que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el crecimiento personal en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

2.2. Marco Teórico

Dentro del marco teórico se tomó en consideración varias fuentes teóricas, y se utilizó el modelo deductivo dado que se inició de lo general a lo particular, por ello es importante conocer los aspectos teóricos claves de factores incidentes en la resistencia al cambio en el personal docente y administrativo

2.2.1. Definición del cambio

Según la definición proporcionada por el Diccionario de la Lengua Española (2001), cambiar es “dejar una cosa o situación para tomar otra”.

Según Chiavenato (2009) “Cambiar es pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Esta por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima, incluso en nuestra vida diaria” (p. 411).

El Cambio es cualquier modificación de un plano, situación o estado a otro, dentro de un contexto, y es una respuesta a algún desequilibrio experimentado dentro de la organización. Es decir, es un evento donde se abandonan determinadas estructuras, prácticas y comportamientos para adoptar otras que coadyuven con la adaptación a las necesidades que exige el actual contexto en el cual se encuentra inmersa la organización. (Escudero, Delfín & Arano, 2014, p.5)

2.2.1.1. Etapas del proceso de cambio

Según García (2005) lo define en tres etapas, que se detalla a continuación.

- Descongelamiento (Estado inicial): Aquella en la que se encuentra la organización antes de llevar a cabo un plan de acción para alcanzar las metas futuras. Constituye una catarsis o participación en una serie de sesiones de sensibilización y capacitación gerencial.
- Movimiento (Estado de transición): Período que transcurre desde que se toma la decisión de llevar a cabo un proceso de cambio hasta que dicho cambio finaliza. Es emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo a un nuevo nivel de comportamiento o funcionamiento.
- Recongelamiento (Estado futuro): Condición o conjunto de condiciones que anuncian la finalización de un cambio particular. Es el establecimiento de un proceso que buscará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el cambio. (p. 62-63).

2.2.1.2. Fuerzas para el cambio

Se describen de la siguiente manera:

- Naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo: Por ejemplo, casi todas las organizaciones han tenido que ajustarse a un ambiente multicultural. Los cambios demográficos, inmigración y subcontratación También han transformado la naturaleza de la fuerza de trabajo.

- La tecnología: está cambiando los puestos y las organizaciones. Apenas en el tiempo que le toma a una organización adaptarse a un cambio tecnológico llegan otros desafíos y oportunidades tecnológicas. No es difícil imaginar que la sola idea de oficina sea un concepto anticuado en el futuro cercano.
- Los choques económicos: han seguido imponiendo cambios a las organizaciones. Por ejemplo, en años recientes en empresas. Como, hicieron a decenas de miles de inversionistas millonarios de la noche a la mañana, después colapsaron y arrastraron a otras en su caída. Y las tasas bajas de interés primero estimularon un aumento en los valores de las casas, ayudaron a sostener el gasto de los consumidores y beneficiaron a muchas industrias, en especial la de construcción y banca. Sin embargo, cuando estalló la burbuja, los negocios de esas industrias padecieron.
- La competencia está cambiando: La economía global significa que es probable que los competidores lleguen del otro lado del océano o del otro lado de la ciudad. La mayor competencia significa que las empresas exitosas serán aquellas que cambien como respuesta a la competencia. Tendrán que desarrollar nuevos productos con rapidez e introducirlos al mercado a la brevedad. Se basarán en corridas de producción pequeñas, ciclos breves del producto y una corriente continua de productos nuevos. En otras palabras, serán flexibles. Requerirán una fuerza de trabajo igualmente flexible y rápido en sus respuestas para que se puedan adaptar a los cambios veloces y a condiciones radicales.
- Las tendencias sociales: no permanecen estáticas. Por ejemplo, a diferencia de lo que pasaba hace 15 años, las personas encuentran y comparten información en los grupos de conversación (chats) de Internet. Los baby boomers han empezado a jubilarse y los consumidores hacen sus compras con mayor frecuencia en tiendas distribuidoras que son grandes minoristas y en línea. Una compañía como Liz Claiborne necesita ajustar continuamente sus estrategias de productos y marketing debido a su sensibilidad a las tendencias sociales cambiantes;

como cuando se deshizo de ciertas marcas (como Ellen Tracy) y dejó de enfocarse en las tiendas departamentales grandes del estilo de Macys como sus vendedoras, recortó sus operaciones y despidió a parte de su personal. (Robbins & Judge, 2009, p. 620)

Según Amorós (2007) considera solo tres más importantes a la presión para el cambio que enfrentan las organizaciones.

- Globalización: crea presiones sobre las compañías nacionales a fin de rediseñar, y a su vez, internacionalizar las operaciones. Ahora existen mercados globales para la mayor parte de los productos, pero para lograr competir con eficacia las empresas suelen transformar cultura, estructura y operaciones.
- Tecnología de la información y computadoras: comprende redes complejas de computadoras, sistemas de telecomunicaciones y mecanismos a control remoto, la tecnología de la información ejerce una influencia profunda sobre las operaciones organizacionales, las relaciones interpersonales, las relaciones de poder, el desarrollo de mercados y la puesta en práctica de estrategias.
- Naturaleza cambiante de la fuerza laboral: Las organizaciones deben atraer empleados en un mercado laboral cambiante. El mercado del trabajo se vuelve más diverso en términos de género y procedencia étnica. Por lo tanto, las presiones por oportunidades iguales en las prácticas de contratación y en las decisiones de ascensos se mantendrán por algún tiempo en el futuro. (p. 246-247)

2.2.1.3. Tipos de cambio

Jones (2008) sostiene que existen varios tipos de cambio que los gerentes pueden adoptar para ayudar a sus organizaciones a lograr los estados futuros deseados. En general, los tipos de cambio se engloban en dos amplias categorías: cambio evolutivo y cambio revolucionario.

- El cambio evolutivo: es gradual, incremental y específicamente enfocado. No implica una alteración drástica o repentina de la

naturaleza básica de la estrategia y estructura de una organización sino que es un intento constante de mejorar, adaptar y ajustar la estrategia y estructura de manera creciente para acomodar los cambios que ocurren en el ambiente.

- El cambio revolucionario: es rápido, drástico y a todos los niveles. Implica un audaz intento de encontrar rápidamente nuevas maneras de ser eficaz. Es probable que provoque un cambio radical en la manera de hacer las cosas, nuevas metas y una nueva estructura. (p. 277)

2.2.1.4. Actores involucrados en el proceso de cambio (stakeholders)

García (2005) sostiene que “Cualquier intento de gerenciar el cambio parte del diagnóstico de los niveles de resistencia, para de este modo generar estrategias verdaderamente efectivas. Este diagnóstico debe incluir al conjunto de stakeholders (patrocinadores, agentes de cambio, blancos del cambio) que se encuentran involucrados al proyecto, dado que sus intereses y responsabilidades son distintas”.

Las diferencias entre los stakeholders que aquí se señalan se fundamentan en la existencia de dos tipos de factores que de alguna manera determinan la presencia de resistencia al cambio, aquellos ligados a la personalidad de los individuos y aquellos ligados a la organización. A continuación ofrecemos algunos detalles sobre cada una de estas categorías:

- Factores ligados a la personalidad de los individuos: son fuentes de resistencia que residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades de aquellos individuos que sufren un proceso de cambio.
- Factores ligados a las organizaciones: son fuentes de resistencia que provienen de la organización donde se efectúa el cambio. (p. 67)

2.2.1.5. Características de los programas de cambio eficaces

Amorós (2007) sostiene que Es importante distinguir entre el cambio que inevitablemente ocurre en todas las organizaciones y el cambio que planean los integrantes de las organización. El cambio organizacional planeado representa una tentativa intencional de los directivos y empleados para mejorar el funcionamiento de grupos, equipos, departamentos, toda una organización en alguna forma importante. (p. 248).

2.2.1.5.1. Cambio en toda la Organización

Según Amorós (2007) para que el cambio sea exitoso debe darse en toda la organización.

1. El modelo de sistemas de cambio: describe la organización a manera de seis variables que se afectan en forma recíproca y podrían servir de centro de atención del cambio planeado.
 - La variable de la gente: Se aplica a las personas que trabajan para la organización, incluyendo sus diferencias individuales personalidades, actitudes, percepciones, atribuciones, necesidades y motivos.
 - La variable de la cultura: refleja las creencias, valores, expectativas y normas compartidas de los integrantes de la organización.
 - La variable de la tarea: incluye la naturaleza del trabajo en sí: es simple o complejo, novedoso o repetitivo, estandarizado o único.
 - La variable de la tecnología: abarca los métodos y técnicas de solución de problemas utilizados y la aplicación del conocimiento a diversos procesos organizacionales. Incluye el empleo de la tecnología de la información y otros sistemas de automatización, procesos de manufactura, herramientas y técnicas.
 - La variable del Diseño: es la estructura organizacional y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad.

- La variable de la estrategia: abarca el proceso de planeación de la organización consiste en actividades que se llevan a cabo para identificar las metas organizacionales y preparar planes específicos para adquirir, asignar y emplear recursos con el fin de lograr esas metas. (p. 249).
2. Perspectiva de contingencia: Existe desacuerdo sobre las mejores formas de lograr el cambio organizacional. Pues lo que funciona en una organización no dará resultado por necesidad en otra estamos a favor de una perspectiva de contingencia, que no reconoce un enfoque único y aislado del cambio y mantiene que ningún enfoque será efectivo bajo todas las circunstancias, conduce directamente a la necesidad de un diagnóstico preciso del funcionamiento y los problemas organizacionales.
 3. Diagnóstico organizacional: Es totalmente esencial como punto de partida para el cambio planeado. En el diagnóstico organizacional deben seguirse cuatro pasos básicos:
 - Reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio.
 - Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio.
 - Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio.
 - Determinar una estrategia de cambio y las metas a alcanzar.
 (p. 249)

2.2.1.6. Cuáles son los motivos que pueden ocasionar el cambio

Los motivos que ocasionan el cambio son:

- Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio: En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales.
- Visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su

gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- el tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error;
- la falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
- las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio.
- la percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;
- la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de, realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y estas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- el desacuerdo: Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.
- la incertidumbre: Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.

- la pérdida de identidad: A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- la necesidad de trabajar más: Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos; el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal. (Duque, et al. 2013, p.153) desconcertarse

2.2.2. La resistencia al cambio.

Jones (2008) manifiesta que “una de las principales razones de la incapacidad de una organización de cambiar es su inercia organizacional, es decir, su tendencia, conservar el statu quo. También manifiesta que la resistencia al cambio disminuye su efectividad y reduce sus oportunidades de supervivencia” (p. 274).

Robbins, S. y Judge, T (2009) define a la resistencia al cambio como una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, resistirse a un plan de reorganización o al cambio de línea de productos estimula un debate saludable acerca de los méritos de las ideas y da como resultado una mejor decisión. Pero hay una desventaja definida a la resistencia al cambio, y es que obstaculiza la adaptación y el progreso. (p. 622)

Según Amorós, E. (2007) “La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas” (p. 251).

2.2.2.1. Factores de la resistencia al cambio.

Amorós, E. (2007) sostiene que la necesidad del cambio proviene de fuentes diversas tales como:

1. Resistencia individual al cambio:

- Percepciones: Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo.
- Personalidad: Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio tales como el dogmatismo y la dependencia.
- Hábitos: llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente, brinda comodidad y seguridad.
- Temor a lo desconocido: Enfrentarse a los desconocidos hace que la gran parte de personas se angustien, cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre.
- Razones económicas: Los cambios en las rutinas de trabajo establecidas o en las tareas amenazan la seguridad económica. (p. 252)

2. Resistencia organizacional al cambio:

- Diseño de la organización: El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad, por lo general ocasiona que los empleados sólo recurran a canales de comunicación específicos y centren la atención sólo en sus propios deberes y responsabilidades.
- Cultura organizacional: Las culturas no son fáciles de modificar y quizá se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio necesario.
- Limitaciones de recursos: Los directivos y empleados de una organización pueden haber identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.

- Convenidos inter organizacionales: Generalmente los convenidos entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos.
- Superación de la resistencia al cambio: La resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, los directivos, y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma convertirse en agentes de cambio más efectivos. (p. 253)

2.2.2.2. ¿Cuáles son las manifestaciones de la resistencia al Cambio?

A partir de Escudero, et al., (2014) existen varias formas de expresar la resistencia al cambio y no todas se manifiestan de manera directa, sino que algunas son indirectas y cuyos indicios más comunes según López (2004) son:

- El cuestionamiento quisquilloso de los detalles del proyecto de cambio.
- El cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar.
- Manifestar burla o convertir en objeto de burla la iniciativa de cambio.
- Someter la aprobación del proyecto de cambio a múltiples instancias.
- Externar indiferencia hacia el proyecto.
- Postergar el estudio del proyecto para cuando se disponga de tiempo.
- Citar nostálgicamente el pasado.
- Enlistar consecuencias negativas solamente que acarrearía el cambio.
- No cooperar.
- Adoptar una actitud legalista y cerrada.
- Desacreditar a los agentes de cambio.
- Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema. (p.6)

2.2.2.3. ¿Qué acciones existen para disminuir la resistencia al Cambio?

Escudero, et al., (2014) manifiesta que para lograr disminuir la resistencia al cambio experimentada por los individuos, se hace necesario hacer un análisis situacional y de las fuerzas que lo restringen (al cambio); Franco (2013) sugiere una serie de acciones que ayudan a este fin:

- Escuchar las expresiones de resistencia y mostrar empatía.
- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Hacer ajustes a la manera de implementar el cambio.
- Reducir la incertidumbre y la inseguridad.
- Buscar apoyos que aumenten la credibilidad.
- Buscar la raíz de la resistencia.
- No imponer el cambio.
- Desarrollar un cambio participativo.
- Confrontar percepciones y opiniones.
- No plantar soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente.
- Establecer compromisos comunes.
- Plantear el costo-beneficio del cambio. (p.7)

2.2.2.4. Vencer la resistencia al cambio

Robbins & Judge (2009) sostiene que hay siete tácticas para que las usen los agentes del cambio cuando tengan que luchar contra la resistencia al cambio. Ellos son:

1. Educación y comunicación: La resistencia se reduce por medio de la comunicación con los empleados a fin de ayudarlos a que vean la lógica de un cambio. La comunicación reduce la resistencia.
2. Participación: Con la suposición de que los participantes tienen la experiencia de hacer una contribución significativa, su involucramiento reducirá la resistencia, se obtendrá su compromiso y aumentará la calidad de la decisión de cambiar.

3. Obtener el apoyo y compromiso: Las investigaciones acerca de los gerentes de nivel medio han demostrado que cuando ellos o los empleados tienen un compromiso emocional bajo para con el cambio favorecen el statu quo y lo resisten.
4. Implementar los cambios con justicia: A la mayoría de las personas simplemente no les gusta el cambio. Pero una forma en que las organizaciones minimizan el impacto negativo del cambio, aun cuando los empleados lo perciban como negativo, es asegurarles que el cambio se implementará con justicia.
5. Manipulación y cooptación: La manipulación se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Cambiar y distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, esparcir información indeseable y crear falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio. La cooptación, por otro lado, es una forma tanto de manipular como de participar. Busca “comprar” a los líderes de un grupo en resistencia al darles un papel clave en la decisión del cambio.
6. Seleccionar a las personas que aceptan el cambio: Las investigaciones sugieren que la aptitud de aceptar con facilidad el cambio y adaptarse a éste se relaciona con la personalidad: Los autores del estudio sugieren que las organizaciones pueden facilitar el proceso del cambio al seleccionar a personal que tenga dichas características.
7. Coerción: La última táctica de la lista es la coerción, es decir la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre quienes resisten. (p. 623-624)

2.3. Marco Conceptual

Cambio

Es toda modificación que se da de un estado a otro, que se puede observar en el entorno y posee un carácter perdurable. Es cualquier modificación de un estado o situación a otro que se da dentro de un contexto.

Convenidos inter organizacionales

Generalmente los convenidos entre organizaciones imponen obligaciones a las personas y esto limita su comportamiento.

Cultura organizacional

Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones que existe en la mente de las personas que trabajan en una organización.

Diseño de la organización

Es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones, esto se pueden representar en un organigrama.

Factores Individuales

Se relaciona directamente con la persona, y las cualidades que posee tanto biológicas y psicológicas que están Ligado a la personalidad.

Factores Organizacionales

Son condiciones organizacionales de trabajo que pueden afectar a la salud laboral, tanto positiva como negativamente

Fuerzas negativas

El problema se suscita cuando la persona negativa forma parte de la familia.

Fuerzas restrictivas

Las que se relacionan con la resistencia al cambio, o sea las fuerzas que resisten el cambio.

Habito

Se refiere a un acto se te toma por costumbre, también se podría decir que es una acción que alguien realiza tantas veces que "Se vuelve un hábito para él o ella".

Limitaciones de recursos

Los trabajadores de una institución pueden identificar los cambios que se podría o deberían de hacer, pero a causa de las limitaciones de recursos no lo hacen.

Percepciones

Tener la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes impresiones o sensaciones externas o comprender y conocer algo. Percibir las cosas como un todo.

Personal Docente

Un docente es aquella persona que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza.

Personal Administrativo

El personal administrativo es aquella persona que se dedica en velar la Institución Educativa.

Personalidad

Es un conjunto de características físicas, genéticas y sociales que reúne un persona y que lo hacen diferente y único respecto del resto de las personas.

Resistencia

Quiere decir mantenerse firme o resistir, también es la capacidad física que tiene un cuerpo de aguantar una fuerza de oposición por un tiempo determinado.

Resistencia al cambio

Es una fuerza negativa que se opone a un cambio.

Razones económicas

Los cambios que se pueden dar en las rutinas de trabajo de una organización amenazan la seguridad económica.

Superación de la resistencia al cambio

La resistencia al cambio jamás cesará por completo. Sin embargo, los directivos y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y de esa manera puedan convertirse en agentes de cambio.

Temor a lo desconocido

Es la Resistencia que presenta un cuerpo a la fuerza ejercida por otro, obligándolo a retroceder en su curso o movimiento.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis

El presente trabajo de investigación solo cuenta con una variable y es del tipo descriptivo. Según Hernández (2014, p.104) no en todas las investigaciones cuantitativas se plantean hipótesis el hecho de que formulemos o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial del estudio. Las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho. Como nos explica Hernández es necesario la formulación de una hipótesis en un trabajo descriptivo, siempre en cuando se busque establecer una relación entre variables; es decir que tiene que haber dos o más variables. Justificándose en la teoría de Hernández, en este trabajo, se vio por conveniente no considerar una hipótesis ya que solo se tiene una variable y no se pretende pronosticar ninguna cifra o un hecho. Sino al contrario se pretende conocer las cualidades, los hábitos, la personalidad, maneras de pensamiento, capacidades, talentos propias del personal docente y administrativo en un momento determinado.

Sujetos a la anterior teoría mencionada se puede deducir que la hipótesis no corresponde en el presente trabajo de investigación.

3.2. Variables

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos, y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de variable referida. (Hernández, 2014, p. 105)

La variable que se ha considerado en el presente trabajo de investigación la cual necesariamente está incluida en la pregunta, y el objetivo de la investigación, es la siguiente:

Variable: Resistencia al cambio

3.3. Operacionalización de variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
RESISTENCIA AL CAMBIO	Según (Amorós, 2007, p. 251) la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, hasta cuando Tienen oportunidades de participar.	Es la falta de participación y compromiso ante la necesidad al cambios que proviene de los factores individuales y organizacionales	Factores individuales	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones • Personalidad • Hábitos • Temor a lo desconocido • Razones económica
			Factores organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la organización • Cultura organizacional • Limitaciones de recursos • Convenidos inter organizacionales • Superación de la Resistencia al cambio

Fuente: Datos obtenidos en el estudio

3.4 Metodología

3.4.1. Enfoque

El presente trabajo de investigación, de acuerdo a la metodología a utilizar, es de enfoque cuantitativo. Hernández (2014, p. 36) afirma que el “enfoque cuantitativo utiliza recolección de datos para generar conocimientos sin obviar ningún proceso” por lo que esta investigación se basó en la recolección de datos relacionados a medición numérica y se interpretaran los resultados mediante un análisis estadístico.

3.4.2. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo descriptivo, porque se describe el problema de factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo de la Institución Educativa con jornada escolar completa Ciro Alegría Bazán del Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica

Los estudios descriptivos. “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, 2014, p. 92).

3.4.3. Diseño de investigación

El diseño adoptado en el presente trabajo de investigación, es el diseño no experimental – transeccional del tipo descriptivo, puesto que no existió la posibilidad de manipular deliberadamente la variable en el tiempo.

Hernández (2014) sostiene que “la investigación no experimental son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 152).

Para Carrasco (2008) son: “aquellos cuyas variables carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p.71).

El diseño transeccional descriptivo indaga las categorías o niveles de una o más variables en una población; son estudios puramente descriptivos. Donde la recolección de datos es en un momento único (Hernández, 2014, p. 155).

Bernardo & Caldero (2000) sostiene que “Ex post facto, significa después de hecho, haciendo alusión a que primero se produce el hecho y después se analizan las posibles causas y consecuencias, por lo que se trata de un tipo de investigación en donde no se modifica el fenómeno o situación objeto de análisis” (citado en Cancela, ceo, Galindo y Valilla).

Este tipo de estudio se realiza por ser una investigación retrospectiva que abarca los años del 2016 al 2017.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

Respecto a la población, “es un conjunto de todos los casos que concuerden con determinadas especificaciones”. Representa una colección completa de los elementos (sujeto, objetos, fenómenos o datos) que poseen algunas características comunes (Hernández, 2014, p. 174).

Por lo cual la población se obtuvo del reglamento interno que maneja la Institución Educativa con jornada escolar completa “Ciro Alegría Bazán” que suman un total de 31 trabajadores, entre ellos 19 son personal docente y 12 son personal administrativo. Actualmente laboran en la Institución Educativa.

Tabla 1

Número de personal docente y administrativo (plasmado en el reglamento interno de la Institución Educativa)

Nº	IE. JEC “CIRO ALEGRÍA BAZÁN”	SÍMBOLO	Nº DE TRABAJADORES	% TRABAJADORES
1	Personal docentes	PD	19	61.29%
2	Personal Administrativo	PA	12	38.71%
Total			31	100%

Fuente: Institución Educativa JEC Ciró Alegría Bazán. Elaboración propia

3.5.2. Muestra

Hernández (2014) manifiesta que “La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p. 173).

Hernández (2014) sostiene que “La muestra no probabilística, también llamadas muestras dirigidas, Suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (p.189).

Esto significa que la muestra se tomara de la población total. Puesto que la población es de 31 trabajadores entre personal docente y administrativo, que laboran en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica. Durante el año 2016-2017.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

Para el presente trabajo de investigación se hizo uso de la encuesta

En 2008, Carrasco sostiene que la encuesta viene a ser una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene.

3.6.2. Instrumento de recolección de datos

Como instrumento de recolección de datos y un correcto desarrollo del presente trabajo de investigación se empleó el cuestionario.

Hernández (2014) sostiene que “el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema” (p. 217).

Para el instrumento, se diseña y estructura en base a las dos dimensiones: Factores individuales, que contienen las preguntas desde 01 al 11; Factores organizacionales, que contienen las preguntas desde el 12 al 21.

Factores individuales, que contienen las preguntas desde 01 al 11. miden la resistencia al cambio ligada a la personalidad.

Tabla 2

Recodificación de ítems según dimensión 1.

Número de ítems	Miden
1 – 2	Percepción
3 – 4 – 5	Personalidad
6 – 7	Hábitos
8 – 9	Temor a lo desconocido
10 – 11	Razones económicas

Fuente: Amorós 2007. Elaboración propia

Factores organizacionales, que contienen las preguntas desde 12 al 21.miden la resistencia al cambio ligado a la organización.

Tabla 3

Recodificación de ítems según dimensión 2.

Número de ítems	Miden
12 – 13	Diseño de la organización
14 – 15	Cultura organizacional
16 – 17	Limitaciones de recursos
18 – 19	Convenidos inter organizacionales
20 - 21	Superación de la resistencia al cambio

Fuente: Amorós 2007. Elaboración propia

3.7. Métodos de análisis de datos

- Método deductivo

Arotoma (2007) define al método deductivo como “la derivación de conceptos o enunciados, no de la observación de la realidad, como la inducción, sino de otros conceptos o enunciados establecidos anteriormente” (p. 123).

La recolección de datos es transversal porque se aplicó la encuesta en un solo tiempo en el año 2017.

- Herramienta

SPSS V22 (Statistical Package for the Social Sciences), facilita crear un archivo de datos en una forma estructurada y también organizar una base de datos que puede ser analizada con diversas técnicas estadísticas. Por otro lado, también es posible transformar un banco de datos creado en Microsoft Excel en una base de datos SPSS. (Castañeda, Cabrera, Navarro & Vries, 2010, p.15)

- Procesamiento, se tuvo lo siguiente:
 - Revisión bibliográfica sobre la teoría de resistencia al cambio.
 - Armado de las dimensiones de estudio para la investigación.
 - Diseño del instrumento de recojo de datos, basado en la operacionalización de variables.
 - Diseño y formulado de prueba piloto.
 - Aplicación de la prueba piloto.
 - Aplicación de la encuesta detallada.
 - Aplicación del instrumento en las unidades de análisis.
 - Programación en el paquete estadístico SPSS
 - Vaciado de datos de la encuesta a la base de datos.
 - Sistematización:
 - Análisis descriptivo de frecuencias por cada ítem.
 - Cálculo de variable; integramos los ítems en su respectiva dimensión.
 - Recodificación de la variable dimensión para mantener la escala de medición.
 - Análisis descriptivo-suma (puntos según escala de Likert) de la variable dimensión.
 - Cálculo de variable general, integramos las dimensiones a sus respectivas variables.
 - Sistematización y armado de informe final.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

4.1.1. Resultado del análisis de fiabilidad del instrumento de medición

Los datos estadísticos se calcularon mediante el software IBM SPSS, V22. El alfa de Cronbach permite medir la fiabilidad y consistencia de instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación, determinada en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados, según tabla de Kuder Richardson que se muestra a continuación:

Tabla 4:

Fiabilidad según Kuder y Richardson

Valor	Significado
,53 a menos	Nula confiabilidad
,54 a 59	Baja confiabilidad
,60 a 65	Confiable
,66 a 71	Muy confiable
,72 a 99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Kuder y Richardson

Tabla 5

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	31	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	31	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: unidad de análisis de la IE: JEC “Ciro Alegría Bazán”. SPSS V22.

Los instrumentos de la siguiente investigación fue validado por la técnica de juicio de expertos, el cual fue revisado por tres profesionales quienes se tomaron la molestia de corregir, de verter su opinión y sugerencias respecto a la estructura y el contenido del cuestionario a la cual después de levantar las observaciones dieron su aceptación.

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad (V1: Resistencia al cambio)

Alfa de Cronbach	N de elementos
.890	21

Fuente: Elaboración propia - SPSS V22.

Mediante el software IBM SPSS V22, se calcularon los datos estadísticos. El análisis de fiabilidad se procedió mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, obteniendo como resultado, ,890 se ubica en el rango de ,72 a ,99 de acuerdo a lo estipulado por la tabla de Kuder Richardson, lo cual indica que el resultado representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación del presente trabajo.

4.1.2. Resultado de análisis de datos generales de la muestra

Tabla7

Género del personal docente y administrativo de la IE.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	23	74.2	74.2	74.2
	Femenino	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22

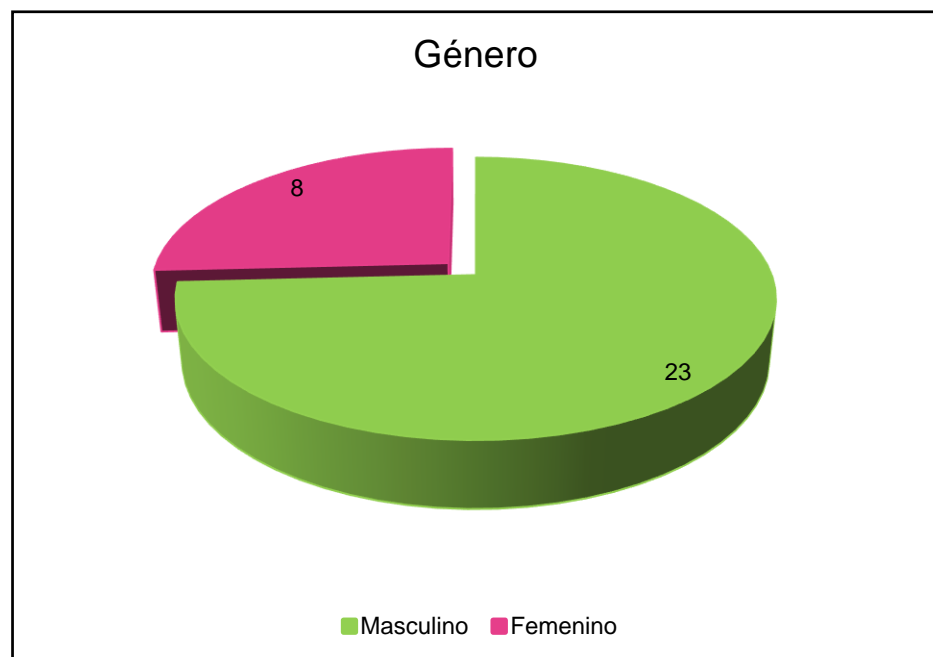


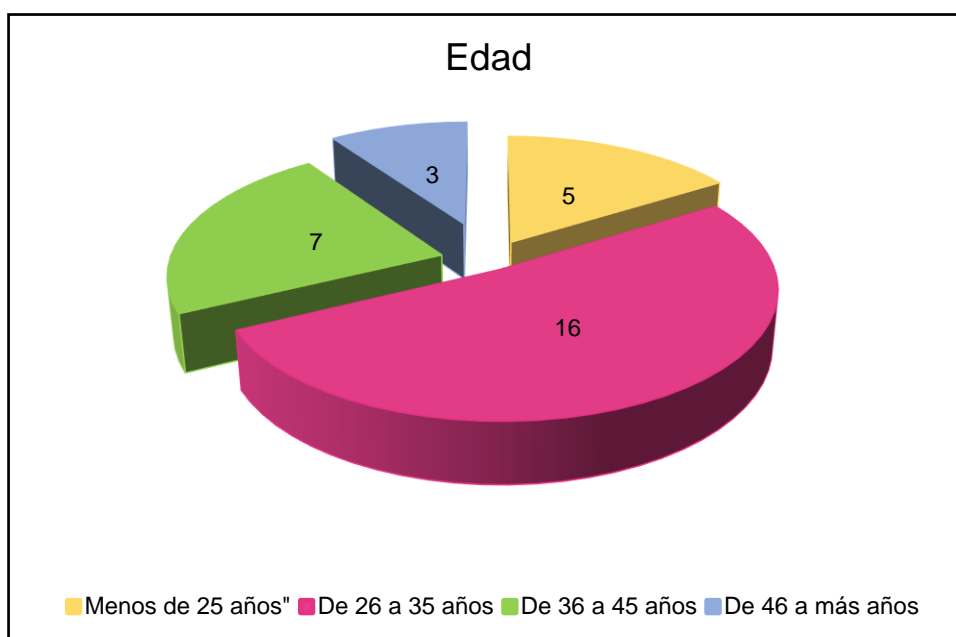
Figura 1. Número de personal docente y administrativo según el género.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

De la Tabla N° 7 y el figura N° 1 podemos observar que de los 31 trabajadores encuestados que laboran en la Institución Educativa con jornada escolar completa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta son más varones que mujeres. Esa diferencia la podemos cuantificar: 74.19% que es (23) son hombres, mientras que 25.81% (8) restantes son mujeres.

Tabla 8*Edad del personal docente y administrativo de la IE.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 25 años"	5	16.1	16.1	16.1
	De 26 a 35 años	16	51.6	51.6	67.7
	De 36 a 45 años	7	22.6	22.6	90.3
	De 46 a más años	3	9.7	9.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.**Figura 2.** Número de personal docente y administrativo según edad.**Fuente:** Elaboración propia – SPSS V22.

De la tabla N° 8 y figura N° 2 se puede afirmar que de los 31 trabajadores encuestados que laboran en la Institución Educativa con jornada escolar completa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta, se puede observar que 51.61% (16) son trabajadores de 26 a 35 años de edad; 22.58% (7) son trabajadores de 36 a 45 años de edad; 16.13% (5) son trabajadores de menos de 25 años de edad; y 9.68% (3) de los trabajadores oscilan de 46 a más años de edad.

Tabla 9

Tipo de personal de la IE.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	docente	19	61.3	61.3	61.3
	administrativo	12	38.7	38.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

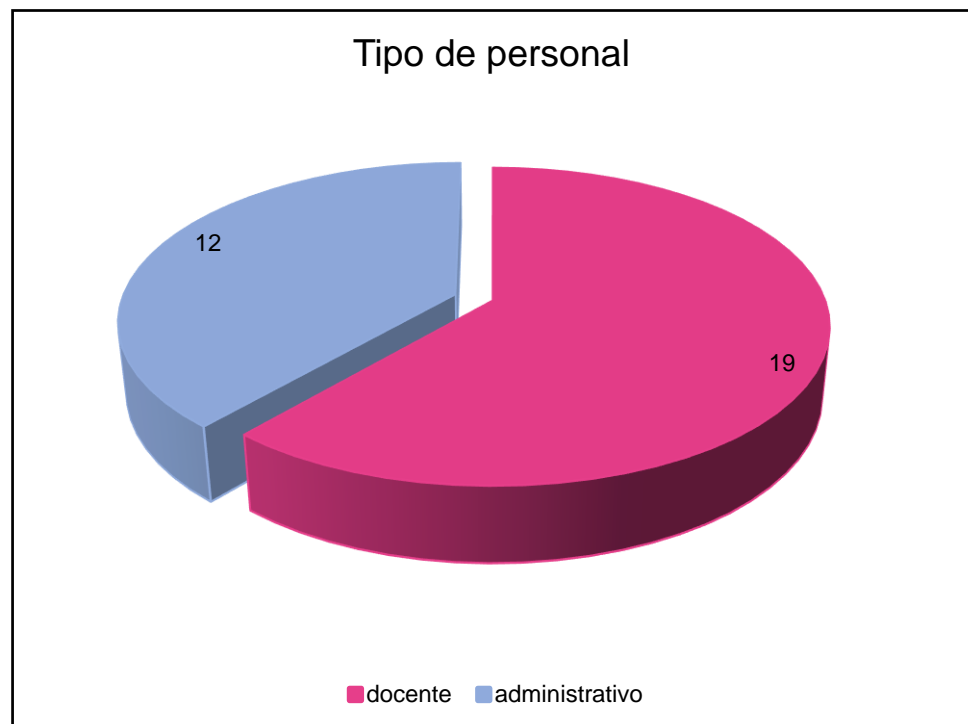


Figura 3. Número de personal docente y administrativo según tipo de personal.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

De la tabla N° 9 y figura N° 3 se puede afirmar que de los 31 trabajadores encuestados que laboran en la Institución Educativa con jornada escolar completa "Ciro Alegría Bazán" del Distrito de Anta, se puede observar que 61.29% (19) son personal docentes; y 38.71% (12) son personal administrativos

Tabla 10

Tiempo de servicio del personal docente y administrativo de la IE.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	16	51.6	51.6	51.6
	De 1 a 3 años	9	29.0	29.0	80.6
	De 7 años a mas	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

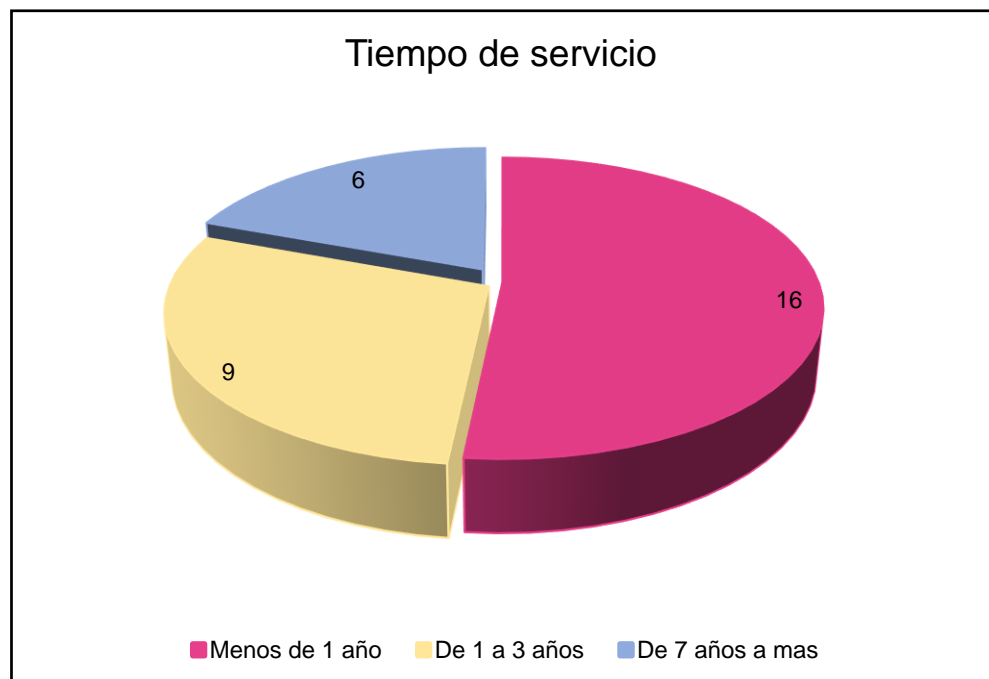


Figura 4. Número de personal docente y administrativo según tiempo de servicio.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

De la tabla N° 10 y figura N° 4 se puede afirmar que de los 31 trabajadores encuestados que laboran en la Institución Educativa con jornada escolar completa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta, se puede observar que 51.61% (16) son trabajadores que laboran en la Institución Educativa menos de un año; 29.03% (9) son trabajadores que laboran en la Institución Educativa de 1 año a 3 años y 19.36% (6) son trabajadores que laboran en la Institución Educativa de 7 años a más.

Tabla 11

Condición de trabajo del personal docente y administrativo de la IE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nombrado	5	16.1	16.1	16.1
	Contratado	26	83.9	83.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.



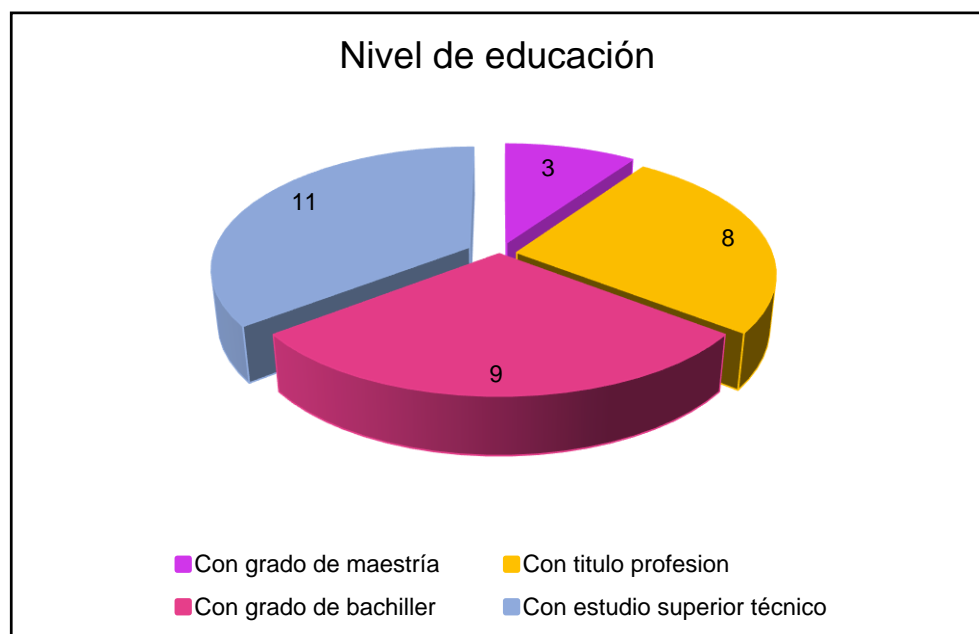
Figura 5. Número de personal docente y administrativo según condición de trabajo.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

De la tabla N° 11 y figura N° 5 se puede afirmar que de los 31 trabajadores encuestados que laboran en la Institución Educativa con jornada escolar completa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta, se puede observar que 83.87% (26) son trabajadores contratados; y 16.13% (5) son trabajadores nombrados.

Tabla 12*Nivel de educación del personal docente y administrativo de la IE.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Con grado de maestría	3	9.7	9.7	9.7
	Con título profesional	8	25.8	25.8	35.5
	Con grado de bachiller	9	29.0	29.0	64.5
	Con estudio superior técnico	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.**Figura 6.** Número de personal docente y administrativo según nivel de educación.**Fuente:** Elaboración propia – SPSS V22.

De la tabla N° 12 y figura N° 6 se puede afirmar que de los 31 trabajadores encuestados que laboran en la Institución Educativa con jornada escolar completa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta, se puede observar que 35.48% (11) son trabajadores con estudio superior técnico; 29.03% (9) son trabajadores con grado de bachiller; 25.81% (8) son trabajadores con título profesional; y 9.68% (3) son trabajadores con grado de maestría.

4.1.3. Resultado de análisis de las preguntas de la encuesta

Dimensión: factores individuales

Pregunta 1: ¿Considera usted que la implementación de la jornada escolar completa en la institución educativa fue benéfico?

Tabla 13

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 01

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	19.4	19.4	19.4
	En desacuerdo	12	38.7	38.7	58.1
	Medianamente de acuerdo	4	12.9	12.9	71.0
	De acuerdo	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

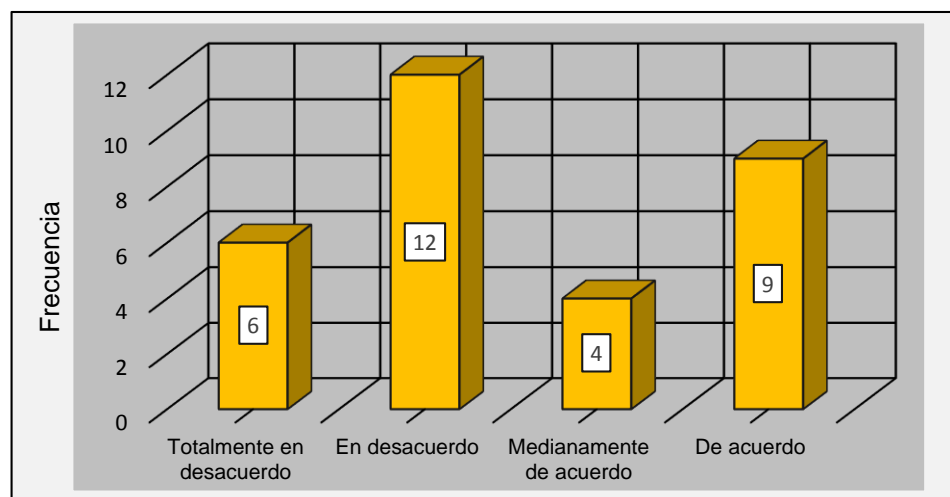


Figura 7. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 01.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 13 y la figura N° 7, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 38.7% (12) afirman estar en desacuerdo con la implementación de la jornada escolar completa no fue benéfico para la Institución educativa; el 29.0% (9) afirman que están de acuerdo; el 19.4% (6) afirman que están totalmente en desacuerdo; y el 12.9% (4) afirman que están medianamente de acuerdo.

Pregunta 2: ¿Considera usted que el material educativo implementado por la jornada escolar completa es óptimo?

Tabla 14

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 02

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	22.6	22.6	22.6
	En desacuerdo	18	58.1	58.1	80.6
	Medianamente de acuerdo	4	12.9	12.9	93.5
	De acuerdo	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

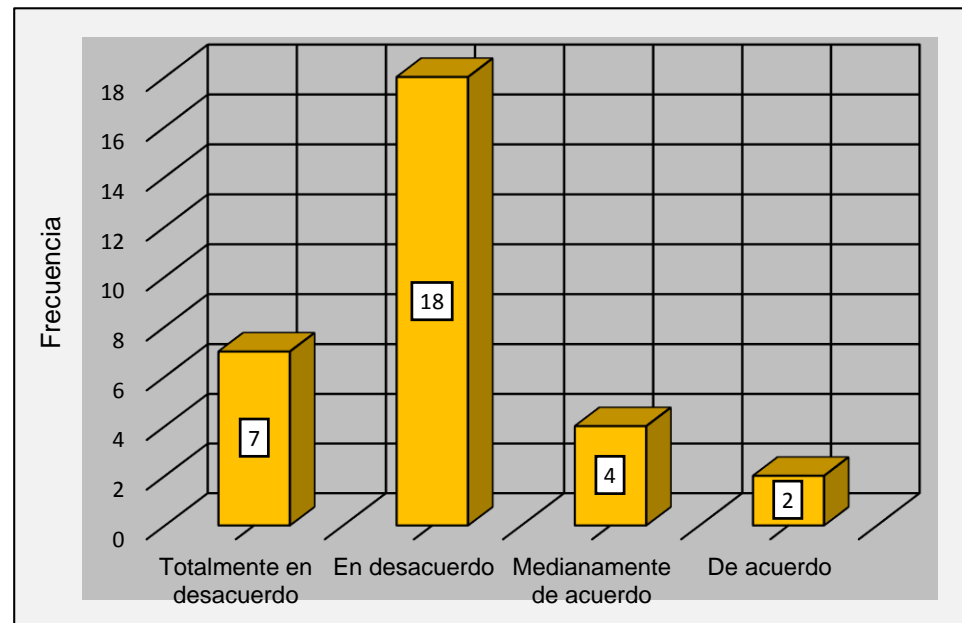


Figura 8. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 02.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 14 y la figura N° 8, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 58.1% (18) afirman estar en desacuerdo con la implementación del material educativo de la jornada escolar completa en la Institución Educativa; el 22.6% (7) afirman que están totalmente en desacuerdo; el 12.9% (4) afirman que están medianamente de acuerdo; y el 6.5% (2) afirman que están de acuerdo.

Pregunta 3: ¿Sus intereses personales están por encima de la institución educativa?

Tabla 15

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 03

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	38.7	38.7	38.7
	En desacuerdo	13	41.9	41.9	80.6
	Medianamente de acuerdo	5	16.1	16.1	96.8
	De acuerdo	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

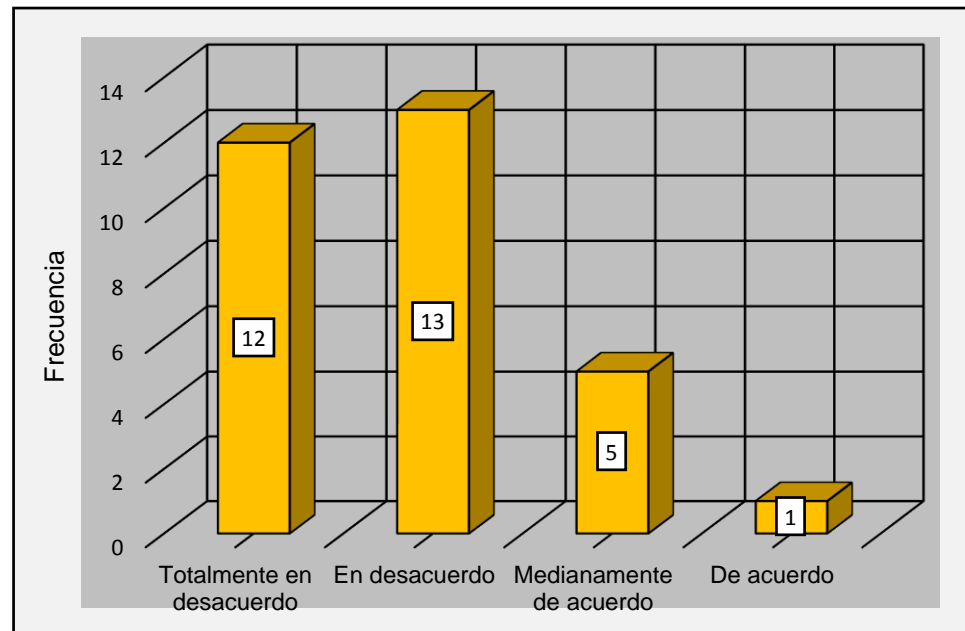


Figura 9. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 03.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 15 y la figura N° 9, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 41.9% (13) afirman estar en desacuerdo con que sus interés personales estén por encima de la Institución Educativa; el 38.7% (12) afirman que están totalmente en desacuerdo; el 16.1% (5) afirman que están medianamente de acuerdo; y el 3.2% (1) afirman que están de acuerdo.

Pregunta 4: ¿Cree usted que iniciar un cambio representa una desventaja en sus funciones?

Tabla 16

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 04

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	12.9	12.9	12.9
	En desacuerdo	9	29.0	29.0	41.9
	Medianamente de acuerdo	4	12.9	12.9	54.8
	De acuerdo	14	45.2	45.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

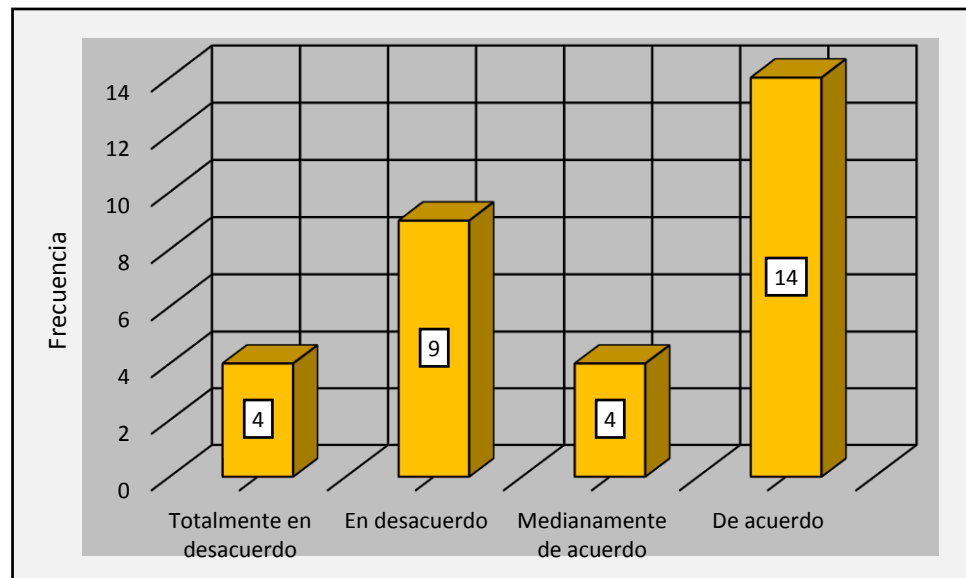


Figura 10. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 04.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 16 y la figura N° 10, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 45.2% (14) afirman estar de acuerdo con que iniciar un cambio representa una desventaja en sus funciones; el 29.0% (9) afirman que están en desacuerdo; el 12.9% (4) afirman que están medianamente de acuerdo; y el 12.9% (4) afirman que están medianamente de acuerdo.

Pregunta 5: ¿Usted participa activamente en las diferentes actividades de la Institución Educativa?

Tabla 17

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 05

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	9.7	9.7	9.7
	En desacuerdo	10	32.3	32.3	41.9
	Medianamente de acuerdo	10	32.3	32.3	74.2
	De acuerdo	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

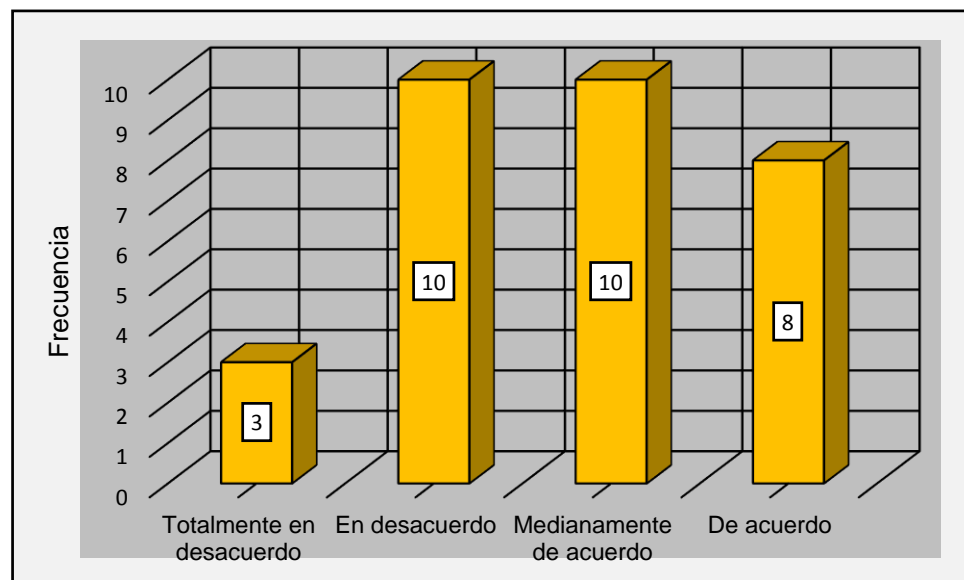


Figura 11. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 05.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 17 y la figura N° 11, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 32.3% (10) afirman estar en desacuerdo en cuanto a la participación activa de las diferentes actividades que tiene la Institución Educativa; el 32.3% (10) afirman que están medianamente de acuerdo; el 25.8% (8) afirman que están de acuerdo; y el 9.7% (3) afirman que están totalmente en desacuerdo.

Pregunta 6: ¿Considera usted que siempre debe cumplir con los instrumentos de gestión de la institución educativa?

Tabla 18

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 06

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	12.9	12.9	12.9
	En desacuerdo	6	19.4	19.4	32.3
	Medianamente de acuerdo	5	16.1	16.1	48.4
	De acuerdo	11	35.5	35.5	83.9
	Totalmente de acuerdo	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

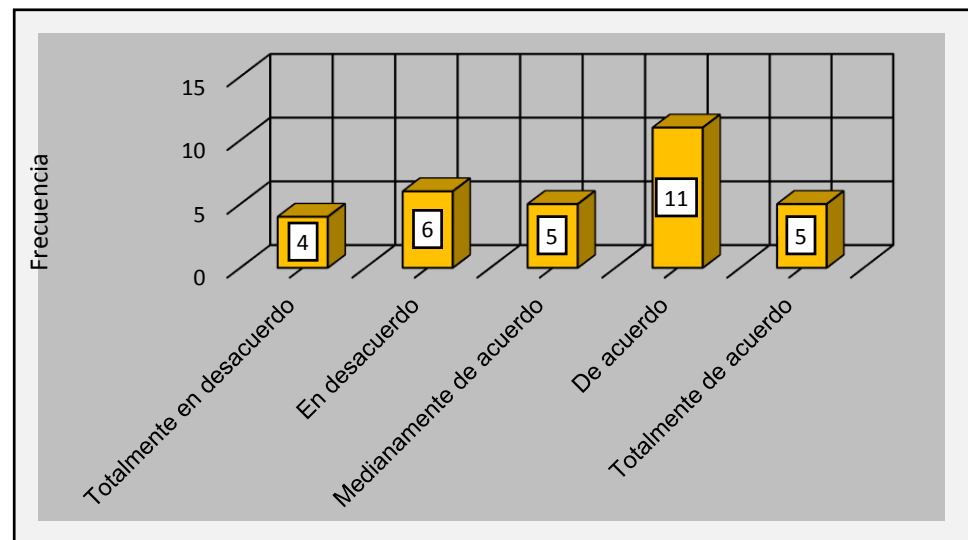


Figura 12. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 06.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 18 y la figura N° 12, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 35.5% (11) afirman estar de acuerdo con que siempre debe cumplir con los instrumentos de gestión de la institución educativa; el 19.4% (6) afirman que están en desacuerdo; el 16.1% (5) afirman que están medianamente de acuerdo; el 16.1% (5) afirman que están totalmente de acuerdo; y el 12.9 (4) afirman que están totalmente en desacuerdo.

Pregunta 7: ¿Considera usted que realizar su trabajo de la misma manera es conveniente para la institución educativa?

Tabla 19

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 07

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
	En desacuerdo	11	35.5	35.5	38.7
	Medianamente de acuerdo	3	9.7	9.7	48.4
	De acuerdo	13	41.9	41.9	90.3
	Totalmente de acuerdo	3	9.7	9.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

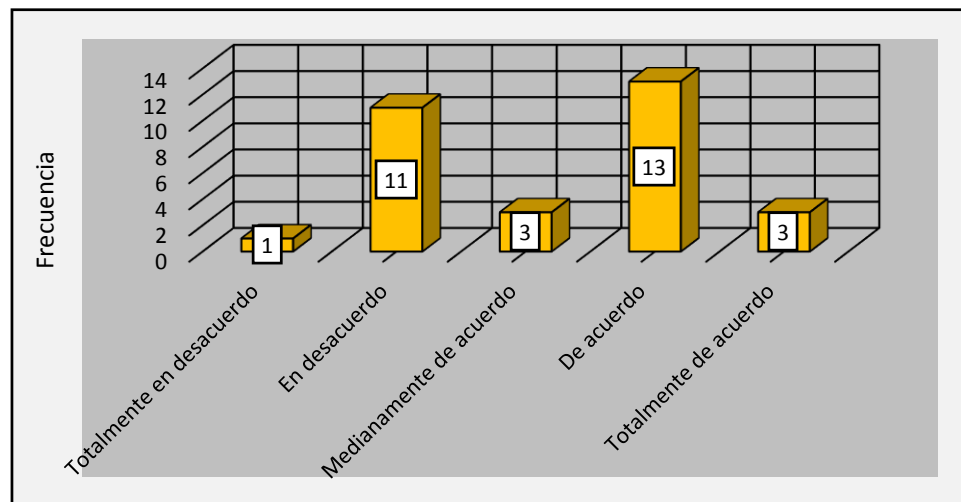


Figura 13. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 07.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 19 y la figura N° 13, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 41.9% (13) afirman estar de acuerdo con que realizar su trabajo de la misma manera es conveniente para la institución educativa; el 35.5% (11) afirman que están en desacuerdo; el 9.7% (3) afirman que están medianamente de acuerdo; el 9.7% (3) afirman que están totalmente de acuerdo; y el 3.2% (1) afirman que están totalmente en desacuerdo.

Pregunta 8: ¿Considera usted que las nuevas formas de trabajo implementadas con la jornada escolar completa genera ansiedad y estrés?

Tabla 20

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 08

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	9.7	9.7	9.7
	En desacuerdo	17	54.8	54.8	64.5
	Medianamente de acuerdo	5	16.1	16.1	80.6
	De acuerdo	5	16.1	16.1	96.8
	Totalmente de acuerdo	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

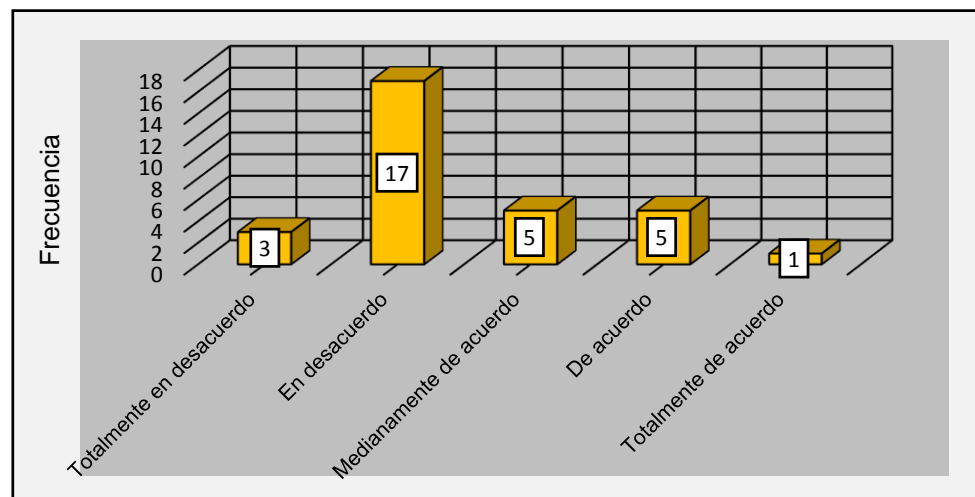


Figura 14. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 08.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 20 y la figura N° 14, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 54.8% (17) afirman que están en desacuerdo con que las nuevas formas de trabajo implementadas con la jornada escolar completa genera ansiedad y estrés; el 16.1% (5) afirman que están medianamente de acuerdo; el 16.1% (5) afirman que están de acuerdo; el 9.7% (3) afirman que están totalmente en desacuerdo; y el 3.2% (1) afirman que están totalmente de acuerdo.

Pregunta 9: ¿Cree usted que la implementación de la jornada escolar completa implica presiones, exigencias, incertidumbres?

Tabla 21

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 09

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	12.9	12.9	12.9
	En desacuerdo	8	25.8	25.8	38.7
	Medianamente de acuerdo	5	16.1	16.1	54.8
	De acuerdo	10	32.3	32.3	87.1
	Totalmente de acuerdo	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

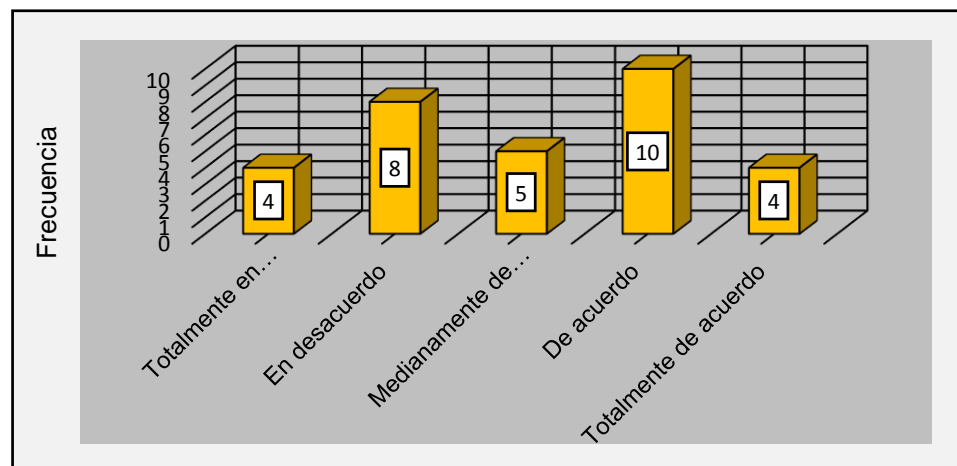


Figura 15. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 09.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 21 y la figura N° 15, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 32.3% (10) afirman que están de acuerdo con que la implementación de la jornada escolar completa implica presiones, exigencias, incertidumbres; el 25.8% (8) afirman que están en desacuerdo; el 16.1% (5) afirman que están medianamente de acuerdo; el 12.9% (4) afirman que están totalmente en desacuerdo; y el 12.9% (4) afirman que están totalmente de acuerdo.

Pregunta 10: ¿Usted está de acuerdo con su remuneración?

Tabla 22

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	29.0	29.0	29.0
	En desacuerdo	15	48.4	48.4	77.4
	Medianamente de acuerdo	6	19.4	19.4	96.8
	De acuerdo	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

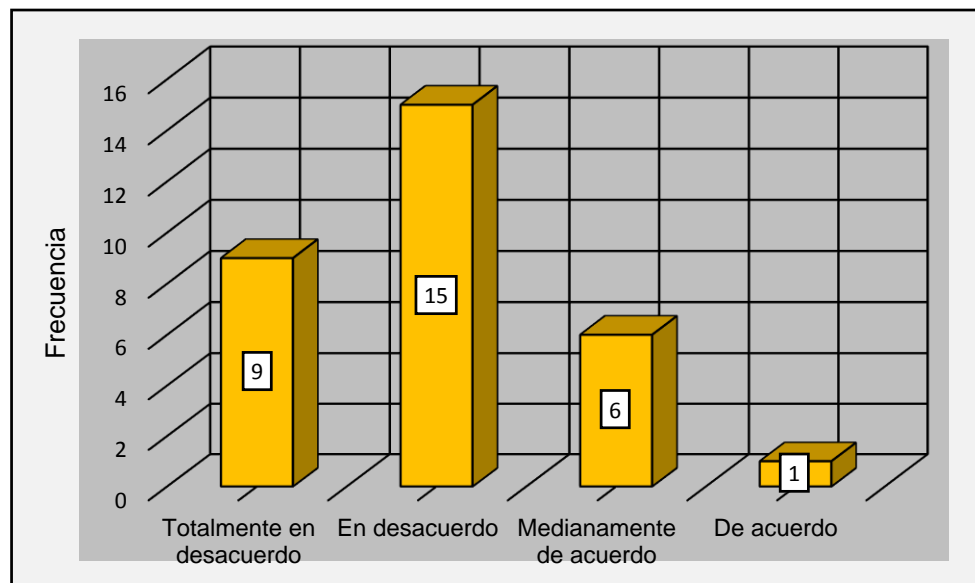


Figura 16. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 010.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 22 y la figura N° 16, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 48.4% (15) afirman que están en desacuerdo con su remuneración; el 29.0% (9) afirman que están totalmente en desacuerdo; el 19.4% (6) afirman que están medianamente de acuerdo; y el 3.2% (1) afirman que están de acuerdo.

Pregunta 11: ¿Cree usted que el adaptarse a los cambios que trae la jornada escolar completa, tendrá un alto costo?

Tabla 23

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	16.1	16.1	16.1
	En desacuerdo	8	25.8	25.8	41.9
	Medianamente de acuerdo	8	25.8	25.8	67.7
	De acuerdo	9	29.0	29.0	96.8
	Totalmente de acuerdo	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

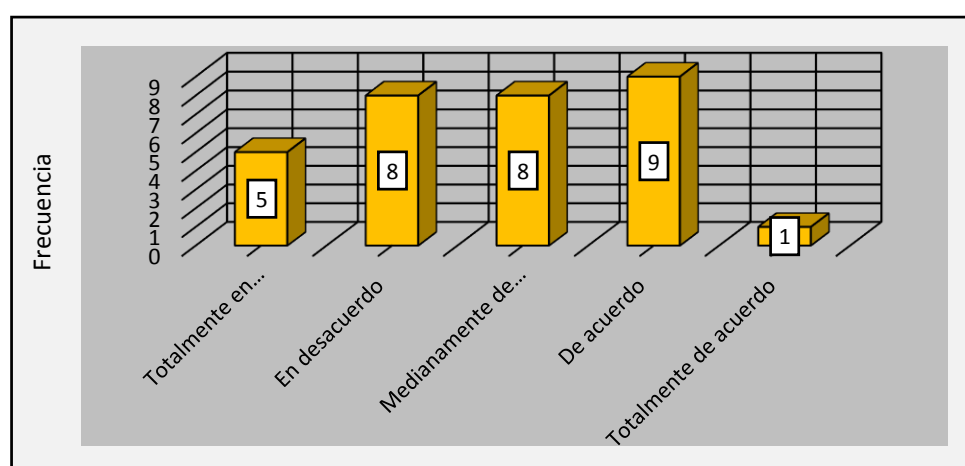


Figura 17. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 011.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 23 y la figura N° 17, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 29.0% (9) afirman que están de acuerdo con que el adaptarse a los cambios que trae la jornada escolar completa, tendrá un alto costo, 25.8% (8) afirman que están en desacuerdo; el 25.8% (8) afirman que están medianamente de acuerdo; el 16.1% (5) afirman que están totalmente en desacuerdo; y el 3.2% (1) afirman que están totalmente de acuerdo.

Dimensión: Factores organizacionales

Pregunta 12: ¿Considera usted que la implementación de nuevos equipos tecnológicos por la jornada escolar completa es la más adecuada?

Tabla 24

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	9.7	9.7	9.7
	En desacuerdo	5	16.1	16.1	25.8
	Medianamente de acuerdo	4	12.9	12.9	38.7
	De acuerdo	19	61.3	61.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

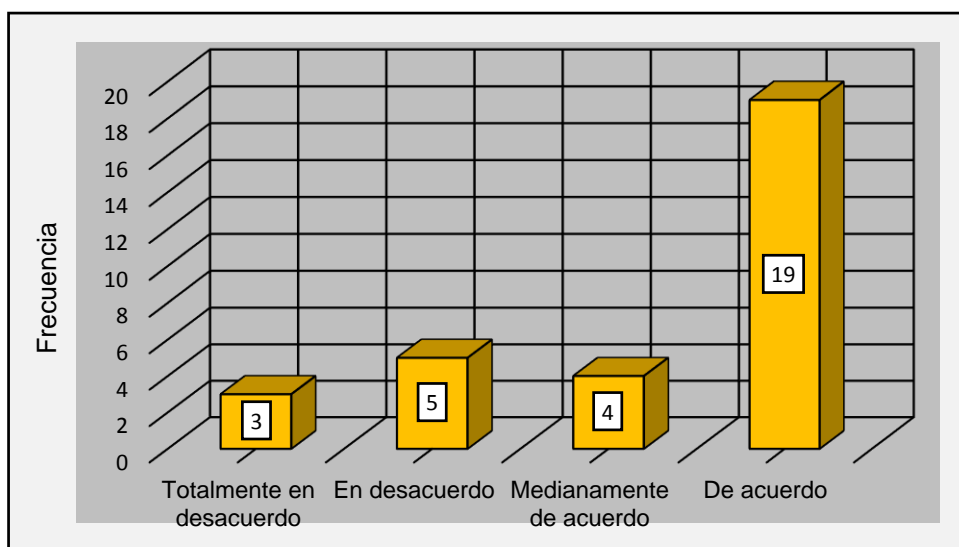


Figura 18. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 012.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 24 y la figura N° 18, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 61.3% (19) afirman que están de acuerdo con la implementación de nuevos equipos tecnológicos por la jornada escolar completa; 16.1% (5) afirman que están en desacuerdo; el 12.9% (4) afirman que están medianamente de acuerdo; y el 9.7% (3) afirman que están totalmente en desacuerdo.

Pregunta 13: ¿Considera usted que la estructura organizacional implantada por la jornada escolar completa, permite una comunicación fluida?

Tabla 25

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	12.9	12.9	12.9
	En desacuerdo	8	25.8	25.8	38.7
	Medianamente de acuerdo	13	41.9	41.9	80.6
	De acuerdo	4	12.9	12.9	93.5
	Totalmente de acuerdo	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

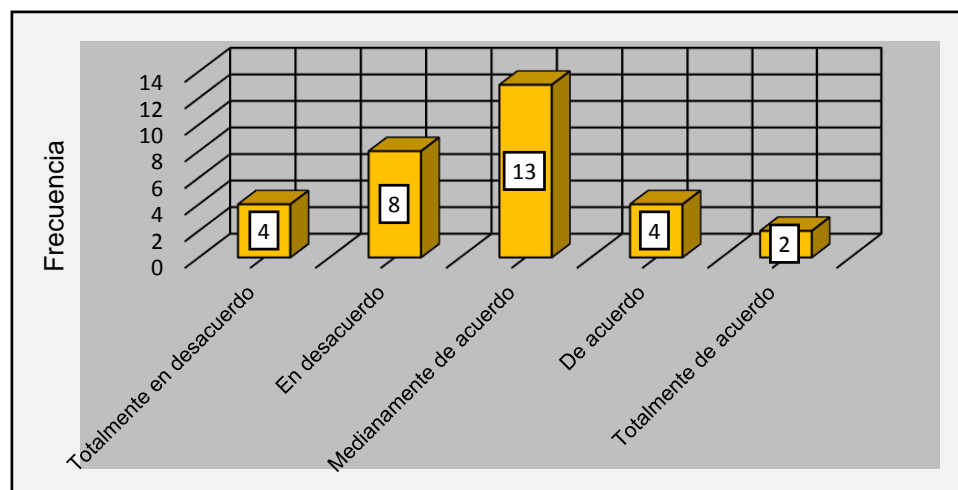


Figura 19. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 013.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 25 y la figura N° 19, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 41.9% (13) afirman que están medianamente de acuerdo con que la estructura organizacional implantada por la jornada escolar completa, permite una comunicación; 25.8% (8) afirman que están en desacuerdo; el 12.9% (4) afirman que están totalmente en desacuerdo; el 12.9% (4) afirman que están de acuerdo; y el 6.5% (2) afirman que están totalmente de acuerdo.

Pregunta 14: ¿Considera usted que las diferentes actividades deportivas de la Institución Educativa deben desarrollarse en horas de clase?

Tabla 26

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	32.3	32.3	32.3
	En desacuerdo	13	41.9	41.9	74.2
	Medianamente de acuerdo	3	9.7	9.7	83.9
	De acuerdo	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

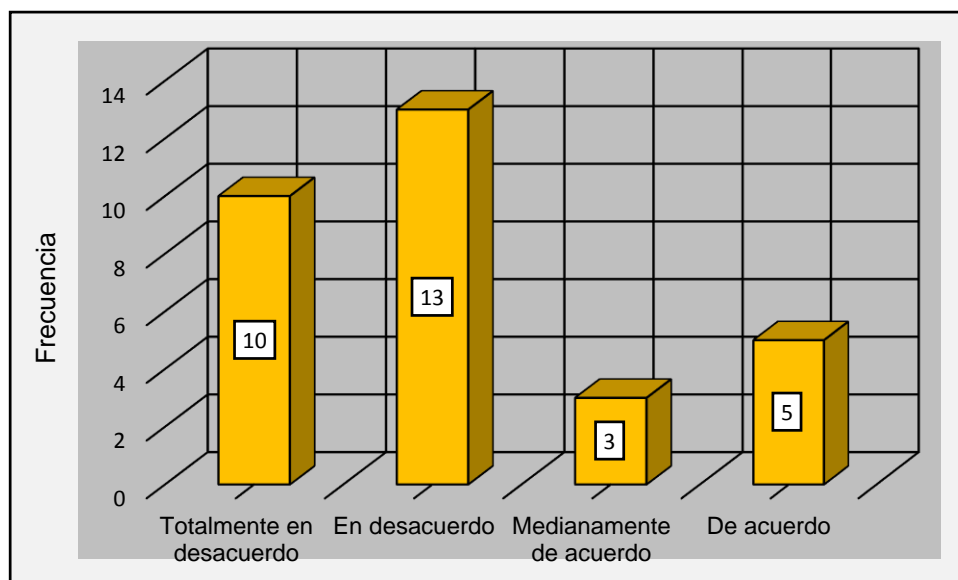


Figura 20. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 014.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 26 y la figura N° 20, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 41.9% (13) afirman que están en desacuerdo con que las diferentes actividades deportivas de la Institución Educativa deben desarrollarse en horas de clase; 32.3% (10) afirman que están totalmente en desacuerdo; el 16.1% (5) afirman que están de acuerdo; y el 9.7% (3) afirman que están medianamente de acuerdo.

Pregunta 15: ¿Considera usted que el nuevo horario de trabajo es el más adecuado para la institución educativa?

Tabla 27

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	9.7	9.7	9.7
	En desacuerdo	10	32.3	32.3	41.9
	Medianamente de acuerdo	9	29.0	29.0	71.0
	De acuerdo	8	25.8	25.8	96.8
	Totalmente de acuerdo	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

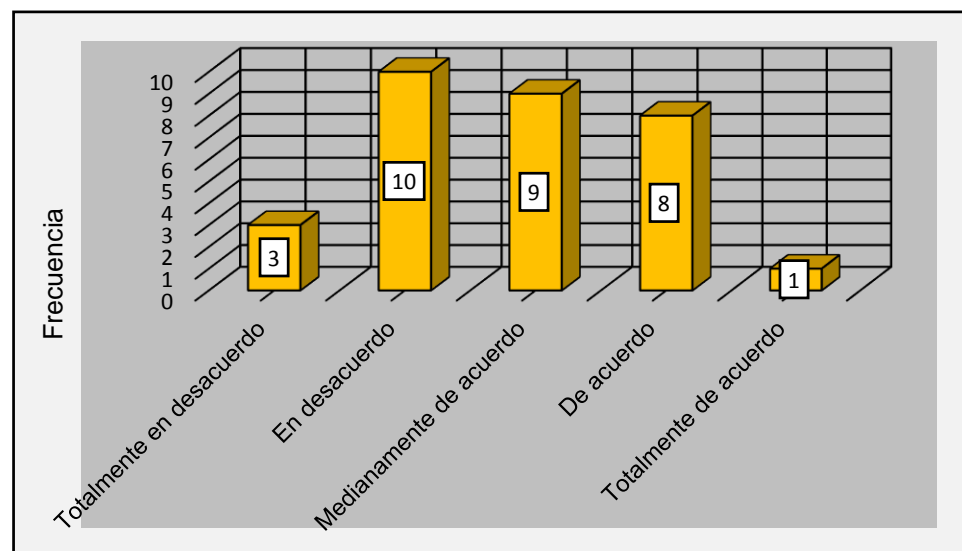


Figura 21. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 015.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 27 y la figura N° 21, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 32.3% (10) afirman que están en desacuerdo con que el nuevo horario de trabajo es el más adecuado para la institución educativa; 29.0% (9) afirman que están medianamente de acuerdo; el 25.8% (8) afirman que están de acuerdo; el 9.7% (3) afirman que están totalmente en desacuerdo; y el 3.2 (1) afirman que están totalmente de acuerdo.

Pregunta 16: ¿Cree usted que las capacitaciones que se dan virtualmente son las más apropiadas?

Tabla 28

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6.5	6.5	6.5
	En desacuerdo	7	22.6	22.6	29.0
	Medianamente de acuerdo	6	19.4	19.4	48.4
	De acuerdo	12	38.7	38.7	87.1
	Totalmente de acuerdo	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

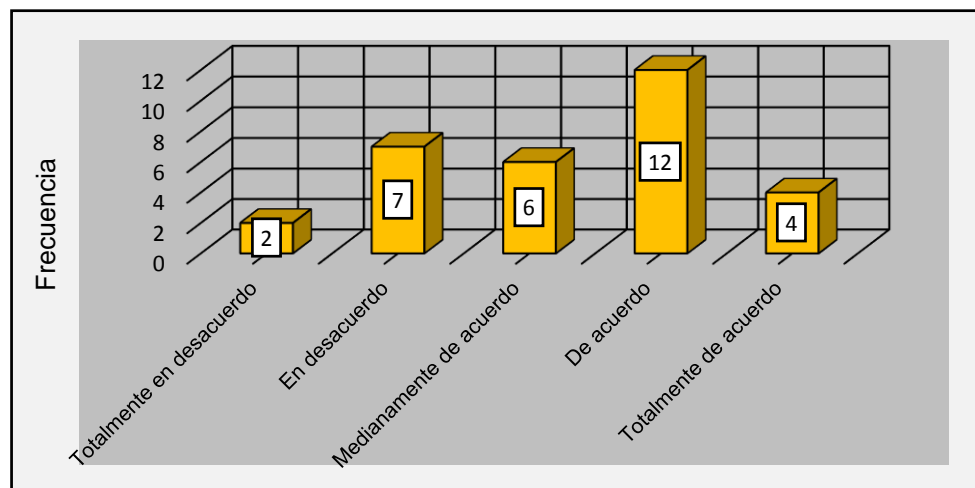


Figura 22. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 016.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 28 y la figura N° 22, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 38.7% (12) afirman que están de acuerdo con que las capacitaciones que se dan virtualmente son las más apropiadas; 22.6% (7) afirman que están en desacuerdo; el 19.4% (6) afirman que están medianamente de acuerdo; el 12.9% (4) afirman que están totalmente de acuerdo; y el 6.5 (2) afirman que están totalmente en desacuerdo.

Pregunta 17: ¿Considera usted que las capacitaciones deberían de ser en la misma institución educativa y en horario de trabajo?

Tabla 29

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
	En desacuerdo	8	25.8	25.8	29.0
	Medianamente de acuerdo	8	25.8	25.8	54.8
	De acuerdo	9	29.0	29.0	83.9
	Totalmente de acuerdo	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

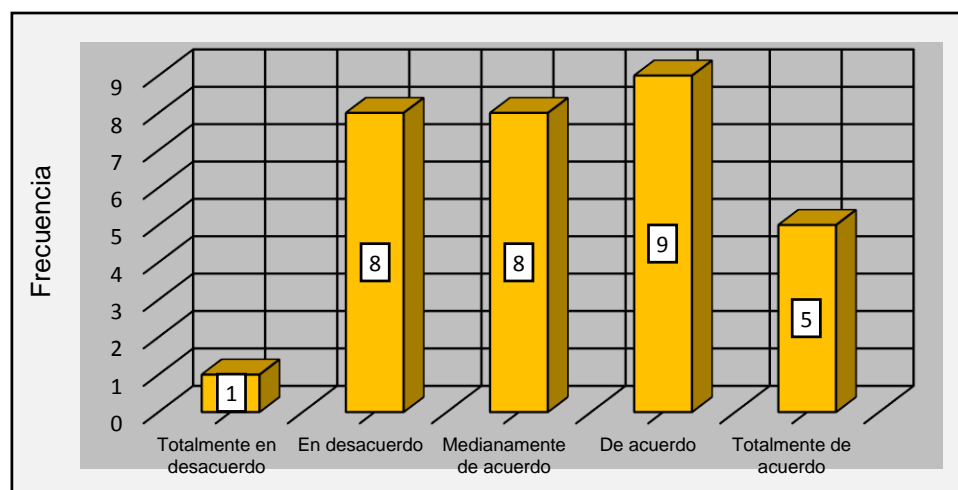


Figura 23. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 017.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 29 y la figura N° 23, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 29.0% (9) afirman que están de acuerdo con que las capacitaciones deberían de ser en la misma institución educativa y en horario de trabajo; 25.8% (8) afirman que están en desacuerdo; el 25.8% (8) afirman que están medianamente de acuerdo; el 16.1% (5) afirman que están totalmente de acuerdo; y el 3.2 (1) afirman que están totalmente en desacuerdo.

Pregunta 18: ¿Usted está de acuerdo con los trabajos colegiados y de tutoría con la nueva implementación de la jornada escolar completa?

Tabla 30

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3.2	3.2	3.2
	En desacuerdo	10	32.3	32.3	35.5
	Medianamente de acuerdo	5	16.1	16.1	51.6
	De acuerdo	13	41.9	41.9	93.5
	Totalmente de acuerdo	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

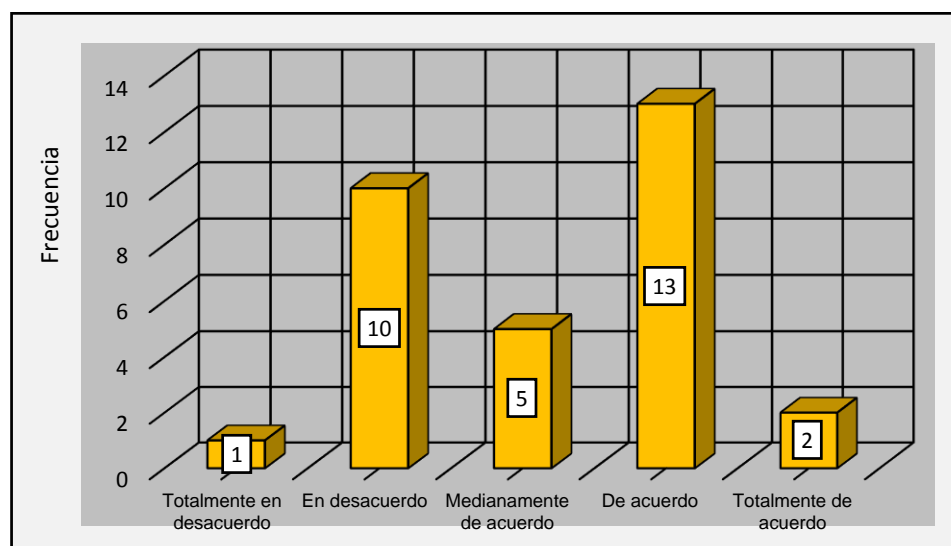


Figura 24. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 018.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 30 y la figura N° 24, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 41.9% (13) afirman que están de acuerdo con los trabajos colegiados y de tutoría con la nueva implementación de la jornada escolar completa; 32.3% (10) afirman que están en desacuerdo; el 16.1% (5) afirman que están medianamente de acuerdo; el 6.5% (2) afirman que están totalmente de acuerdo; y el 3.2 (1) afirman que están totalmente en desacuerdo.

Pregunta 19: ¿Usted está de acuerdo con la supervisión y monitoreo de su trabajo por parte de los coordinadores de la jornada escolar completa?

Tabla 31

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	22.6	22.6	22.6
	En desacuerdo	10	32.3	32.3	54.8
	Medianamente de acuerdo	10	32.3	32.3	87.1
	De acuerdo	3	9.7	9.7	96.8
	Totalmente de acuerdo	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

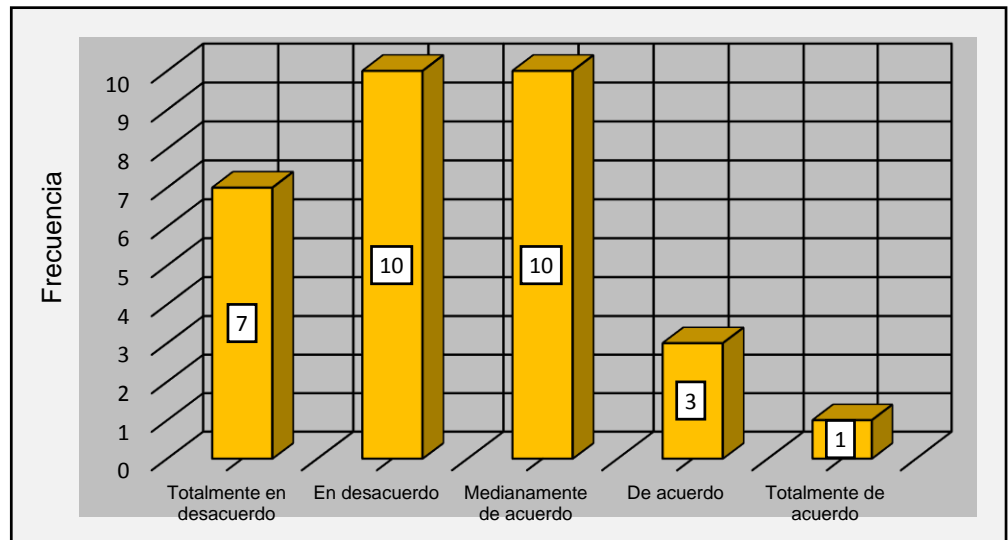


Figura 25. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 019.

Fuente: Unidad de análisis de la IE. JEC "Ciro Alegría Bazán" - SPSS V22

En la tabla N° 31 y la figura N° 25, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 32.3% (10) afirman que están en desacuerdo con la supervisión y monitoreo de su trabajo por parte de los coordinadores de la jornada escolar completa; el 32.3% (10) afirman que están medianamente de acuerdo; el 22.6% (7) afirman que están totalmente en desacuerdo; el 9.7% (3) afirman que están de acuerdo; y el 3.2 (1) afirman que están totalmente de acuerdo.

Pregunta 20: ¿La implementación de la jornada escolar completa no resuelva por completo los problemas que tiene la institución educativa?

Tabla 32.

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6.5	6.5	6.5
	En desacuerdo	6	19.4	19.4	25.8
	Medianamente de acuerdo	7	22.6	22.6	48.4
	De acuerdo	15	48.4	48.4	96.8
	Totalmente de acuerdo	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

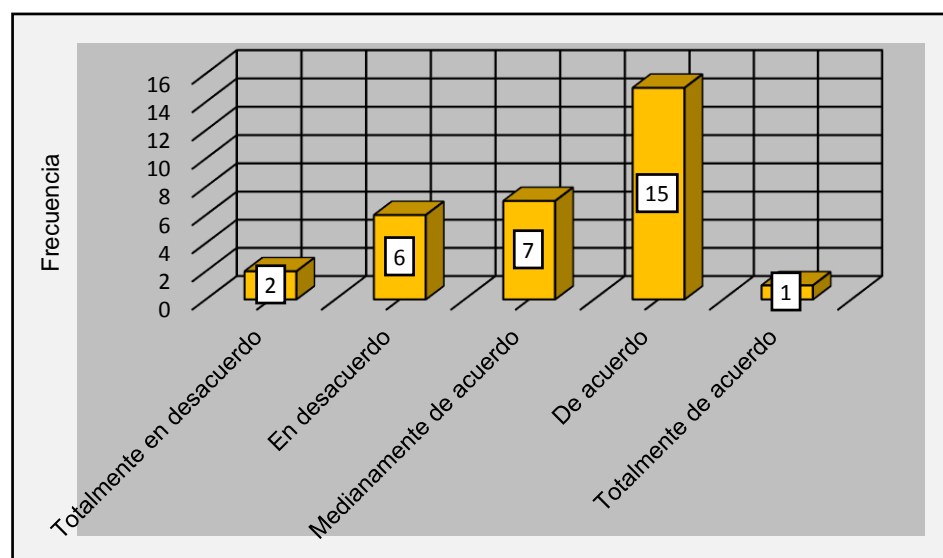


Figura 26. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 020.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 32 y la figura N° 26, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 48.4% (15) afirman que están de acuerdo con que la implementación de la jornada escolar completa no resuelva por completo los problemas que tiene la institución educativa; el 22.6% (7) afirman que están medianamente de acuerdo; el 19.4% (6) afirman que están en desacuerdo; el 6.5% (2) afirman que están totalmente en desacuerdo; y el 3.2 (1) afirman que están totalmente de acuerdo.

Pregunta 21: ¿Pasará mucho tiempo para que el personal docente y administrativo se adapte a la implementación de la jornada escolar completa?

Tabla 33.

Tabla de frecuencias (resistencia al cambio) - ítem 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6.5	6.5	6.5
	En desacuerdo	12	38.7	38.7	45.2
	Medianamente de acuerdo	10	32.3	32.3	77.4
	De acuerdo	5	16.1	16.1	93.5
	Totalmente de acuerdo	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

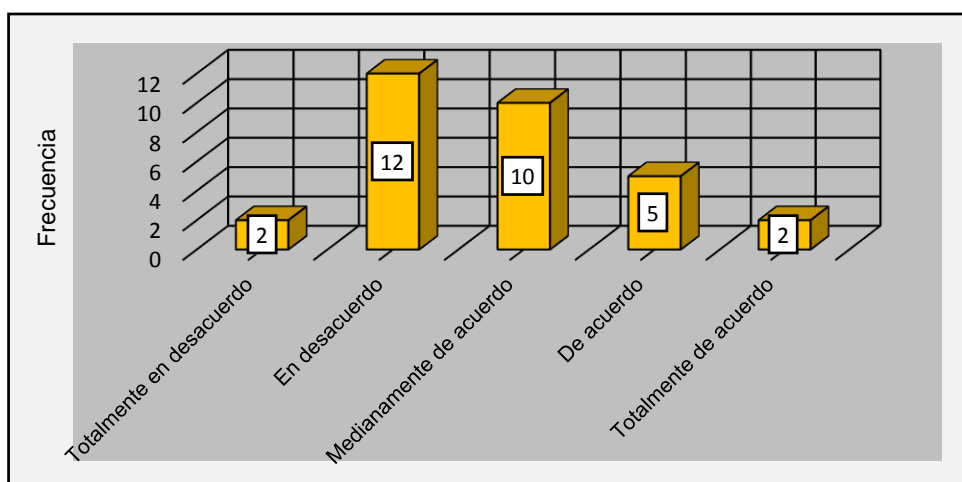


Figura 27. Frecuencia de resistencia al cambio – ítem 021.

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

En la tabla N° 33 y la figura N° 27, se observa de los 31 trabajadores encuestados, el 48.4% (12) afirman que están en desacuerdo con que pasará mucho tiempo para que el personal docente y administrativo se adapte a la implementación de la jornada escolar completa; el 32.3% (10) afirman que están medianamente de acuerdo; el 16.1% (5) afirman que están de acuerdo; el 6.5% (2) afirman que están totalmente en desacuerdo; y el 6.5 (2) afirman que están totalmente de acuerdo.

4.1.4. Resultado general de resistencia al cambio

Tabla 34.

Resultados general sobre factores incidentes en la resistencia al cambio

	N	suma
Individual	31	891.00
Organizacional	31	900.00
N válido (por lista)	31	

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

De acuerdo a la tabla 34 a partir de los resultados, se evidencia que el factor más incidentes en la resistencia al cambio es la dimensión organizacional (900.00). Basados en la escala de Likert, las puntuaciones de los indicadores por dimensiones nos indica que el elemento organizacional es el más incidente seguido del elemento individual.

Tabla 35.

Indicadores de factores individuales

Indicadores factores individuales		
	N	Suma
Percepción	31	141.00
Personalidad	31	232.00
Hábitos	31	199.00
Temor a lo desconocido	31	172.00
Razones económicas	31	147.00

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

De acuerdo a la tabla 35, los resultados demuestran que los factores individuales más incidentes en la resistencia al cambio es la personalidad (232.00), seguido de los hábitos (199.00); el restante presenta menor puntuación, pero no dejan de ser incidentes, caso; temor lo desconocido (172.00), razones económicas (147.00) y la percepción (141.00).

Tabla 36.

Indicadores de factores organizacionales

Indicadores factores organizacionales		
	N	Suma
Diseño de la organización	31	186.00
Cultura organizacional	31	152.00
Limitaciones de recursos	31	204.00
Convenidos interorganizacionales	31	172.00
Superación de la resistencia al cambio	31	186.00

Fuente: Elaboración propia – SPSS V22.

Según tabla 36, los resultados demuestran que los factores organizacionales más incidentes en la resistencia al cambio es la limitación de recursos (204.00) seguido del diseño de la organización y superación de la resistencia al cambio ambos con (186.00), el restante es menos incidente caso; convenios inter organizacionales (172.00) y la cultura organizacional (152.00).

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En el presente trabajo de investigación titulado: Factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo de la Institución Educativa con JEC “Ciro Alegría Bazán” del distrito de Anta, provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017, se muestra la discusión y comparación a las bases teóricas de acuerdo al problema y objetivos planteados.

Objetivo general. Describir los factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017.

En la tabla 34 se puede observar que el resultado general, demuestra que el factor más incidente en la resistencia al cambio es el factor organizacional, según la escala de Likert con 900 puntos de acuerdo a la encuesta aplicada al personal docente y administrativo, que contiene los elementos relacionados a las costumbres, creencias, formas de pensar en grupo, formas de organizarse, impulsos grupales.

De acuerdo a los antecedentes se contrasta con de Bazán & Sanz, (1996) en su investigación titulado: “Diseño y Validación de un instrumento para determinar el grado y naturaleza de la resistencia al cambio presente en procesos de transformación organizacional” indicó que la oposición a la transformación es conveniente manejarla creando conciencia en el personal de la necesidad de cambio, clarificando la diferencia entre los logros reales de la organización y las metas o misión de la misma. Por otro lado también manifestó que la intervención eficaz es aquella que suministre información válida para la empresa, que permita la elección de los pasos específicos a seguir y genere el compromiso entre la organización y las acciones para llevar a cabo el cambio; en este sentido, el agente de cambio cumple un rol clave como ente catalizador de todo proceso de transformación para ello es conveniente contar con un instrumento eficiente que suministre información concerniente a las causas que origina la resistencia al cambio y los niveles en los cuales se pueda presentar, con el objetivo de lograr la adecuada planificación del proceso de cambio y garantizar su óptimo desarrollo.

También se pueden contrastar los resultados de esta investigación con los de Ortega (2014) en su investigación titulado: “La resistencia al cambio y su influencia en el

desempeño laboral en la municipalidad distrital de Alto de la Alianza” manifestó que el personal considera que presentara un nivel alto de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional.

Objetivo específico 1. Describir los factores individuales incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017.

En la tabla 35 se puede observar que, dentro de la dimensión individual, los factores más incidentes son la personalidad, es decir su manera ser, comportarse, la forma como lo identifican, y los hábitos, que le hacen único frente a las demás personas esto significan estar ligado a la rutina, no busca cambiar. En la tabla 16 y la figura 10 se puede observar que el 45.2% del personal docente y administrativo afirman estar de acuerdo con que iniciar un cambio representa una desventaja en sus funciones. Es decir que el personal que labora en la Institución Educativa en su mayoría no está dispuesto con iniciar un cambio ya que perjudicaría la forma que realiza sus funciones. Esto también involucra que no participan activamente en las diferentes actividades que se organiza en la Institución Educativa.

De acuerdo a los antecedentes se contrasto con de Catalán (1016) en su investigación titulada: “Factores predominante en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla” considero de que en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral son: la resistencia individual ya que los colaboradores consideran que su desempeño disminuirá a causa de desarrollar actividades laborales en contra de sus valores, los hábitos personales y familiares influyen en la adaptación al cambio.

García (2005) afirma que los Factores ligados a la personalidad de los individuos; son fuentes de resistencia que residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades de aquellos individuos que no les permite fácilmente atravesar por un proceso de cambio.

Amorós, E. (2007) afirma que algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio tales como el dogmatismo y la dependencia.

Objetivo específico 2. Describir los factores organizacionales incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017.

En la tabla 36 se puede observar que el resultado demuestra que dentro de la dimensión organizacional, los factores más incidentes son la limitación de recursos, referido a la poca disponibilidad de recursos, restricciones para solventar el proceso de cambio; así como se puede observar en la tabla 28 y la figura 22 que el 38.7% afirman que están de acuerdo con que las capacitaciones que se dan virtualmente son las más apropiadas. Pero a causa de movilidad, tiempo, pasaje no se pueden trasladar a la provincia de Acobamba para que puedan tener capacitaciones virtuales ya que en el centro de trabajo no se cuenta con servicio de internet. Seguido del diseño de la organización, referido a la estructura organizacional por lo que el trabajador solo se centra en sus funciones y responsabilidades la cual fortalece la rutina y queda frenada la superación de la resistencia al cambio; como se puede observar en la tabla 25 y la figura 19 que el 41.9% afirman que están medianamente de acuerdo con que la estructura organizacional implantada por la jornada escolar completa, permite una comunicación fluida.

De acuerdo a los antecedentes se contrasto con de Lachi (2016) en su investigación titulada: “Análisis de la resistencia al cambio de los trabajadores de la dirección regional de salud Loreto, en las oficinas de economía y logística” donde concluye que la resistencia lógica, es lo más destacable, por el temor a que el cambio organizacional podría generarle condiciones de trabajo no deseables, seguido de la oposición a un esfuerzo adicional para lograr los cambios organizacionales. Además presenta la resistencia psicológica, referido al miedo que sienten cuando ocurre un cambio en la institución los trabajadores.

También se pueden contrastar los resultados de esta investigación con Torres (2004) en su investigación titulado: “Análisis de las Resistencias individuales en los empleados de las pequeñas y medianas empresas comerciales, ante el cambio planeado de mejora” manifestó de que la falta de capacitación es el factor principal por el que un empleado de la Pymes le resulta difícil aceptar un cambio. Por otro lado también dijo que en los trabajadores hay cierta inseguridad ante los cambios de mejora y requieren de una mayor confianza para enfrentar dicho cambio

Por ultimo también se contrasto con Chunga (2014) en su investigación titulado:

“Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del centro comercial de bellavista” manifestó que la resistencia al cambio y las capacidades gerenciales, están asociadas positivamente, es decir que la gerencia debe capacitar a directivos y comerciantes para aceptar el cambio y adaptarse a las exigencias que obliga la globalización.

García (2005) define que “los Factores ligados a las organizaciones: son fuentes de resistencia que provienen de la organización donde se efectúa el cambio”.

Robbins, S. y Judge, T (2009) manifiesta que la resistencia al cambio también es una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, resistirse a un plan de reorganización o al cambio de línea de productos estimula un debate saludable acerca de los méritos de las ideas y da como resultado una mejor decisión. Pero hay una desventaja definida a la resistencia al cambio, y es que obstaculiza la adaptación y el progreso.

Amorós, E. (2007) afirma que las limitaciones de recursos en los directivos y empleados de una organización pueden haber identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.

CONCLUSIONES

1. En relación con el objetivo general los resultados nos demuestra que los factores organizacionales son más incidentes en la resistencia al cambio. De acuerdo a la escala de Likert con (900 puntos), se concluye que la resistencia al cambio que tiene el personal docente y administrativo en la institución educativa frente a la implementación de la jornada escolar completa, es elevado, ya que el comportamiento grupal es aquel que consolida la resistencia frente a cualquier reforma.
2. En relación con el primer objetivo específico los factores individuales más incidentes en la resistencia al cambio según la escala de Likert son: la personalidad con 232. Puntos, seguida de los hábitos 199 puntos. Se concluye que el personal docente y administrativo está acostumbrado a realizar sus funciones siempre de la misma manera, tienen códigos establecidos que no son fáciles de cambiar y están alineados a su rutina, los comportamientos son rutinarios, se apoyan en la costumbre ligado a su cultura.
3. En relación con el segundo objetivo específico los factores organizacionales más incidentes en la resistencia al cambio según la escala de Likert son: las limitaciones de recursos con 204.00 puntos, seguido del diseño de la organización y superación de la resistencia al cambio ambos con 186 puntos. Se concluye que el personal docente y administrativo por más que tenga una predisposición inicial de realizar un cambio no lo hace por falta de recursos, además la rigidez de la estructura organizacional, la facultades conferidas según el cargo y las disposiciones a que se deben sujetar, hace que se fortalezca la rutina y quede poco espacio y tiempo para iniciar un proceso de cambio, por ello la superación de la resistencia al cambio, se ve frenada por las intenciones desvanecidas de cambio y la monotonía, de funciones, que se vuelven una costumbre.

SUGERENCIAS

1. Con respecto al primer resultado de esta investigación; se sugiere al ministerio de educación y a los coordinadores de la jornada escolar completa de la región de Huancavelica, si se desea implementar un cambio en las Instituciones Educación como lo están haciendo con la jornada escolar completa en la Institución Educativa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta, se debió de capacitar primero a todo el personal docente y administrativo que labora en dicha Institución. Explicándoles en que consiste, cuál es su finalidad, cuando se llevará a cabo. Para que así el cambio no sea tan brusco.
2. Con respecto al segundo resultado de esta investigación; se sugiere al personal docente y administrativo de la Institución Educativa con jornada escolar completa “Ciro Alegría Bazán” hacerlos partícipes del análisis de la situación real que atraviesa la Institución Educativa, de las alternativas de mejora que propone el ministerio de educación con la nueva implementación de la jornada escolar completa, y que sean protagonistas principales en la mejora de la Institución Educativa; sin dejar de motivarlos con reconocimientos y estímulos. Ello permitirá que el personal docente y administrativo se sienta motivado y tomado en cuenta, la cual ayudara a mejorar su personalidad y los malos hábitos que tienen.
3. Con respecto al tercer resultado de esta investigación se sugiere al ministerio de educación y a los coordinadores de la jornada escolar completa de la Región de Huancavelica, deben de aumentar más recursos a los programas de capacitación y realizar un convenio con empresas que ofrezcan servicios de internet a la Institución Educativa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta y sea más fácil recibir capacitaciones virtualmente; realizar especializaciones semipresenciales. Tener video conferencia con los especialistas de la Jornada Escolar Completa de Huancavelica o coordinadores de la Ugel de la Provincia de Acobamba para que puedan preguntar algunas dudas e inconvenientes que puedan tener; todo el personal que labora en dicha Institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agüero, J. (2016). *Evaluación de impacto de la jornada escolar completa*. Canadá. Obtenido de:
<http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Evaluaci%C3%B3n%20de%20impacto%20de%20la%20jornada%20escolar%20completa.pdf>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú. Obtenido de:
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnx5YXB1ZXNsZWVufGd4OjFiZWVjZTI4MmQ5ODkxMGU>
- Arotoma, S. (2007). *Tesis de grado y metodología de investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. (1ra ed.). Perú.
- Aragón, S. (2003). *Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio en las PYME españolas*. España. Obtenido de:
http://www.revistasice.info/cachepdf/ICE_809_169-187__EECFAAC6DDDC7679130761DBC5C13C8D.pdf
- Aylwin, M. (2016). *Gestión e Implementación de la Jornada Escolar Completa en Chile*. Obtenido de:
<http://www.minedu.gob.pe/seminariojec/pdf/laura-maria-aylwin-chile.pdf>
- Bazán, R. y Osmay, C. (1996). *Diseño y Validación de un Instrumento para determinar el grado y naturaleza de la Resistencia al Cambio*. Memoria de Grado. UCAB. Obtenido de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAL8123.pdf>
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. (2da ed.). Perú: San Marcos.
- Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y. & Vries, W. (2010). *Procesamiento de Datos y Análisis Estadísticos Utilizando SPSS. Un Libro Practico para Investigadores y Administradores Educativos*. (1a ed.). Porto Alegre-Brasil: Editorial EDIPUCRS. Obtenido de: <http://www.pucrs.br/edipucrs/spss.pdf>

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*. Escuintla.

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

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2da ed.). México,

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. (2da ed.). Brasil, Rio de Janeiro.

Chunga, L. (2014). *Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del centro comercial de Bellavista*. Lima. Obtenido de: <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/1612>

Córdova, I. (2012). *El proyecto de investigación cuantitativa*. (1ra ed.) Lima.

Escudero, J., y Delfín, L., y Arano, R. (2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al Cambio en las organizaciones*. Obtenido de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>

García, G. (2005). *Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores*. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a03.pdf>

Hall, R. (1985). *Organizaciones estructura y proceso*. Tercera edición 1985. Obtenido de: <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/organizaciones%20estructura%20y%20proceso.pdf>

Hernández, R. Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw – Hill.

Hernández, R. Fernández, C., y Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación para bachillerato*. México: Mc Graw – Hill.

Jones, G. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. (5ta ed.). México.

Lachi, G. (2016). *Análisis de la resistencia al cambio de los trabajadores de la dirección regional de salud Loreto, en las oficinas de economía y logística*. Iquitos. Obtenido de:

repositorio.unapikitos.edu.pe/handle/UNAP/4829

Ministerio de Educación. (2014). Crean el modelo de servicio educativo “Jornada Escolar Completa para las Instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria”. Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU. Obtenido de:

http://www.minedu.gob.pe/a/pdf/jec/modelo_JEC.pdf

Nadler (1988). *Organizational Frame Bending*. Corporate Transformation, S. Francisco, California. Obtenido de:

<http://www1.lsbu.ac.uk/osdt/materials/OrgFrameBendManReorient.pdf>

Torres, J. (2004). *Análisis de las Resistencias individuales en los empleados de las pequeñas y medianas empresas comerciales, ante el cambio planeado de mejora*.

Colima - México. Obtenido de:

http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Jose_Luis_Torres_Mora.PDF

Ortega, M. (2014). *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de “alto de la alianza”*. – Tacna. Obtenido de:

<http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/1009?show=full>

Repositorio REDALCY.ORG (2017). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*.

Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>

Resolución de Secretaría General N° 041-2016-MINEDU (2016). *Aprobar la norma técnica denominada “Normas para la implementación del Modelo de servicio Educativo jornada Escolar Completa para la instituciones Educativas Publicas del nivel de educación secundario*. Lima. Obtenido de:

<https://noticia.educacionenred.pe/2016/02/res-041-2016-minedu-aprueban-norma-tecnica-denominada-normas-implementacion-modelo-090135.html>

Resolución Ministerial N°385-2015-MINEDU (2015). *Aprobar el listado de las Instituciones Educativas en las cuales se implementara el modelo del servicio educativo “Jornada Escolar Completa para las instituciones educativas públicas del nivel de educación*

secundario” durante el año 2016. Lima. Obtenido de:

http://jec.perueduca.pe/?page_id=2764

Resolución Ministerial N°387-2016-MINEDU. (2016). *Aprobar el listado de las Instituciones Educativas en las cuales se implementara el modelo del servicio educativo “Jornada Escolar Completa para las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria” durante el año 2017.* Lima. Obtenido de:

http://matepunch.com/wp-content/uploads/2016/08/COLEGIOS-JEC-2017_RMN387-2016-MINEDU.pdf

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ra, Ed.) México.

Romero, A. (2004). *La jornada escolar completa ¿una política para la calidad y equidad de la educación?* Chile. Obtenido de:

http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/romero_a/sources/romero_a.pdf

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

http://jec.perueduca.pe/?page_id=3436

Fecha de consulta: 21 – 04 - 2017

http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/006/rm_451-2014-minedu.pdf

Fecha de consulta: 08 – 05 – 2017

<http://jec.perueduca.pe/?p=15>

Fecha de consulta: 08 – 05 – 2017

<http://www.minedu.gob.pe/seminariojec/pdf/laura-maria-aylwin-chile.pdf>

Fecha de consulta: 22 – 06 – 2017

https://www.opech.cl/inv/documentos_trabajo/JEC.pdf

Fecha de consulta: 23 – 06 – 2017

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia de la investigación

TÍTULO: “Factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo de la Institución Educativa con JEC “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017”.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE Y DIMENSIÓN
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Cuáles son los factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017?</p> <p>PROBLEMA ESPECÍFICO: P.E.1. ¿Cuáles son los factores individuales incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017? P.E.2. ¿Cuáles son los factores organizacionales incidentes en la resistencia al cambio del personal docente</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Describir los factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS O.E.1. Describir los factores individuales incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017. O.E.2. Describir los factores organizacionales incidentes en la resistencia al cambio del personal docente</p>	<p>No corresponde</p>	<p><u>VARIABLE :</u> Resistencia al Cambio</p> <p>DIMENSIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores individuales. • Factores organizacionales

y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017?	y administrativo en la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán”, Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017.		
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
TIPO DE INVESTIGACION El estudio es del tipo Descriptivo ENFOQUE Cuantitativo DISEÑO: El diseño de la investigación es no experimental transeccional descriptivo NIVEL: Ex post facto	POBLACIÓN: La IE JEC “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta cuenta 19 Persona Docente y 12 Personal Administrativo MUESTRA: 31 personas, tanto Personal Administrativo y Personal Docente	TÉCNICA: Encuesta	INSTRUMENTO: Cuestionario TRATAMIENTO ESTADÍSTICO: <ul style="list-style-type: none"> ○ Excel ○ SPSS V22

Anexo 02: Matriz de Operacionalización de variables

Título: “Factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo de la Institución Educativa con JEC “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017”.

VARIABLE DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE Resistencia al cambio Según (Amorós, 2007, p. 251) la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, hasta cuando tienen oportunidades de participar.	DIMENSIÓN 1 Factores individuales Se relaciona directamente con la persona, y las cualidades que posee tanto biológicas y psicológicas que están Ligado a la personalidad.	1.1 Percepciones 1.2 Personalidad 1.3 Hábitos 1.4 Temor a lo desconocido 1.5 Razones económicas
	DIMENSIÓN 2 Factores organizacionales Son condiciones organizacionales de trabajo que pueden afectar a la salud laboral, tanto positiva como negativamente	2.1 Diseño de la organización 2.2 Cultura organizacional 2.3 Limitaciones de recursos 2.4 Convenidos interorganizacionales 2.5 Superación de la resistencia al cambio

Anexo 03: Matriz de instrumento de recojo de datos

Título: “Factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo de la Institución Educativa con JEC “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica, 2016-2017”.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	N° DE ITEMS	ITEMS
V1: Resistencia al cambio	DIMENSION 1: 1. Factores individuales.	1.1 Percepción 1.2 Personalidad 1.3 Hábitos 1.4 Temor a lo desconocido 1.5 Razones económicas	52.38%	11	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera usted que la implementación de la jornada escolar completa en la Institución Educativa fue benéfico? 2. ¿Considera usted que el material educativo implementado por la jornada escolar completa es óptimo? 3. ¿Sus intereses personales están por encima de la institución educativa? 4. ¿Cree usted que iniciar un cambio representa una desventaja en sus funciones? 5. ¿Usted participa activamente en las diferentes actividades de la Institución Educativa? 6. ¿Considera usted que siempre debe cumplir con los instrumentos de gestión de la Institución Educativa? 7. ¿Considera usted que realizar su trabajo de la misma manera es conveniente para la institución educativa? 8. ¿Considera usted que las nuevas formas de trabajo implantados con la Jornada Escolar Completa generan ansiedad, estrés? 9. ¿Cree usted que la implementación de la Jornada Escolar Completa implica, presiones, exigencias, incertidumbres? 10. ¿Usted está de acuerdo con su remuneración? 11. ¿Cree usted que el adaptarse a los cambios que trae la jornada escolar completa tendrá un alto costo?

	<p>DIMENSION 2:</p> <p>1. Factores organizacionales.</p>	<p>2.1 Diseño de la organización</p> <p>2.2 Cultura organizacional</p> <p>2.3 Limitaciones de recursos</p> <p>2.4 Convenidos inter organizacionales</p> <p>2.5 Superación de la resistencia al cambio</p>	47.62%	10	<p>12. ¿Considera usted que la implementación de nuevos equipos tecnológicos por la Jornada Escolar Completa es la más adecuada?</p> <p>13. ¿Considera usted que la estructura organizacional implantada por la jornada escolar completa, permite una comunicación fluida?</p> <p>14. ¿Considera usted que las diferentes actividades deportivas de la Institución Educativa deben desarrollarse en horas de clase?</p> <p>15. ¿Considera usted que el nuevo horario de trabajo es el más adecuada para la Institución Educativa?</p> <p>16. ¿Cree usted que las capacitaciones que se dan virtualmente son la más apropiada?</p> <p>17. ¿Considera usted que las capacitaciones deberían de ser en la misma Institución educativa y en horario de trabajo?</p> <p>18. ¿Usted está de acuerdo con los trabajos colegiados y de tutoría con la nueva implementación de la jornada escolar completa?</p> <p>19. ¿Usted está de acuerdo con la supervisión y monitoreo de su trabajo por parte de los coordinadores de Jornada Escolar Completa?</p> <p>20. ¿Considera usted que la implementación de la jornada escolar completa no resuelva por completo los problemas que tiene la Institución Educativa?</p> <p>21. ¿Considera usted que pasara mucho tiempo para que el personal docente y administrativo se adapten a la implementación de la jornada escolar completa?</p>
TOTAL			100%	21	

Anexo 04: Encuesta de la Investigación



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUESTIONARIO

Estimado Personal Administrativo y Docente:

Agradeciendo anticipadamente por su colaboración, dar su opinión acerca de los Factores incidentes en la resistencia al cambio del personal docente y administrativo de la Institución Educativa con JEC “Ciro Alegría Bazán” del distrito de Anta, provincia de Acobamba, región Huancavelica, 2016-2017. El cuestionario es anónimo por lo que no se requiere identificación personal, garantizando así la más estricta confiabilidad.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marca con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

DATOS GENERALES:

1.1. GÉNERO:

- a) Masculino ()
- b) Femenino ()

1.2. Edad:

- a) Menos de 25 años ()
- b) De 26 a 35 años ()
- c) De 36 a 45 años ()
- d) De 46 a más ()

1.3. Tipo de personal:

- a) Personal docente ()
- b) Personal Administrativo ()

1.4. Tiempo de servicio:

- a) Menos de 1 años ()
- b) De 1 a 3 años ()
- c) De 4 a 6 años ()
- d) De 7 años a mas ()

1.5. Condición de trabajo:

- a) Nombrado ()
- b) Contratado ()

1.6. Nivel de educación Alcanzado

- a) Con grado de Maestría ()
- b) Con Título profesional ()
- c) Con grado de Bachiller ()
- d) Con educación superior – técnico ()
- e) Con secundaria completa ()

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

VARIABLE: RESISTENCIA AL CAMBIO

N°	ITEMS	ESCALA VALORATIVA				
		5	4	3	2	1
DIMENSIÓN 1: FACTORES INDIVIDUALES						
1	¿Considera usted que la implementación de la jornada escolar completa en la Institución Educativa fue benéfico?					
2	¿Considera usted que el material educativo implementado por la jornada escolar completa es óptimo?					
3	¿Sus intereses personales están por encima de la institución educativa?					
4	¿Cree usted que iniciar un cambio representa una desventaja en sus funciones?					
5	¿Usted participa activamente en las diferentes actividades de la Institución Educativa?					
6	¿Considera usted que siempre debe cumplir con los instrumentos de gestión de la Institución Educativa?					
7	¿Considera usted que realizar su trabajo de la misma manera es conveniente para la institución educativa?					
8	¿Considera usted que las nuevas formas de trabajo implantados con la Jornada Escolar Completa generan ansiedad, estrés?					
9	¿Cree usted que la implementación de la Jornada Escolar Completa implica, presiones, exigencias, incertidumbres?					
10	¿Usted está de acuerdo con su remuneración?					
11	¿Cree usted que el adaptarse a los cambios que trae la jornada escolar completa tendrá un alto costo?					

DIMENSIÓN 2: FACTORES ORGANIZACIONALES					
12	¿Considera usted que la implementación de nuevos equipos tecnológicos por la Jornada Escolar Completa es la más adecuada?				
13	¿Considera usted que la estructura organizacional implantada por la jornada escolar completa, permite una comunicación fluida?				
14	¿Considera usted que las diferentes actividades deportivas de la Institución Educativa deben desarrollarse en horas de clase?				
15	¿Considera usted que el nuevo horario de trabajo es el más adecuada para la Institución Educativa?				
16	¿Cree usted que las capacitaciones que se dan virtualmente son la más apropiada?				
17	¿Considera usted que las capacitaciones deberían de ser en la misma Institución educativa y en horario de trabajo?				
18	¿Usted está de acuerdo con los trabajos colegiados y de tutoría con la nueva implementación de la jornada escolar completa?				
19	¿Usted está de acuerdo con la supervisión y monitoreo de su trabajo por parte de los coordinadores de Jornada Escolar Completa?				
20	¿Considera usted que la implementación de la jornada escolar completa no resuelva por completo los problemas que tiene la Institución Educativa?				
21	¿Considera usted que pasara mucho tiempo para que el personal docente y administrativo se adapten a la implementación de la jornada escolar completa?				

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Anexo o5: Ficha de validación por criterio de jueces o expertos

FORMATO DE VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Wilfredo F. Yupanqui Villanueva.....

Grado Académico: Doctor en Administración.....

Fecha: ..18.. / ..12.. / ..2017..

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

..... Ninguna.....
.....
.....
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

..... Ninguna.....
.....
.....
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** ☒ **no procede** ☐ para su aplicación.

.....
.....
.....
.....

DR. WILFREDO F. YUPANQUI VILLANUEVA
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
Sello y Firma del Evaluador
DNI:

FORMATO DE VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Edgar A. Salinas Loarte
Grado Académico: Doctor en Administración
Fecha: 19/12/2017

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

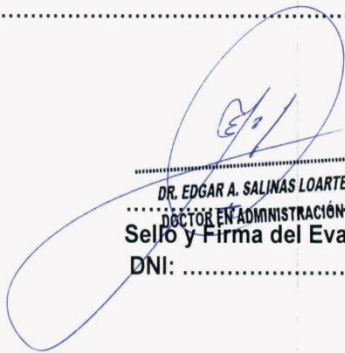
Ninguna

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Ninguna

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede** ☒ **no procede** ☐ para su aplicación.


DR. EDGAR A. SALINAS LOARTE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
Sello y Firma del Evaluador
DNI:

FORMATO DE VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Lino A. Quiñonez Valladolid

Grado Académico: Maestría en Ciencias Empresariales

Fecha: 20/12/2017

II. OBSERVACIONES:

FORMA:


Ninguna

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Ninguna

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** ☒ **no procede** ☐ para su aplicación.


MG. LINO A. QUIÑONEZ VALLADOLID
MAESTRIA EN CIENCIAS EMPRESARIALES
Sello y Firma del Evaluador
DNI: 19921935

Anexo 06: Fotografía de la investigación



Encuesta realizada al Sr. Director de la Institución Educativa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta



Encuesta realizada a la Coordinadora de Tutoría de la Institución Educativa “Ciro Alegría Bazán” del Distrito de Anta

Anexo 07: Documento presentado a la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa "Ciro Alegría Bazán" para que autorice la aplicación de mi encuesta dirigido al personal docente y administrativo. Para el sustento de la presente investigación.

Anta, noviembre 27 de 2017

Carta N° 01-2017-IEJEC "CAB" - YHN

SEÑOR:

Lic. MIGUEL GRIMALDO ENRIQUEZ CLAROS
Director de la IE. JEC "Ciro Alegría Bazán"

Presente.

Asunto: Autorización para la aplicación de mi encuesta dirigido al personal docentes y administrativo los días 04 y 05 de diciembre del presente año.

De mi mayor consideración

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo pedirle por favor que usted como director de la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa "Ciro Alegría Bazán" me dé una autorización; los días 04 y 05 de diciembre del presente año. Para realizar la aplicación de mi encuesta dirigido al personal docente y administrativo la cual me conlleva al desarrollo de mi trabajo de investigación, le suplico acceder a mi petición.



Yennyfer Huamán Navarro
DNI: 47475772

Recibido
23/11/17



Miguel E. Enriquez Claros
C.I. N° 403238995

Anexo 08: Autorización por parte del señor director de la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán” para la aplicación de mi encuesta. Para el sustento de la presente investigación.



UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL
ACOBAMBA



INSTITUCION EDUCATIVA
“CIRO ALEGRIA BAZAN”
ANTA

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

**EL QUE SUSCRIBE, DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
JEC “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” - ANTA**

OTORGO LA PRESENTE:

AUTORIZACIÓN

A la Srta. HUAMÁN NAVARRO, Yennyfer, para la aplicación de su encuesta dirigido al personal docente y administrativo de la Institución Educativa con Jornada Escolar Completa “Ciro Alegría Bazán” la cual lo realizara el día 4 y 5 de diciembre tal como consta en la Carta N° 01-2017-IEJEC “CAB”- YHN

Anta, 01 de Diciembre del 2017.



Miguel G. Enriquez Claros
C.M. N° 1023238995