



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Lobe Diaz, Beatriz Karina (orcid.org/0009-0005-7560-5834)

ASESORES:

Dra. Julca Vera, Noemi Teresa (orcid.org/0000-0002-5469-2466)

Dr. Lizandro Crispin, Rommel (orcid.org/0000-0003-1091-225x)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN :

Educación y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA :

Apoyo a la reducción de brechas y carencia en la educación en todos sus niveles.

LIMA-PERÚ

2024

Dedicatoria

Dedico esta investigación a Dios, quien todo lo puede, y agradezco a mi familia, especialmente a mi esposo, por su constante apoyo y paciencia. También, quiero expresar mi gratitud a mis colegas y estudiantes, quienes siempre me motivaron a crecer y a creer en mis habilidades.

Agradecimiento

Entrego mi agradecimiento a la Universidad de estudios por permitir junto a su plana de docentes lograr aprendizajes significativos que permitieron idear esta investigación que serán puestos en práctica para futuros trabajos.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, JULCA VERA NOEMI TERESA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023", cuyo autor es LOBE DIAZ BEATRIZ KARINA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 14.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 21 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
JULCA VERA NOEMI TERESA DNI: 18837377 ORCID: 0000-0002-5469-2466	Firmado electrónicamente por: NOJULCAVE el 21- 12-2023 09:30:15

Código documento Trilce: TRI - 0704035



DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DE LA AUTORA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, LOBE DIAZ BEATRIZ KARINA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
BEATRIZ KARINA LOBE DIAZ DNI: 10489822 ORCID: 0009-0005-7560-5834	Firmado electrónicamente por: BLOBED el 21-12-2023 13:42:16

Código documento Trilce: TRI - 0704034

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad del asesor	iv
Declaratoria de originalidad de la autora	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de investigación	20
3.2. Variables y operacionalización	22
3.3 Población, muestra y muestreo	23
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
3.5. Procedimientos	26
3.6. Método de análisis de datos	27
3.7. Aspectos éticos	27
IV. RESULTADOS	29
V. DISCUSIÓN	43
VI. CONCLUSIONES	52
VII. RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS	57
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1 Descriptivo de la V1 (GCO) y niveles en sus dimensiones	29
Tabla 2 <i>Descriptivo de la V2 y los niveles</i>	30
Tabla 3 Tabla cruzada V1 (GCO)*V2 (CA)	30
Tabla 4 Tabla cruzada crear sentido de urgencia y Comunicación asertiva	31
Tabla 5 Tabla cruzada formar una coalición y comunicación asertiva	31
Tabla 6 Tabla cruzada desarrollar la visión y comunicación asertiva	32
Tabla 7 Tabla cruzada comunicar la visión y comunicación asertiva	32
Tabla 8 Tabla cruzada eliminar obstáculos y comunicación asertiva	33
Tabla 9 Tabla cruzada Asegurar triunfos a corto plazo y comunicación asertiva	33
Tabla 10 Tabla cruzada Construir sobre el cambio y comunicación asertiva	34
Tabla 11 Tabla cruzada Fijar el cambio de cultura y comunicación asertiva	35
Tabla 12 Prueba de la normalidad del cambio en gestión organizacional (GCO) y comunicación asertiva (CA)	36
Tabla 13 Prueba de correlación entre las variables Gestión del cambio organizacional y Comunicación asertiva	37
Tabla 14 Prueba de la correlación sentido de urgencia y comunicación asertiva	37
Tabla 15 Prueba de la correlación formar una coalición y comunicación asertiva	38
Tabla 16 Prueba de la correlación desarrollar la visión y comunicación asertiva	39
Tabla 17 Prueba de la correlación comunicar la visión y comunicación asertiva	39
Tabla 18 Prueba de la correlación eliminar los obstáculos y comunicación asertiva	40
Tabla 19 Prueba de la correlación asegurar triunfos a corto plazo y comunicación asertiva	41
Tabla 20 Prueba de la correlación construir sobre el cambio y comunicación asertiva	41
Tabla 21 Prueba de la correlación fijar el cambio de cultura y comunicación asertiva	42

Índice de figuras

Figura 1 Tres características en la gestión al cambio organizacional	12
---	----

RESUMEN

La investigación buscó establecer la relación entre la gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023. Además, se consideró como proceso metódico realizar un trabajo de tipo básico, de enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, de nivel correlacional y de diseño no experimental. En cuanto a la población, la integraron 165 profesores, donde, mediante probabilístico estratificado, se determinó la muestra integrada por 116 docentes. Respecto a la técnica para recopilar la información se seleccionó a la encuesta y los instrumentos fueron dos cuestionarios que se validaron por especialistas y también se determinó su confiabilidad mediante el alfa de Cronbach y afirmando que el coeficiente de confiabilidad para el cuestionario de gestión del cambio organizacional fue de 0,940 y para el Cuestionario comunicación asertiva fue de 0,958. Sobre los resultados, la prueba de Spearman evidenció que la correlacional con un coeficiente de Spearman de 0.248, y la significancia $0.007 < 0.05$, permitiendo aseverar que existe relación directa.

Palabras clave: Gestión del cambio organizacional, comunicación asertiva, resistencia al cambio

ABSTRACT

The objective of this research was to establish the relationship that exists between the management of organizational change and assertive communication from the perspective of teachers of an educational network in Lima, 2023. In addition, it was considered a methodical process to carry out basic work, quantitative approach, hypothetical-deductive method, correlational level and non-experimental design. As for the population, it was made up of 165 teachers, where the sample made up of 116 teachers was determined by stratified probabilistic means. Regarding the technique to collect the information, the survey was selected and the instruments were two questionnaires that were validated by specialists and their reliability was also determined using Cronbach's alpha and stating that the reliability coefficient for the organizational change management questionnaire It was 0.940 and for the Assertive Communication Questionnaire it was 0.958. Regarding the results, the Spearman test showed that it was correlational with a Spearman coefficient of 0.248, and the significance $0.007 < 0.05$, allowing us to assert that there is a direct relationship.

Keywords: Organizational change management, assertive communication, resistance to change

I. INTRODUCCIÓN

La gestión del cambio organizacional (GCO) y la comunicación asertiva (CA) son dos aspectos críticos que en toda institución es responsabilidad asumirla dado el dinámico entorno educativo confrontándonos a las demandas continuas porque es una necesidad contribuir desde las escuelas a formar sociedades más justas y participativas.

Diversos países promueven, en este contexto definiciones, modelos y enfoques sobre la gestión del cambio organizacional (GCO) para implementar cambios fundamentales y fortalecer la gestión en las instituciones. Siendo importante la construcción e implementación de modelos que desarrollen metodologías para gestionar eficazmente los procesos de cambio que no sólo resuelva los retos inmediatos, sino también fomente una cultura institucional flexible, proactiva y logre enfrentar con éxito los desafíos futuros y los agentes de las instituciones afronten de manera efectiva, colaborativa y concertada.

Los problemas estructurales pueden generar resistencia al cambio, disminuir la motivación y productividad y obstaculizar la adopción de nuevas prácticas. La exploración de modelos y enfoques efectivos de GCO permitirá la sostenibilidad y consolidación institucional.

Por otro lado, la comunicación asertiva (CA) es clave para garantizar que los docentes comprendan y acepten el cambio. Si la comunicación se realiza de forma inadecuada, esto puede llevar a malentendidos y conflicto generando más resistencia al cambio. A nivel mundial según Ugalde y Canales (2022), explica que los docentes son capacitados en relaciones interpersonales, conocen de herramientas de comunicación asertiva, sin embargo, los conflictos son cada vez mayores y los niveles de stress son cada vez más frecuentes dentro de las escuelas y que sólo imaginarse que no esté alguno de ellos de acuerdo, produce incomodidad entre los miembros de la institución.

En el Perú, la GCO es cada vez más importante debido al crecimiento económico; cambios políticos y sociales que se ha apreciado en el país en los últimos años y las organizaciones están adaptándose a los cambios. Por otro lado, la comunicación asertiva es especialmente relevante en el contexto peruano, por la pluriculturalidad y las diferencias de opinión que se requiere para lograr consensos

y mejoras en la educación. Mazón (2022) explicó que se está abandonando la comunicación, discusión, escuchar y hablar de manera bidireccional entre los colaboradores, sustituyéndose con prácticas de envío de escritos informativos, normativos, estratégicos, pero si no se sabe comunicar las necesidades de cambio, no augura un éxito. Igualmente, Vela (2023) examinó el tema de la asertividad en la comunicación en el ámbito educativo como un medio para abordar conflictos, mejorar el desempeño de los docentes, fortalecer las relaciones interpersonales.

En el ámbito local, las instituciones educativas enfrentan desafíos para resolver las necesidades de la institución, porque los problemas no se resuelven solos, sino que requiere tiempo, atención, esfuerzo, discusión, debate, un diálogo bidireccional, así como Guevara (2021) en su análisis de comunicación y trabajo colegiado analizó que solo un 12% de docentes se reúnen colegiada o en comunidades de aprendizaje para resolver sus dificultades y la mayoría intentan solucionarlo de manera personal, pero debemos tener que buscar el trabajo en equipo para analizar la situación.

Seligman (1999) en su libro “Las 3 vías hacia la felicidad” explica una problemática al que el autor llama la indefensión aprendida; que se da en la institución cuando los docentes no son reconocidos o valorados llegan a tener actitudes pasivas y no buscan fomentar su bienestar o evitar su malestar y se crea una visión del mundo en que la problemática es inevitable y debe seguir existiendo, porque esta indefensión en las personas se dicen a sí mismas, “para qué me voy a implicar si al final el proyecto no va a salir” y esto provoca que se dejen de buscar soluciones a los problemas, o plantear proyectos placenteros o de mejora.

Partiendo de la problemática descrita, formulo el problema general: ¿De qué manera se relaciona la GCO y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023? Problemas específicos como sigue: (P1) ¿De qué manera se relaciona crear sentido de urgencia (d1v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023? (P2) ¿De qué manera se relaciona formar una coalición (d2v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023? (P3) ¿De qué manera se relaciona desarrollar la nueva visión (d3v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023? (P4) ¿De qué manera se relaciona comunicar la visión (d4v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023? (P5)

¿De qué manera se relaciona eliminar los obstáculos (d5v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023? (P6) ¿De qué manera se relaciona asegurar triunfos a corto plazo(d6v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023? (P7) ¿De qué manera se relaciona construir sobre el cambio (d7v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023? (P8) ¿De qué manera se relaciona fijar el cambio de cultura (d8v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023?

Justificación teórica. Continuando con la investigación, esta se respalda desde un punto de vista teórico, basándose en los estudios realizados por John Kotter (2012), quien estructuró un modelo que desglosa la primera variable en ocho etapas. Por otra parte, la justificación de la segunda variable se apoya en el enfoque de Smith (2017), a través de su enfoque educativo conocido como el desarrollo de las competencias globales básicas y en esta investigación se trabajará la de comunicación asertiva, que analiza la segunda variable en términos de tres habilidades claves: comunicativas, relaciones interpersonales y resolución de problemas.

Justificación práctica los resultados deben ofrecer contribuciones significativas a los docentes con el fin de estimular la implementación de cambios y mejorar la administración de las instituciones educativas.

Justificación metodológica se planteó la evaluación de la correlación entre la GCO y la CA desde la perspectiva de los docentes con un enfoque cuantitativo y se diseñó un estudio correlacional para comprobar la validez de las hipótesis usando dos instrumentos para verificar y obtener datos.

El objetivo general de la investigación, Determinar la relación entre GCO y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023.

Proponiéndose como objetivos específicos: (O1) determinar la relación entre crear sentido de urgencia (d1v1) y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023; (O2) determinar la relación entre formar una coalición(d2v2) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023; (O3) Determinar la relación entre desarrollar la visión(d3v3) y CA

desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023; (O4) Determinar la relación entre comunicar la visión(d4v1) y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023;(O5) Determinar la relación entre eliminar obstáculos (d5v1) y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023;(O6) Determinar la relación entre asegurar triunfos a corto plazo(d6v1) y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023;(O7) Determinar la relación entre construir sobre el cambio(d8v1) y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023;(O8) Determinar la relación entre fijar el cambio de cultura(d8v1) y la CA desde la perspectiva de una red educativa de Lima, 2023.

Finalmente, se llegó a plantear como hipótesis general, Existe relación significativa entre GCO y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023.

Derivándose las hipótesis específicas: **(H1)** existe relación significativa entre crear sentido de urgencia (d1v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023; **(H2)** existe relación significativa entre formar una coalición (d2v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023; **(H3)** existe relación significativa entre desarrollar la nueva visión (d3v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023; **(H4)** existe relación significativa entre comunicar la visión (d4v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023; **(H5)** existe relación significativa entre eliminar obstáculos (d5v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023; **(H6)** existe relación significativa entre asegurar triunfos a corto plazo (d6v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023; **(H7)** existe relación significativa entre construir sobre el cambio (d7v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023; **(H8)** existe relación significativa entre fijar el cambio de cultura (d8v1) y CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

II. MARCO TEÓRICO

Para la investigación, los estudios tanto a nivel internacional como nacional son presentados, Mendiburo (2022) en la investigación examinó cómo se vincula la comunicación asertiva y el rendimiento docente. El estudio realizado de tipo mixto, descriptivo y explicativo, donde participaron 85 docentes, revelan que la comunicación asertiva se relaciona en forma positiva con el rendimiento docente. El análisis muestra una correlación significativa (r) de 0.756 entre la comunicación asertiva y el desempeño docente. Además, el 92.78% de los docentes expresaron su acuerdo con la idea de que la comunicación asertiva les permite expresar ideas de manera clara. Estos resultados estadísticos respaldan la afirmación de que la comunicación asertiva tiene un impacto significativo en el desempeño docente y es esencial para construir vínculos efectivos.

Así también, Mazón (2021) se propuso investigar la relación de la comunicación asertiva para mejorar el clima institucional llevó a cabo un estudio cuantitativo participaron 32 encuestados. Los resultados indicaron una relación moderada con una correlación significativa de 0.438 entre la capacidad para expresar sentimientos y la resistencia al cambio. Además, se observó una correlación negativa de -0.612, resaltando la importancia de promover un entorno laboral saludable y de bienestar para contrarrestar la resistencia al cambio. En la perspectiva del docente en la consulta cómo solucionar los conflictos un 61,77 % considera relevante potenciar las competencias comunicativas y fomentar un ambiente positivo en el entorno laboral, así también expresa que hay una inestabilidad emocional entre los participantes porque un 64.7 % no expresan sus emociones, puntos de vista lo que afecta y agudiza a la gestión del cambio precisando en la resistencia al cambio.

Así también, Hernández (2020) examina la relación entre los niveles de comunicación asertiva. En el estudio cuantitativo y correlacional sus resultados señalan que la relación entre los niveles de comunicación asertiva es moderada, participaron 85 docentes. La puntuación cruda de 57 en la dimensión de asertividad, evaluada con la puntuación T lineal, refleja una inclinación hacia un estilo comunicativo que busca expresar pensamientos y sentimientos firmes y efectivas,

mostrando a la vez consideración hacia los demás. La conclusión destaca que la comunicación asertiva se da en niveles regulares donde un 52,12 % se da a veces, luego que el 48,18 % de docentes practican la comunicación interpersonal.

Espinel (2019) se propuso describir la comunicación asertiva para estimular el espíritu innovador de los docentes para el cambio organizacional, contando con 250 docentes. La investigación adoptó un enfoque mixto y un diseño correlacional descriptivo, significativa de 0.857 entre las variables. La conclusión del estudio indica que la comunicación asertiva contribuye al desarrollo de competencias que motivan el cambio organizacional lo que se evidencia con un 89% en los encuestados quienes manifiestan estar de acuerdo que cuando los mensajes son claros y el interlocutor expresa señales de estima incrementa la predisposición para realizar la actividad.

Orozco et al, (2019) describieron la gestión del cambio organizacional. El estudio descriptivo, no experimental, transversal. Su muestra seleccionada fue 5 directivos y 43 educadores. Según los resultados obtenidos desde la perspectiva de los docentes, el 65.89% de los directivos demuestran un control sobre la autoeficacia, lo cual podría ser beneficioso en situaciones de cambio institucional, permitiéndoles liderar y motivar a otros. Esta situación es especialmente valiosa cuando estas creencias están alineadas con una mentalidad de aprendizaje, apertura a nuevas ideas y confianza en las habilidades propias. No obstante, es imperativo respaldar estas creencias con un análisis crítico y reflexivo, evitando rigideces y considerando la diversidad de perspectivas, así como manteniendo flexibilidad en la revisión de estas creencias. Concluye que la GCO es esencial en la transformación organizacional.

En relación con estudios anteriores a nivel nacional, Huamán (2022) se dedicó a analizar la CA y el trabajo en equipo. La investigación cuantitativa, correlacional, transversal, donde participaron 15 docentes. Los resultados revelan una correlación significativa ($p < 0,05$ y RHO de Spearman igual a 0,729), entre las variables. Expresa también que el 50 % de los participantes están en bajo en el manejo de la comunicación asertiva.

De igual manera, Díaz (2021) llevó a cabo un estudio con el objetivo de descubrir el impacto de la comunicación asertiva en el clima institucional. Utilizando

un enfoque cuantitativo, adoptó un diseño no experimental con un nivel correlacional causal. La muestra incluyó a 65 docentes. Los resultados revelaron una correlación positiva significativa con un coeficiente de Spearman de (0.653). En el análisis, el 37.7% de los participantes indicó que la comunicación asertiva guarda relación con el proceso de toma de decisiones. En última instancia, se concluyó que la comunicación asertiva está vinculada al proceso de toma de decisiones dentro de la institución.

Huancahuari (2021) se dedicó a explorar la posible conexión entre la gestión del cambio y el rendimiento laboral en su investigación. Optó por un enfoque cuantitativo, empleando un diseño no experimental con un nivel descriptivo correlacional. En el estudio participaron un total de 78 colaboradores. Los resultados del estudio revelan una correlación positiva significativamente alta ($R = 0.652$; sig. 0.01) entre las variables y un 47,7 % de los encuestados consideran que en sus funciones no hay cambios ni innovaciones y estas se realizan de manera rutinaria. En conclusión, se destaca que a medida que se gestiona adecuadamente el cambio en todos sus procesos, mejora el desempeño laboral de los colaboradores. Se resalta la importancia de implementar planes de acción que involucren a los colaboradores, fomentando su participación y reconociendo el aporte de cada uno, para mejorar la GCO y el rendimiento laboral en la institución.

Adicionalmente, Romero (2019) llevó a cabo un examen con el propósito de medir el impacto de la gestión del cambio en el desempeño laboral. Se empleó un diseño no experimental, utilizando un enfoque cuantitativo con un nivel correlacional causal. La muestra incluyó a 52 docentes, y los resultados revelaron una relación significativa de 0.353, lo cual indica que la gestión del cambio tiene un impacto estadísticamente significativo en el desempeño laboral, además la correlación es positiva baja. En este sentido, es importante resaltar que, según la percepción de los docentes encuestados, un 82.7% opina que la comunicación de la visión al cambio es insatisfactoria. Esto indica que, aunque la gestión del cambio impacta efecto de manera positiva en el desempeño laboral, la calidad de la comunicación de la visión al cambio se identifica como un área de mejora según la evaluación de los participantes en el estudio.

De manera similar, Rojas E. (2018) buscaba estudiar la gestión del cambio y la comunicación corporativa. Por ello se realizó en un enfoque cuantitativo y

diseño correlacional, y contó con la participación de 80 docentes. Demostrando una relación significativa entre las variables. Además, un 74.17 % coinciden que la CA es importante en la gestión del cambio y un 37.7 manifiesta que la CA es importante para comprender las situaciones de emergencia de la organización y desarrollar una visión al cambio. Las conclusiones resaltan la importancia de proporcionar condiciones de socialización para lograr un consenso sobre cómo implementar el cambio en la institución.

Mencionando a la variable 1 GCO, exponemos el enfoque teórico propuesto por Kotter, John (2010) que es un modelo que se puede adaptar a una diversidad de instituciones o empresas y en el núcleo educativo respaldado por el Ministerio de Educación, porque es importante adoptar prácticas innovadoras y políticas sostenibles a largo plazo que conlleven a garantizar la relevancia; eficacia del servicio educativo y la gestión del cambio organizacional se revela como esencial proporcionando un marco integral para el desarrollo educativo a largo plazo.

La gestión del cambio organizacional ha sido un proceso dinámico que ha evolucionado a lo largo de las épocas, reflejando la transformación continua del ámbito empresarial y organizativo. En sus etapas iniciales, la atención se centraba en los aspectos técnicos y estructurales, como lo indican las palabras de Frederick Taylor, quien introdujo principios de gestión científica, aunque los enfoques eran predominantemente mecánicos y orientados hacia la eficiencia operativa. En el marco de la evolución de la gestión del cambio, es crucial comprender las raíces en los principios de gestión científica introducidos por Frederick Taylor, que reflejan una época donde primaba la eficiencia operativa y se adoptaban enfoques predominantemente mecánicos en la administración cuando expresó en el pasado, el hombre ha sido el primero y en el futuro, el sistema será el primero. Esta perspectiva mecánica buscaba aplicar métodos científicos a las tareas laborales para maximizar la eficiencia y la producción.

Un ejemplo emblemático de esta filosofía se observa en la implementación del "taylorismo" en la línea de ensamblaje de Henry Ford a principios del siglo XX. Ford incorporó principios de gestión científica para optimizar la producción de automóviles, dividiendo el proceso de fabricación en tareas específicas y estandarizadas. Aunque este enfoque resultó en una eficiencia operativa notable, también evidenció la falta de consideración inicial hacia las necesidades y

habilidades individuales de los trabajadores. En retrospectiva, este enfoque mecánico y centrado en la eficiencia marcó un hito en la gestión, al tiempo que señaló la necesidad de evolucionar hacia modelos más centrados en las personas.

En el extenso dominio de perspectivas orientadas hacia las personas y la capacidad de adaptación en la gestión del cambio, se fundamenta en la comprensión de que las organizaciones constituyen entidades sociales de gran complejidad. Este cambio de paradigma ha sido esencial para abordar los desafíos contemporáneos al reconocer la necesidad de considerar no solo aspectos técnicos y estructurales, sino también las dimensiones humanas y la capacidad de adaptación en un mundo constante que reconoce la importancia de equilibrar la eficiencia con la consideración de las dimensiones humanas y sociales dentro de las organizaciones, destacando así la evolución desde una visión mecánica y hacia modelos más holísticos y centrados en las personas en la gestión organizacional. Entre ellos, destaca el modelo de Kurt Lewin, cuyo enfoque "Descongelar-Cambiar-Congelar" resalta la necesidad de comprender y gestionar las dinámicas de grupo durante el cambio. Lewin, al proponer que las personas deben "descongelar" sus antiguas formas de trabajar, experimentar el cambio y finalmente "congelar" las nuevas prácticas, reconoce la complejidad psicosocial del proceso.

Asimismo, el modelo de Kotter J. (2015) destaca por su énfasis en la importancia de establecer una necesidad urgente, crear coaliciones poderosas y comunicar la visión del cambio es más probable cuando las personas no sólo sienten la presión o insatisfacción con la situación actual, sino cuando pueden visualizar claramente una dirección deseada, estén dispuestas a cambiar comportamientos arraigados o adoptar nuevas prácticas para ello Kotter destaca la necesidad de crear una visión convincente y atractiva del cambio.

Otros modelos en este enfoque tenemos el ADKAR de Prosci, el Modelo de Transición de Bridges y la Rueda del Cambio de Prosci complementan este enfoque centrado en la persona, abordando desde la conciencia individual hasta la gestión de las emociones, contribuyendo colectivamente a una gestión del cambio más comprensiva y efectiva, pero de manera personal a diferencia del modelo de Kotter que ve el cambio a nivel organizacional.

Michael Fullan, reconocido experto en educación y gestión del cambio, adopta un enfoque que se encuadra predominantemente en la "Teoría del Cambio".

Su perspectiva se distingue por centrarse en la comprensión profunda de los sistemas y las culturas organizacionales, abogando por enfoques holísticos y sostenibles en el proceso de transformación. Este paradigma reconoce la intrincada interconexión entre diversos aspectos de una organización, desde la cultura hasta la estructura y las prácticas pedagógicas, especialmente en el ámbito educativo.

Fullan destaca la necesidad de abordar tanto los aspectos técnicos como los humanos del cambio, involucrando a todos los miembros de la organización. Su contribución también se extiende al ámbito del liderazgo educativo y organizacional. En su obra "Leading in a Culture of Change" (2001), Fullan argumenta que el liderazgo está intrínsecamente ligado al contexto de cambio cultural, donde la cultura organizacional debe estar motivada hacia el cambio, reflejando una alineación con los principios de liderazgo de Kotter. Además, Fullan propone la idea de compartir el liderazgo, siendo una perspectiva que coincide con la noción de Kotter sobre la formación de coaliciones sólidas para impulsar la transformación organizacional.

En el mismo sentido, Dylan W. en su libro "Leadership for Teacher Learning" (2018), manifiesta que los líderes educativos pueden respaldar de manera contundente durante el período de cambio con la formación de las coaliciones, coincidiendo con la metodología de Kotter en cuanto a los enfoques de liderazgo iniciando con la formación de pequeños grupos dentro de la institución que conozcan sobre la visión, siendo parte importante para el cambio ya que la variedad de perspectivas y habilidades enriquece el cambio, siendo los arquitectos del cambio, colaborando para superar resistencias y promover una visión compartida. Al unir las fuerzas, pueden abordar desafíos anticipando posibles obstáculos y diseñando estrategias más sólidas.

Adicionalmente, Wilia (2022) propone distintos enfoques y estrategias, como la retroalimentación, el trabajo colegiado, junto con la observación de aulas. Estas prácticas pueden ser implementadas en las instituciones al comenzar un proceso de cambio, fomentando la colaboración, la reflexión y la disposición a experimentar y aprender de los errores. Esto se logra a través de una evaluación formativa que integra elementos clave para configurar un entorno dinámico y colaborativo, promoviendo el aprendizaje profesional mediante la participación en comunidades de aprendizaje.

En el estudio de Pola (2022), se han destacado diversas ventajas asociadas a la gestión del cambio. Primero, señala que esta práctica facilita significativamente la consecución de los objetivos de un proyecto, lo que, a su vez, resulta en beneficios ampliados. Asimismo, se resalta el papel fundamental de los cambios en la construcción de una cultura organizacional donde el talento humano adquiere relevancia. En este contexto, se enfatiza la importancia de orientar y capacitar a los colaboradores para que comprendan y desempeñen de manera más efectiva sus roles y responsabilidades.

Finalmente, se destaca que la gestión del cambio contribuye a mantener a los colaboradores en un estado constante de entusiasmo y motivación. Este ambiente propicia un desempeño laboral caracterizado por la creatividad y la productividad elevada, destacando así la importancia de la GCO en el impulso para obtener resultados efectivos en el ámbito organizacional.

Además de estas ventajas, es esencial examinar las características que definen esta variable. Una característica importante generar un ambiente favorable para la transformación es un elemento crucial. En este contexto, es importante brindar las condiciones que favorezcan la aceptación, adaptación y participación de los miembros quienes asumen un rol protagónico. Este ambiente favorable se construye a través de una combinación de factores, como es la comunicación asertiva, trabajo colegiado, comunidades de aprendizaje, la retroalimentación que permiten identificar las necesidades de mejora y requerimientos en aras de la justicia social. Siendo la docencia una profesión que se vincula con otras profesiones, destacando la importancia de la dimensión de la reflexión que permita atender las necesidades.

Otra característica es comprometer e involucrar a la comunidad en proyectos de cambio que es fundamental la participación significativa de todos los actores. Este enfoque implica crear un sentido de propiedad y responsabilidad compartida en todo el proceso. El compromiso se inicia al comunicar de manera clara y transparente los objetivos y beneficios del proyecto de cambio, asegurándose de que la información sea accesible para todos. Esto se logra a través de canales efectivos de comunicación, como reuniones informativas, boletines, plataformas en línea y sesiones participativas que ofrezca oportunidades de brindar sus perspectivas. Esto puede llevarse a cabo mediante reuniones participativas, grupos

de trabajo colaborativos y encuestas que permitan recoger retroalimentación para que las transformaciones sean sostenibles.

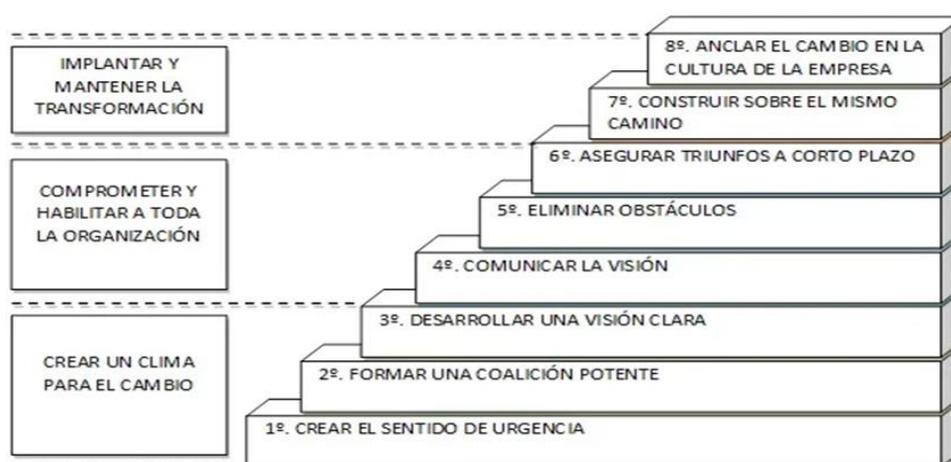
La siguiente característica es implantar y mantener el cambio que implica introducir modificaciones significativas en las estructuras, prácticas y culturas existentes, para mejorar continuamente el funcionamiento y los resultados educativos. Esta fijación del cambio comienza con una cuidadosa planificación y diseño del proyecto, identificando claramente los objetivos, las estrategias y los recursos necesarios. Este proceso a menudo implica la colaboración estrecha de líderes educativos, docentes, personal administrativo y, en muchos casos, la participación de la comunidad escolar.

Una vez que se ha diseñado el cambio, la fase de implantación implica la ejecución de las estrategias planificadas. Esto puede incluir la capacitación del personal, la reorganización de estructuras existentes, la implementación de nuevos métodos, así como de tecnologías educativas, entre otros aspectos. Es crucial una comunicación clara y efectiva durante esta etapa para garantizar que todos los involucrados comprendan el propósito y la naturaleza del cambio.

Mantener el cambio es una fase continua que implica la consolidación de las nuevas prácticas y la integración de las innovaciones en la rutina diaria del colegio. Esto requiere un liderazgo sólido, monitoreo constante, retroalimentación regular y ajustes según sea necesario.

Figura 1

Tres características en la gestión al cambio organizacional



Recuperado de <https://lean.cdiconsultoria.es/kotter-y-la-gestion-del-cambio/>

El enfoque propuesto en la investigación de Kotter está compuesto por ocho dimensiones: 1. Que todos los involucrados consideren la urgencia del cambio y su importancia para el crecimiento de la organización; mediante discusiones, asambleas y reuniones colegiadas que fomenten la comunicación y la escucha para atender como comunidad educativa una necesidad. 2. Contar con un equipo sólido, de líderes experimentados para la toma de decisiones considerando recursos y la visión del cambio. Esto contribuye a formar una cultura de confianza y compromiso en la organización asumiendo responsabilidades y funciones cada miembro claramente definidas. 3. Desarrolla la visión y las estrategias, que sean claras permitiendo clarificar las metas de la institución. La visión debe estar alineada con los valores fundamentales de la organización y ser fácilmente comprensible para todos, recogiendo aportes de los agentes del cambio. 4. Comunica la visión del cambio, a través de diversos canales de comunicación, de manera que los miembros conozcan el cambio y demuestren iniciativa. Practicar la comunicación asertiva desempeña un papel crucial en este proceso, para que expresen sus opiniones, temores y preocupaciones. 5. Eliminar los obstáculos, permiten el cambio de la institución, abordando las dificultades, como la resistencia al cambio, carencia de liderazgo y estructuras rígidas, se debe promover el reconocimiento y recompensa al esfuerzo de los docentes como agentes del cambio. 6. Proponer metas a corto plazo respecto a las metas, por ello es importante, recompensar e inspirar a los agentes al dar confianza y visibilizar el cambio institucional a través de metas a corto plazo. 7. Dar sostenimiento al cambio. Se debe evaluar los logros e inconvenientes para determinar las áreas de mejora durante el proceso de mejora. 8. Hacer que el cambio sea sostenible en el tiempo integrándolo en los instrumentos de gestión.

Para ejemplificar el modelo de Kotter en el contexto de una institución educativa que ha evidenciado una marcada resistencia hacia la incorporación de proyectos innovadores, especialmente aquellos relacionados con la integración de nuevas tecnologías en el entorno educativo, la aplicación de la gestión del cambio organizacional se presenta como un recurso invaluable. Este enfoque estratégico, guiado por los pasos propuestos por Kotter, es una guía adaptable que orienta y transforma una cultura reacia en un terreno fértil para la innovación.

En el primer paso, se busca establecer una necesidad urgente, y para

respaldar esta fase, se recurre a datos y tendencias actuales por ejemplo en la tecnología en la educación. La argumentación se fundamenta en la obra de autores como Robinson (2015), quien destaca cómo las tecnologías pueden potenciar el aprendizaje y la participación estudiantil. Este paso, al presentar evidencia convincente, sienta las bases para la comprensión colectiva de la urgencia de cambio.

El segundo paso implica la formación de una coalición poderosa, y aquí se recurre a ejemplos de otras instituciones educativas que han superado resistencias similares. Autores como Fullan (2001) respaldan la idea de liderazgo distribuido en la educación, argumentando que un equipo diverso de líderes puede ofrecer perspectivas valiosas. La diversidad de esta coalición, que incluye líderes educativos, maestros, personal administrativo y representantes de padres de familia, asegura una representación completa y una perspectiva integral.

El tercer paso, crear una visión, se basa en la articulación de cómo la introducción de tecnologías innovadoras mejorará la calidad educativa. Se recurre a teóricos como Senge (1990) para respaldar la importancia de una visión compartida en la transformación educativa. La argumentación destaca cómo esta visión debe inspirar y reflejar las aspiraciones y valores de la comunidad educativa.

En esta etapa de comunicar la visión (paso 4), se implementan diversas estrategias respaldadas por Covey (2004), reconociendo la importancia de la comunicación proactiva. La variedad de canales de comunicación utilizados, desde sesiones de capacitación hasta boletines y correos electrónicos, garantiza que la visión llegue a todos.

Para enfrentar las dificultades (paso 5), se adopta una estrategia respaldada por Kotter y Fullan, que implica identificar y abordar las preocupaciones específicas. La provisión de recursos de apoyo y capacitación personalizada busca superar las barreras individuales.

La generación de victorias a corto plazo (paso 6) se respalda en la idea de Kotter y Cohen (2002) de celebrar pequeños logros. Proyectos piloto y actividades concretas demuestran de manera tangible los beneficios de la innovación tecnológica, fomentando la confianza y el entusiasmo.

El paso 7, consolidar ganancias y producir más cambio, está respaldado por teóricos como Hargreaves y Fink (2003), quienes abogan por la mejora continua.

La estrategia implica evaluar constantemente el impacto de la integración tecnológica y ajustar estrategias según sea necesario.

Finalmente, en el paso 8, institucionalizar el cambio, se aplica una estrategia respaldada por Schein (2004), integrando la tecnología en la cultura, políticas y prácticas educativas diarias. Esta última fase asegura que la innovación se convierta en parte integral de la cultura organizacional a largo plazo.

Este enfoque de gestión del cambio, basado en los pasos de Kotter y respaldado por teorías busca no solo superar la resistencia inicial en una institución educativa reticente sino también establecer un terreno propicio para la adopción de proyectos innovadores en el ámbito educativo.

En cuanto al marco conceptual relacionado con la variable Comunicación Asertiva, Shannon y Weaver (1948) propusieron un modelo que se centró en el proceso de transmisión de la información lo que hoy conocemos como teorías de la comunicación. Representando un esquema de la comunicación con seis elementos: la fuente, también conocida como emisor, actúa como el punto de origen de la información. Puede adoptar diversas formas, ya sea una persona, una máquina o cualquier entidad que inicie el proceso de comunicación. El transmisor el componente técnico mensaje, que puede transmitir el mensaje que puede ser tanto verbal como no verbal, o una combinación de ambos, es la información que fluye desde la fuente hasta el receptor.

Durante la codificación, el mensaje experimenta una transformación, convirtiéndose en un formato comprensible para ambas partes. Este proceso es esencial para que el mensaje se transmita por el canal de comunicación, que sirve como medio físico para la transmisión. El canal puede adoptar varias formas, como medios orales, escritos o electrónicos, entre otros. Sin embargo, en este viaje de la fuente al receptor, pueden surgir interferencias o distracciones en forma de ruido, que pueden ser de naturaleza externa, como factores ambientales, o interna, como problemas en la codificación o decodificación. La decodificación marca el punto en el cual el receptor interpreta y comprende el mensaje previamente codificado. Durante este proceso, el código se transforma nuevamente en información comprensible. El receptor, como destinatario final, puede ser una persona, un grupo o una entidad que recibe y procesa la información transmitida.

En su esfuerzo por mejorar la eficiencia en la comunicación técnica,

Shannon y Weaver se proponen objetivos esenciales: medir cuantitativamente la información en un mensaje y establecer criterios para evaluar la reducción o eliminación de la incertidumbre durante la transmisión. Este enfoque propone como objetivos comprender la relación entre información y probabilidad, lo que posibilita la identificación y mitigación del ruido, conceptualizado como la interferencia que puede perturbar la transmisión de información. Al reconocer la presencia de ruido, se habilita el análisis de los factores que pueden distorsionar la información, lo que a su vez facilita la propuesta de estrategias para minimizar su impacto.

La comunicación técnica enriquece con sus aportes a la comunicación humana al resaltar la relevancia de la claridad, precisión y adaptabilidad. Estos elementos son esenciales para evitar posibles malentendidos y garantizar la efectiva transmisión de información, comprensión, retención, de manera más accesible para aquellos menos familiarizados con el tema adaptando el mensaje al público objetivo, considerando su nivel de conocimiento y expectativas teniendo como resultado una comunicación efectiva.

Otro aporte de la comunicación técnica es la inclusión de elementos visuales, como gráficos y tablas, al proceso comunicativo. Reconociendo que las personas tienden a procesar mejor la información de manera visual, estos elementos mejoran la comprensión y hacen que la comunicación sea más efectiva.

En este contexto, es fundamental reconocer que la comunicación técnica no solo se trata de transmitir información, sino también de recibir retroalimentación constructiva. La disposición para recibir comentarios y ajustar el enfoque comunicativo de acuerdo con las necesidades de la audiencia es esencial para lograr una mejora continua. Siguiendo la perspectiva de Fullan y Hargreaves (2012), se subraya que la retroalimentación constructiva juega un papel fundamental en la interacción humana, impulsando la adaptación y refinamiento de la comunicación para lograr resultados más efectivos.

Ya por los años 1949 el autor Salter en su libro *Conditionet Reflex Therapy* donde resalta dos características en la comunicación como es la inhibición y la excitación siendo un modelo que la escuelas conductistas acogen en su modelo y con ello se hace una diferenciación de que algunas personas tienen la asertividad porque sus respuestas no son producto de la ansiedad, para los años de 1970 un período de cambio cultural y social significativo, varios factores contribuyeron al

surgimiento y la prominencia de la asertividad como un enfoque específico de comunicación durante ese tiempo. Por razones de cambios culturales y movimientos sociales que abogaban por la igualdad y los derechos individuales siendo el movimiento feminista, en particular quien influyó en la percepción de la comunicación y en la importancia de que las personas, especialmente las mujeres, pudieran expresar sus necesidades y opiniones de manera directa y respetuosa.

Luego se produjo cambios en las dinámicas de poder, y las personas empezaron a cuestionar estructuras jerárquicas tradicionales y la asertividad se convirtió en un medio para expresar individualidad y autonomía en un contexto social en evolución y se desarrollaron programas que incluían la enseñanza de la asertividad. Estos programas brindaron a las personas herramientas prácticas para mejorar su capacidad de comunicarse. En este contexto evolutivo, la transición hacia la comunicación asertiva se ve respaldada por las contribuciones de Ury, conocido por su enfoque de la negociación para resolver los conflictos donde la comunicación asertiva permite alcanzar acuerdos beneficiosos para ambas partes

Este viaje, desde los fundamentos de la comunicación humana hasta las prácticas más específicas de la asertividad, refleja la adaptabilidad y la búsqueda continua de herramientas que mejoren la calidad de nuestras interacciones. En esta exploración, cada autor ha tejido un hilo único en la rica tela de la comunicación, contribuyendo al enriquecimiento y refinamiento de nuestras habilidades comunicativas en el complejo tapiz de la vida cotidiana.

Siendo Rogers un defensor de la importancia de la expresión abierta y honesta de uno mismo y Smith en su obra "Cuando digo no, me siento culpable" desempeñó un papel clave al proporcionar herramientas prácticas y estrategias para la comunicación asertiva como la importancia de decir no de manera asertiva y cómo esto contribuye a mantener límites personales saludables y técnicas prácticas para desarrollar habilidades asertivas como el robo de límites que ayuda a prevenir la manipulación de otros, Alberti y Emmons en su libro "Your Perfect Right" destacan que la asertividad permite que las personas afirmen sus derechos y respetando al mismo tiempo los derechos y perspectivas de los demás, coincidiendo con lo propuesto por Evans en su investigación "The Verbally Abusive Relationship" fundamenta que una forma de prevenir el abuso verbal es hablando claro y directo.

Smith (1975), en su obra "When I Say No, I Feel Guilty", conceptualiza la (CA) como la expresión directa y honesta, tanto hacia uno mismo como hacia los demás. En su análisis, aborda la variable de la CA desde tres aspectos esenciales, comenzando por las habilidades comunicativas, luego el establecer relaciones interpersonales saludables y saber solucionar conflictos.

Se consideran dos aspectos fundamentales para promover relaciones saludables: el respeto a la autonomía y los derechos de los demás, y la gestión efectiva de conflictos. En este sentido, es crucial mantener límites personales, afirmar derechos y necesidades, y gestionar las interacciones de manera que fomente un entendimiento mutuo y una convivencia armoniosa. Además, se destaca la importancia de abordar los conflictos de manera constructiva, evitando patrones de comportamiento pasivo, agresivo o manipulador. Asimismo, se subraya la relevancia de manejar las emociones de manera adecuada para prevenir la sumisión o la agresión en las relaciones interpersonales.

En el ámbito educativo, Smith resalta la responsabilidad de los gestores y líderes en promover un ambiente propicio para el entendimiento y la cooperación en las relaciones interpersonales. En este sentido, aboga por la gestión eficaz de las interacciones, con el objetivo de cultivar un entorno que fomente relaciones saludables y constructivas entre los individuos involucrados. Esta evolución en la concepción de la comunicación asertiva ha permitido ampliar la perspectiva de la comunicación asertiva y sus conceptos, abarcando aspectos como los derechos individuales, la capacidad de mediación en la resolución de conflictos, la retroalimentación y la posibilidad de una expresión auténtica. En esta nueva perspectiva, Fullan y Smith abordan el concepto de comunicación asertiva como habilidades fundamentales entre ellas: Las habilidades comunicativas van más allá de simplemente hablar o escribir; incluyen la capacidad de escuchar activamente, comprender, interpretar y responder adecuadamente.

En el ámbito de las habilidades comunicativas, se destacan la claridad en la expresión, la capacidad de adaptar el mensaje al público o contexto. Además, las habilidades comunicativas abarcan la empatía, así como la capacidad de recibir retroalimentación de manera abierta y reflexiva. Este grupo de habilidades son esenciales entre ellas tenemos: habilidades comunicativas contribuyen a construir conexiones más sólidas, prevenir malentendidos.

Smith plantea un segundo grupo de habilidades que son las interpersonales en la comunicación asertiva, se refieren a la habilidad de interactuar con los demás, estableciendo relaciones saludables y productivas. Estas habilidades incluyen diversos aspectos que contribuyen a la calidad de las interacciones sociales. En primer lugar, la empatía es una habilidad interpersonal crucial que permite comprender sus emociones, perspectivas y necesidades. La empatía facilita la conexión emocional y promueve un entendimiento más profundo entre las personas, lo cual es esencial para la comunicación asertiva.

La expresión clara y directa defendiendo sus posturas, pensamientos y sentimientos, sin agresividad ni pasividad, también es una habilidad interpersonal clave en la comunicación asertiva. Saber comunicar de manera efectiva lo que se piensa o siente, respetando tanto los propios derechos como los de los demás, es esencial para establecer límites, resolver conflictos y mantener relaciones saludables.

El tercer grupo de habilidades son la habilidad de resolución de conflictos, que implica la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas, promoviendo un entendimiento compartido y preservando las relaciones interpersonales. En primer lugar, la identificación y comprensión de las fuentes del conflicto son fundamentales. Esto implica analizar las divergencias de opiniones, valores o intereses que puedan estar en la raíz del conflicto. La empatía juega un papel crucial en este proceso al permitir que las partes involucradas comprendan las perspectivas y motivaciones del otro.

La comunicación asertiva desempeña un papel vital en la resolución de conflictos al proporcionar un espacio para expresar abierta y honestamente las preocupaciones y necesidades evitando la agresividad, pero también sin caer en la pasividad. Además, la búsqueda de soluciones colaborativas. Esto implica fomentar un compromiso mutuo. La creatividad y la apertura a nuevas ideas son esenciales en este proceso para identificar, comprender las fuentes del conflicto y buscar soluciones colaborativas que promuevan el entendimiento mutuo y preserven las relaciones interpersonales.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El estudio se enfocó en el ámbito básico con el objetivo de generar nuevos conocimientos de manera sistemática. Esta perspectiva se alineó con el propósito de profundizar en la comprensión de una realidad específica, adoptando un método que permitiera ampliar la comprensión en ese campo, siguiendo las pautas del método científico. En consecuencia, se abordó la investigación desde una perspectiva que buscaba contribuir a la construcción de conocimiento, utilizando un enfoque cuantitativo y la recopilación de datos para verificar las hipótesis planteadas. Este proceso incluyó la medición numérica y el análisis de variables, facilitando la formulación de conclusiones relacionadas con la realidad estudiada, según Babbie E. (2010).

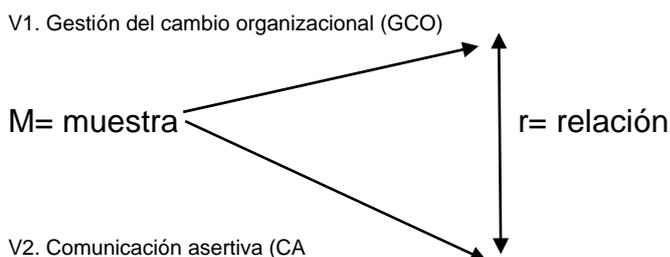
Se optó por el enfoque hipotético-deductivo, basado en suposiciones generales para llegar a conclusiones específicas, hipótesis. Estas hipótesis fueron evaluadas para proporcionar respuestas a las preguntas relacionadas con las variables Gestión del Cambio Organizacional y Comunicación Asertiva, siguiendo la metodología de Babbie E. (2010)

En lo que respecta al nivel de investigación, se basó en una perspectiva descriptiva que abarcó aspectos correlacionales. Este planteamiento se materializó a través de la indagación de la relación existente entre las variables de interés: la Gestión del Cambio Organizacional, desde la óptica de los docentes de nivel primario, y la Comunicación Asertiva. Esta elección metodológica permitió explorar y caracterizar de manera detallada la conexión entre dichas variables, enfocándose en comprender la influencia mutua que podrían ejercer. Así, se emprendió una aproximación que buscó describir de manera precisa cada variable en estudio y se propuso analizar cómo se relacionan, arrojando luz sobre los posibles vínculos y patrones que podrían surgir en la gestión del cambio y la comunicación asertiva en la enseñanza primaria.

3.1.2. Diseño de investigación

En el libro "Metodología de la Investigación" de Hernández, Fernández y Baptista (2014), se dedican a explorar la investigación no experimental, proporcionando un análisis exhaustivo de varios diseños, entre ellos el diseño transversal. Destacan que la investigación no experimental se distingue por la falta de manipulación directa de variables independientes y la ausencia de intervención activa del investigador en el entorno de estudio. Resaltan la importancia de la observación y la recopilación de datos en el contexto natural.

En cuanto al diseño transversal, se subraya su aplicación para la recopilación de datos en un solo punto en el tiempo o durante un periodo breve. Aunque este método es idóneo para examinar relaciones y características en un instante específico, carece de la capacidad para ofrecer información sobre la evolución temporal de dichas variables. Por consiguiente, la orientación de este estudio adopta un enfoque no experimental, identificándose de manera clara con un diseño transversal. La presentación del esquema gráfico detalla la configuración metodológica de la investigación, proporcionando claridad sobre la elección del diseño. Esta elección refleja la intención de recopilar datos en un momento puntual, aprovechando las ventajas del diseño transversal para analizar simultáneamente las variables de interés y ofrecer una representación instantánea y significativa de los aspectos estudiados.



Dónde:

M: Muestra de estudio

V1: Observación de la gestión del cambio organizacional (GCO)

V2: Observación de la comunicación asertiva (CA)

r: La "R" menciona la posible relación

3.2. Variables y operacionalización

V1: Gestión del cambio organizacional

Definición conceptual: siguiendo la perspectiva expuesta por Kotter (2010), la metodología de gestión del cambio se configura como un procedimiento estructurado y secuencial. Este enfoque se compone de una serie de pasos debidamente delineados, concebidos con la finalidad de orientar y establecer las condiciones indispensables para la ejecución exitosa del cambio.

Desde esta visión, Kotter presenta un marco organizado que busca asegurar una implementación efectiva del cambio, abordando cada fase de manera sistemática. La estructura y secuencia de estos pasos se diseñan con la intención de proporcionar una guía práctica y estratégica, garantizando así que el proceso de cambio se desenvuelva de manera fluida y alineados.

Definición operacional para examinar la variable de GCO, se han considerado ocho dimensiones fundamentales. Luego, se aplicó un cuestionario sobre GCO que incluye 40 ítems adaptado por Romero (2020), ha sido la base para medir y explorar diversos aspectos relacionados con la gestión del cambio en la organización (Anexo 1).

Con este cuestionario, se busca una comprensión detallada y matizada de las facetas de la gestión del cambio organizacional. Las dimensiones evaluadas son integrales para abordar los aspectos relacionados con el cambio en la organización, permitiendo una evaluación más completa y precisa de la GCO en el contexto específico de estudio. Para revisar el cuestionario GCO (Anexo 2).

Escala de medición: Para medirse, se utilizó la escala de Likert, que ofrece cinco opciones de respuesta que abarcan desde siempre permitiendo así una evaluación más detallada y precisa de las percepciones y actitudes de los participantes con respecto a la gestión del cambio organizacional.

V2: Comunicación asertiva.

Definición conceptual: según la conceptualización de Smith (2015), la comunicación asertiva se distingue por expresar pensamientos y sentimientos de manera clara y honesta, asegurando el respeto mutuo y reconociendo la diversidad de perspectivas. Esta descripción resalta la importancia de la expresión directa y auténtica, pero también destaca la necesidad de hacerlo de manera respetuosa, reconociendo la validez de las opiniones divergentes.

Smith enfatiza la necesidad de una comunicación que no solo sea franca, sino que también sea tolerante, promoviendo así un intercambio constructivo y respetuoso. Este enfoque subraya la importancia de encontrar un equilibrio entre la expresión clara de ideas y la consideración hacia la pluralidad de opiniones en la comunicación asertiva.

Definición operacional: La dimensión denominada "Comunicación Asertiva" fue examinada considerando tres destrezas fundamentales: las habilidades de comunicación, las interacciones interpersonales y la aptitud para resolver conflictos. Se evaluó mediante un cuestionario sobre comunicación asertiva, compuesto por 30 ítems. Este instrumento de medición adaptado por Espinoza (2020) (Anexo 1 y 2).

Escala de medición: Para llevar a cabo la medición, se utilizó la escala de Likert, la cual ofrece cinco opciones de respuesta que abarcan desde nunca hasta siempre permitiendo así una evaluación más detallada y precisa de las percepciones de los participantes con respecto a la comunicación asertiva.

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Conforme a las directrices de Hernández-Sampieri (2022), la noción de población hace referencia al conjunto completo de personas que serán objeto de estudio en una investigación. Estos individuos comparten características similares y constituyen la base sobre la cual se centrará el enfoque cuantitativo de la investigación. En este contexto, el estudio se orientará hacia una población específica de 165 docentes pertenecientes al nivel primario, todos vinculados a una red educativa ubicada en Lima Metropolitana.

Con el propósito de definir de manera más específica y circunscribir la población de interés, se han establecido criterios de inclusión y exclusión. Los criterios de inclusión se aplican a los profesores que enseñan en el nivel primario dentro de la red educativa específica de Lima Metropolitana. Por otro lado, se establecieron criterios de exclusión que especifican la exclusión de docentes que trabajan en niveles educativos distintos al primario, como inicial, secundario, y aquellos que pertenecen a instituciones por convenio y que quedan fuera del alcance de esta investigación (Anexo 6).

3.3.2 Muestra

En el proceso de elegir la muestra, se utilizó una fórmula para población finita con el fin de calcular la proporción representativa de la población, obteniendo 116 docentes. Esta estrategia se llevó a cabo para asegurar la imparcialidad en el desarrollo de la investigación y garantizar que la muestra reflejara con precisión las características de la población. (Anexo 7).

3.3.3 Muestreo

Se realizó mediante el enfoque de muestreo probabilístico o, más específicamente, un muestreo estratificado. La razón de esta elección se basa en que el conjunto completo de participantes en el estudio se compone de docentes de nivel primario pertenecientes a una misma red educativa que se ubican en áreas cercanas a un distrito de Lima Metropolitana. A través del cálculo del factor de proporción, se ha diseñado una muestra, siguiendo el razonamiento respaldado por García-García (2022). Con este enfoque de muestreo se permite una cuantificación con un nivel de confianza adecuado, lo que posibilita estimaciones más precisas. En el contexto de la investigación, esta estrategia también permitió identificar diferencias y realizar inferencias entre los distintos grupos (Anexo 8).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recolectar y describir un conjunto de datos, se determinó que la encuesta sería la técnica más apropiada para obtener información relevante sobre ambas variables. Siguiendo las pautas de Sierra (2020), eligiéndose la encuesta para obtener datos significativos entre los docentes de nivel primario con el propósito de adquirir información pertinente para los objetivos de la investigación.

A continuación, se seleccionaron los cuestionarios específicos para cada variable, recopilando datos significativos de los participantes en la investigación. Estos cuestionarios se convirtieron en guías esenciales para validar la relación entre las variables Gestión del Cambio Organizacional (GCO) y Comunicación Asertiva (CA) desde la mirada del maestro. En la recopilación de datos estadísticos para la investigación cada cuestionario se encontraba acompañado de una ficha técnica que proporcionaba información relevante para respaldar los datos obtenidos. Este documento sirvió como guía detallada que aseguró la coherencia y estandarización contribuyó a la validez y confiabilidad en la información estadística obtenida (Anexo 2).

Siguiendo las directrices de García (2022), quien destaca la importancia de un cuestionario estructurado, se aseguró que las preguntas sean formuladas en el mismo orden, organizadas de manera lógica y en un formato claro. Se dedicó un cuidado especial a la redacción personalizada de las preguntas en el cuestionario, asegurándose de que cada una estuviera alineada de manera coherente con los propósitos de la investigación, garantizando que cada respuesta contribuya de manera efectiva para abordar los aspectos claves que se buscan describir de manera correlacional en el estudio y garantizar así la estandarización de los resultados en relación con las variables de interés.

Validez: Es esencial que la validez del instrumento de medición refleje con precisión las diversas dimensiones inherentes a la variable que se busca evaluar, según lo indicado por Rupp (2022). Para lograr esta validez, es imperativo que el diseño del instrumento esté respaldado por sólidos fundamentos teóricos, garantizando así que los resultados obtenidos sean una fuente fiable de información. Este enfoque es crucial para facilitar analizar las correlaciones. En el marco de este estudio, se procedió a la validación del instrumento mediante la

colaboración de tres especialistas altamente calificados y con una profunda experiencia en el ámbito específico de investigación.

La confirmación de la eficacia del instrumento se realizó a través de la aplicación del criterio de expertos, quienes evaluaron la adecuación y coherencia de las preguntas formuladas. Esta validación por expertos contribuye a fortalecer la confiabilidad del instrumento, asegurando que las preguntas sean pertinentes y adecuadas para medir las variables específicas bajo investigación.

En última instancia, este proceso busca dotar al instrumento de la robustez necesario para capturar con precisión la complejidad de la variable en estudio y generar resultados confiables para el análisis posterior (Anexo 3).

Confiabilidad

En el marco de esta investigación cuantitativa, se ha priorizado la mitigación de posibles influencias y sesgos por parte del investigador. Por ello se trabajó la validez, confiabilidad y objetividad de manera conjunta para reducir al máximo los errores durante el proceso de medición. Siguiendo las pautas de Sampieri, esta minuciosa revisión garantiza que los resultados obtenidos sean extrapolables a investigaciones futuras de índole similar.

En relación con lo mencionado anteriormente, la confiabilidad de las medidas se sometió a evaluación mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Se llevó a cabo una prueba piloto con la participación de 30 docentes que compartían similitudes con la muestra de estudio. Al concluir la recolección de datos a través del cuestionario y el proceso de recuperación de información, se procedió al análisis de datos pertinente para evaluar la confiabilidad. Los resultados del coeficiente de Cronbach fueron de 0,940 y 0,958 para las variables de estudio (Anexo 4).

3.5. Procedimientos

Se obtuvo autorización de los directivos para llevar a cabo la investigación y divulgar los hallazgos del estudio (Anexo 5). Estos datos significativos sirvieron para respaldar la toma de decisiones y para identificar áreas que requieran mejoras. Después, se acordó la fecha para recopilar información, considerando el total de encuestados requeridos. Además, se obtuvo la aprobación de los profesores para

que participen como parte de la muestra (Anexo 9). Por último, se administraron los cuestionarios de forma presencial en las instituciones correspondientes.

3.6. Método de análisis de datos

El análisis de los datos siguió una secuencia que comenzó con la organización y estructuración de la información recopilada, requiriendo la creación de una base de datos en Excel para almacenar y ordenar los datos. Posteriormente, estos datos fueron transferidos al software estadístico SPSS versión 25, donde se configuraron según las variables y dimensiones necesarias para examinar la información recopilada. Una vez completado este proceso, los resultados pudieron interpretarse y explicarse de manera descriptiva, respaldados con representaciones visuales.

Con los datos configurados en el software estadístico, se realizaron análisis más detallados, aplicando técnicas estadísticas adecuadas para examinar relaciones, correlaciones o patrones presentes en los datos. Esto permitió una comprensión más profunda de la información recopilada y facilitó la interpretación de las tendencias observadas. En la etapa final, los resultados se presentaron de manera clara y precisa, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones informadas y estratégicas en relación con las variables analizadas.

3.7. Aspectos éticos

Según las directrices de las normas APA, la redacción de este estudio ha seguido las pautas meticulosas. Tomando especial atención en seguir tanto las directrices de investigación como el código ético de la institución universitaria, con la finalidad de resguardar la integridad académica y evitar cualquier tipo de plagio o conducta inapropiada. En este marco, se ha reconocido a investigadores y teóricos cuyas aportaciones fueron esenciales para el progreso de la investigación, y se ha conservado la confidencialidad y el anonimato de los participantes.

En términos de estándares éticos a nivel internacional, la investigación se ha regido por el principio fundamental de no causar daño, asegurando que los procedimientos utilizados en el estudio no generen perjuicio alguno a los docentes

ni a las instituciones educativas. Asimismo, se ha respetado el principio de autonomía, permitiendo que los docentes tomen decisiones informadas sobre su participación en el estudio. Finalmente, se ha considerado el principio de equidad para prevenir cualquier forma de discriminación contra alguno de los participantes.

IV. RESULTADOS

Descripción de los resultados

Descripción de Gestión del cambio organizacional

Tabla 1

Descriptivo de la V1 (GCO) y niveles en sus dimensiones

Niveles	V1	Sentido de urgencia d1v1	Formar coalición d2v1	Desarrollar la visión d3v1	Comunicar la visión d4v1	Eliminar obstáculos d5v1	Asegurar triunfos d6v1	Construya sobre el cambio d7v1	Fijar el cambio d8v1
Malo	0.0	6,9	0.0	3.4	4.3	0.0	5.2	4.3	4.3
Regular	47.4	66,4	43.1	50.9	47.4	62.1	46.6	36.2	51.7
Bueno	52.6	26,7	56.9	45.7	48.3	37.9	48.3	59.5	44

Nota: SPSS

Los datos presentados en la Tabla 1 revelan que el 52.6% de los participantes considera que la (GCO) es bueno, mientras que un 47.4% lo clasifica como regular. Respecto al sentido de urgencia (d1v1), se observa que el 66.4% lo percibe en un nivel regular, en contraste con el 26.7% que lo evalúa como bueno.

La formación de coaliciones (d2v1) es valorada positivamente por el 56.9% de los encuestados. En cuanto al desarrollo de la visión (d3v1) el 50.9% lo percibe en un nivel regular, y la comunicación de esa visión (d4v1) es considerada buena por el 48.3%.

En lo que respecta a la eliminación de obstáculos (d5v1) el 62.1% de los participantes la experimenta en un nivel regular. Asegurar triunfos a corto plazo (d6v1) recibe una evaluación positiva, con un 48.3% clasificándolo como bueno. La construcción sobre el cambio (d7v1) es bien valorada por el 59.5%, mientras que fijar el cambio de cultura (d8v1) se califica como regular por el 51.7%.

Estos resultados indican una diversidad de percepciones, la coherencia en las respuestas resalta la importancia de abordar estratégicamente áreas específicas para mejorar la efectividad en la gestión del cambio organizacional.

Estudio descriptivo de la variable 2 comunicación asertiva

Tabla 2

Descriptivo de la V2 y los niveles

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	3.4
Moderado	27	23.3
Eficiente	85	73.3
Total	116	100.0

Nota: SPSS

Según los hallazgos presentados en la Tabla 2, se destaca que el 73.3% de la muestra demuestra un nivel eficiente de comunicación asertiva. Por otro lado, un 23.3% se sitúa en la categoría moderada, y un 3.4% muestra un desempeño considerado como deficiente en este aspecto. Estos resultados indican una variabilidad en los niveles de competencia en comunicación asertiva dentro de la población estudiada.

Tablas cruzadas

Tabla 3

*Tabla cruzada V1 (GCO)*V2 (CA)*

		CA			
		Deficiente	Moderado	Eficiente	Total
GCO	Regular	3 2.6%	18 15.5%	34 29.3%	55 47.4%
	Bueno	1 0.9%	9 7.8%	51 44.0%	61 52.6%
Total		4 3.4%	27 23.3%	85 73.3%	116 100.0%

Nota: SPSS

Los datos presentados en la Tabla 3 revelan que un 2.6% de los casos demuestran que la GCO (V1) se clasifica como regular cuando la CA (V2) se considera deficiente. Contrariamente, para el 44%, se observa que la GCO (V1) se evalúa como buena cuando la CA (V2) se muestra eficiente. Estos resultados indican una relación entre la calidad de la comunicación asertiva y la percepción de la eficacia en la gestión del cambio organizacional dentro de la muestra analizada.

Tabla 4*Tabla cruzada crear sentido de urgencia y Comunicación asertiva*

		(CA)			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
Crear sentido de urgencia d1v1	Malo	0 0.0%	2 1.7%	6 5.2%	8 6.9%
	Regular	3 2.6%	23 19.8%	51 44.0%	77 66.4%
	Bueno	1 0.9%	2 1.7%	28 24.1%	31 26.7%
Total		4 3.4%	27 23.3%	85 73.3%	116 100.0%

Nota: SPSS

Los resultados presentados en la Tabla 4 indican que un 2.6% de los casos revela que la dimensión crear sentido de urgencia (d1v1) se califica como regular cuando la (CA) (V2) es considerada deficiente. Por otro lado, para el 44%, se observa que la creación de sentido de urgencia (d1v1) se evalúa como buena cuando la CA es eficiente. Estos datos sugieren una asociación entre la calidad de la comunicación asertiva y la percepción de eficacia en la capacidad de generar un sentido de urgencia en el contexto analizado.

Tabla 5*Tabla cruzada formar una coalición y comunicación asertiva*

		(CA)			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
Formar una coalición d2v1	Regular	3 2.6%	15 12.9%	32 27.6%	50 43.1%
	Bueno	1 0.9%	12 10.3%	53 45.7%	66 56.9%
Total		4 3.4%	27 23.3%	85 73.3%	116 100.0%

Nota: SPSS

Los datos presentados en la Tabla 5 revelan que un 2.6% de los casos muestra que la dimensión formar una coalición (d2v1) se clasifica como regular

cuando la CA (V2) es considerada deficiente. En contraste, para el 45.7%, se observa que la dimensión formar una coalición (d2v1) se evalúa como buena cuando la CA es eficiente.

Tabla 6

Tabla cruzada desarrollar la visión y comunicación asertiva

		CA			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
Desarrollar la visión d3v1	Malo	0 0.0%	1 0.9%	3 2.6%	4 3.4%
	Regular	3 2.6%	18 15.5%	38 32.8%	59 50.9%
	Bueno	1 0.9%	8 6.9%	44 37.9%	53 45.7%
Total		4 3.4%	27 23.3%	85 73.3%	116 100.0%

Nota: SPSS

Los datos presentados en la Tabla 6 indican que un 2.6% de los casos demuestra que la dimensión desarrollar la visión (d3v1) se clasifica como regular cuando la CA (V2) es considerada deficiente. Además, para el 37.9%, se observa que la dimensión desarrollar la visión (d3v1) se evalúa como buena cuando la CA es eficiente.

Tabla 7

Tabla cruzada comunicar la visión y comunicación asertiva

		CA			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
Comunicar la visión d4v1	Malo	1 0.9%	1 0.9%	3 2.6%	5 4.3%
	Regular	3 2.6%	19 16.4%	33 28.4%	55 47.4%
	Bueno	0 0.0%	7 6.0%	49 42.2%	56 48.3%
Total		4 3.4%	27 23.3%	85 73.3%	116 100.0%

Nota: SPSS

Los resultados presentados en la Tabla 7 indican que un 2.6% de los casos muestra que la dimensión comunicar el cambio (d4v1) se clasifica como regular cuando la CA (V2) es considerada deficiente. Además, para el 42.2%, se observa que la dimensión comunicar el cambio (d4v1) se evalúa como buena cuando la CA es eficiente.

Tabla 8

Tabla cruzada eliminar obstáculos y comunicación asertiva

		CA			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
Eliminar obstáculos d5v1	Regular	3 2.6%	21 18.1%	48 41.4%	72 62.1%
	Bueno	1 0.9%	6 5.2%	37 31.9%	44 37.9%
Total		4 3.4%	27 23.3%	85 73.3%	116 100.0%

Nota: SPSS

Según los datos presentados en la Tabla 8, se destaca que un 2.6% de los casos refleja que la dimensión eliminar obstáculos (d5v1) se clasifica como regular cuando la calidad de la CA es considerada deficiente. Por otro lado, para el 41.4%, se observa que la dimensión eliminar obstáculos (d5v1) se percibe en un nivel regular cuando la CA es eficiente.

Tabla 9

Tabla cruzada Asegurar triunfos a corto plazo y comunicación asertiva

		CA			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
Asegurar triunfos a corto plazo d6v1	Malo	1 0.9%	1 0.9%	4 3.4%	6 5.2%
	Regular	2 1.7%	17 14.7%	35 30.2%	54 46.6%
	Bueno	1 0.9%	9 7.8%	46 39.7%	56 48.3%
Total		4 3.4%	27 23.3%	85 73.3%	116 100.0%

Nota: SPSS

Según los resultados presentados en la Tabla 9, se evidencia que un 1.7% de los casos indica que la dimensión asegurar triunfos a corto plazo (d6v1) se clasifica como regular cuando la calidad de la CA es considerada deficiente. De manera complementaria, para el 39.7%, se observa que la dimensión asegurar triunfos a corto plazo se percibe como buena cuando la CA es eficiente. Estos datos sugieren una posible relación entre la calidad de la comunicación asertiva y la percepción de eficacia en la garantía de éxitos a corto plazo en el contexto analizado.

Tabla 10

Tabla cruzada Construir sobre el cambio y comunicación asertiva

		CA			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
Construir sobre el cambio d7v1	Malo	1 0.9%	1 0.9%	3 2.6%	5 4.3%
	Regular	2 1.7%	14 12.1%	26 22.4%	42 36.2%
	Bueno	1 0.9%	12 10.3%	56 48.3%	69 59.5%
Total		4 3.4%	27 23.3%	85 73.3%	116 100.0%

Nota: SPSS

Los datos presentados en la Tabla 10 indican que un 1.7% de los casos refleja que la dimensión construir sobre el cambio (d7v1) se clasifica como regular cuando la calidad de la Comunicación Asertiva (CA) es considerada deficiente. Asimismo, para el 48.3%, se observa que la dimensión construir sobre el cambio se percibe como buena cuando la CA es eficiente. Estos resultados sugieren una posible conexión entre la calidad de la comunicación asertiva y la percepción de eficacia en la capacidad de construir sobre el cambio en el contexto analizado.

Tabla 11*Tabla cruzada Fijar el cambio de cultura y comunicación asertiva*

		CA			Total
		Deficiente	Moderado	Eficiente	
Fijar el cambio de cultura d8v1	Malo	2 1.7%	0 0.0%	3 2.6%	5 4.3%
	Regular	1 0.9%	19 16.4%	40 34.5%	60 51.7%
	Bueno	1 0.9%	8 6.9%	42 36.2%	51 44.0%
Total		4 3.4%	27 23.3%	85 73.3%	116 100.0%

Nota: SPSS

Los datos presentados en la Tabla 11 revelan que un 1.7% de los casos indica que la dimensión fijar el cambio de cultura (d8v1) se clasifica como malo cuando la calidad de la CA es considerada deficiente. Adicionalmente, para el 36.2%, se observa que la dimensión fijar el cambio de cultura se percibe como buena cuando la CA es eficiente. Este patrón sugiere una posible relación entre la calidad de la comunicación asertiva y la percepción de eficacia en la capacidad de establecer el cambio cultural en el contexto examinado.

Exposición de la prueba inferencial**Prueba de normalidad****H0:** Los datos de la muestra se distribuye de manera normal**H1:** Los datos de la muestra no se distribuye de manera normal

Tabla 12

Prueba de la normalidad del cambio en gestión organizacional (GCO) y comunicación asertiva (CA)

	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	gl	Sig.
GCO	0.354	116	0.000
CA	0.448	116	0.000
d1v1	0.374	116	0.000
d2v1	0.376	116	0.000
d3v1	0.317	116	0.000
d4v1	0.316	116	0.000
d5v1	0.403	116	0.000
d6v1	0.314	116	0.000
d7v1	0.375	116	0.000
d8v1	0.316	116	0.000

Nota: SPSS v.25

Como se visualiza en la tabla12 de la prueba de normalidad de “Kolmogrov-Smirnov” de la variable gestión del cambio y comunicación asertiva se observa que los valores son de sig < 0.05, en la totalidad de las dimensiones; por lo tanto, se acepta que los datos no se distribuyen de manera normal En vista de ello, se procedió a optar un enfoque no paramétrico, empleándose el coeficiente de correlación Rho de Spearman a fin de verificar posibles relaciones entre las dos variables y dimensiones estudiadas.

Contrastación de hipótesis general

H0: No existe relación significativa entre Gestión del cambio organizacional y Comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

Hg: Existe relación significativa entre Gestión del cambio organizacional y Comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023.

Tabla 13

Prueba de correlación entre las variables Gestión del cambio organizacional y Comunicación asertiva

			GCO
Rho de Spearman	CA	Coefficiente de correlación	,248**
		Sig. (bilateral)	0.007
		N	116

Nota: SPSS

Según los resultados presentados en la Tabla 13, se observa que el valor de significancia (sig) es 0.007, lo cual es menor que el nivel de significancia de 0.05. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H0), que sugería la ausencia de relación entre las variables (GCO) y (CA). El coeficiente de Spearman asociado a esta relación es de 0.248. Esta cifra indica que la relación entre las variables es baja y positiva.

Contrastación hipótesis específicas 1:

H0¹: No existe relación entre crear sentido de urgencia y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

HE¹: Existe relación entre crear sentido de urgencia y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

Tabla 14

Prueba de la correlación sentido de urgencia y comunicación asertiva

			Sentido de urgencia
Rho de Spearman	CA	Coefficiente de correlación	,187*
		Sig. (bilateral)	0.045
		N	116

Nota: Datos SPSS

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 14, se destaca que el valor de significancia (sig) es 0.045, lo cual es menor que el nivel de significancia de 0.05. Como resultado, se descarta la hipótesis nula (H0), que postulaba la ausencia de relación entre las variables en estudio. Además, se observa un valor de Rho de 0.187, indicando que la relación entre las variables es baja y positiva.

Contrastación de hipótesis específica 2:

H0²: No existe relación entre formar una coalición y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

HE²: Existe relación entre formar una coalición y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

Tabla 15

Prueba de la correlación formar una coalición y comunicación asertiva

		Formar una coalición	
		Coeficiente de	,189*
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	correlación Sig. (bilateral)	0.043
		N	116

Nota: SPSS

Al examinar los resultados en la Tabla 15, se destaca que el valor de significancia (sig) es 0.043, siendo menor que el nivel de significancia establecido de 0.05. En consecuencia, la hipótesis nula (H0), que sugería la ausencia de relación entre las variables, es rechazada. Además, se observa un valor de Rho de 0.189, indicando que la relación entre las variables es baja y positiva.

Contrastación de hipótesis específica 3:

H0³: No existe relación entre desarrollar la visión y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

HE³: Existe relación entre desarrollar la visión y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

Tabla 16*Prueba de la correlación desarrollar la visión y comunicación asertiva*

			Desarrollar la visión
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coefficiente de correlación	,190*
		Sig. (bilateral)	0.041
		N	116

Nota: SPSS V.25

En la tabla 16, se nota que el valor de significancia (sig) es 0.041, inferior al umbral de 0.05. En consecuencia, se descarta la hipótesis nula (H0), que sugería la falta de relación entre las variables. Además, se registra un valor de Rho de 0.190, indicando una relación baja y positiva entre las variables.

Contrastación de hipótesis específica 4:

H0⁴: No existe relación entre comunicar la visión y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

HE⁴: Existe relación entre comunicar la visión y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023.

Tabla 17*Prueba de la correlación comunicar la visión y comunicación asertiva*

			Comunicar la visión
Rho de Spearman	CA	Coefficiente de correlación	,315**
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	116

Nota: SPSS

Al revisar la Tabla 17, se destaca que el valor de significancia (sig) es 0.001, inferior al nivel de 0.05. Por ende, se descarta la hipótesis nula (H0), que planteaba la ausencia de relación entre las variables. Asimismo, se observa un valor de Rho de 0.315, indicando una relación baja y positiva entre las variables.

Contrastación de hipótesis específica 5:

H0⁵: No existe relación entre eliminar los obstáculos y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

HE⁵: Existe relación entre eliminar los obstáculos y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

Tabla 18

Prueba de la correlación eliminar los obstáculos y comunicación asertiva

			Eliminar obstáculos
Rho de Spearman	CA	Coefficiente de correlación	,189*
		Sig. (bilateral)	0.042
		N	116

Nota: SPSS

En la tabla 18 se observa que el valor de sig = 0.042 < 0.05, por lo tanto, se rechaza H0, el cual nos indica relación entre las variables, además el valor de Rho = 0.189 el cual la relación es baja y positiva.

Contrastación de hipótesis específica 6:

H0⁶: No existe relación entre asegurar triunfos a corto plazo y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

HE⁶: Existe relación entre asegurar triunfos a corto plazo y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

Tabla 19*Prueba de la correlación asegurar triunfos a corto plazo y comunicación asertiva*

			Asegurar triunfos a corto plazo
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coefficiente de correlación	,193*
		Sig. (bilateral)	0.038
		N	116

Nota: SPSS

En la tabla 19, se observa que el valor de sig = 0.038 < 0.05, por lo tanto, se rechaza H₀, el cual nos indica relación entre las variables, además el valor de Rho = 0.193 el cual la relación es baja y positiva.

Contrastación de hipótesis específica 7:

H₀⁷: No existe relación entre construya sobre el cambio y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

H_E⁷: Existe relación entre construya sobre el cambio y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

Tabla 20*Prueba de la correlación construir sobre el cambio y comunicación asertiva*

			Construir sobre el cambio
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coefficiente de correlación	,223*
		Sig. (bilateral)	0.016
		N	116

Nota: La información mostrada se obtuvo en base al SPSS

En la tabla 20, se observa que el valor de sig = 0.016 < 0.05, por lo tanto, se rechaza H₀, el cual nos indica relación entre las variables, además el valor de Rho = 0.223 el cual la relación es baja y positiva.

Contrastación de hipótesis específica 8:

H0⁸: No existe relación entre fijar el cambio de cultura y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

HE⁸: Existe relación entre fijar el cambio de cultura y la CA desde la perspectiva de los docentes de una red educativa de Lima, 2023

Tabla 21

Prueba de la correlación fijar el cambio de cultura y comunicación asertiva

			Fijar el cambio de cultura
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coefficiente de correlación	,194*
		Sig. (bilateral)	0.037
		N	116

Nota: SPSS

En la tabla 21, se observa que el valor de sig = 0.037 < 0.05, por lo tanto, se rechaza H0, el cual nos indica relación entre las variables, además el valor de Rho = 0.194 el cual la relación es baja y positiva.

V. DISCUSIÓN

Respecto al objetivo general, existe relación significativa entre las variables Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva ($p=0,007 < 0,05$), y Rho de Spearman = 0,248 es baja y positiva podemos afirmar que, a mayor desarrollo de la Gestión del cambio organizacional, los procesos de la variable comunicación asertiva mejoran en poca medida desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023. Estos resultados no concordantes con los hallados Mazón (2021) donde hay una correlación moderada entre la capacidad para expresar sentimientos y la resistencia al cambio, por lo que los encuestados tienen la oportunidad abierta de hacer oír su voz y visionan oportunidades que le sean beneficiosas en la transformación organizacional por lo que si se dan conflictos estos serán resueltos en conjunto; .y también concuerdan con los estudios de Espinel (2019), dado que el 89% de la muestra coinciden en que cuando los mensajes son claros y el interlocutor da muestras de respeto, aumenta la disposición para realizar actividades., esto debido a que la comunicación asertiva, según Emmons, se funda en el respeto mutuo, es la expresión honesta que fortalece las relaciones interpersonales y fomenta las competencias que promueven el cambio organizacional. Según Kotler, en la gestión de cambio organizacional se establecen procedimientos estructurados y secuenciales, pasos a los cuales la organización debe estar predispuesta a realizarlos, en esto tiene que manifestarse los líderes que encabezan las nuevas situaciones como comunicadores efectivos y asertivos.

En referencia al primer objetivo específico, revela una relación significativa entre la dimensión crear sentido de urgencia y la variable comunicación asertiva por el valor de significancia $p=0,045$ menor que 0,05, y es muy baja por el valor del coeficiente Rho de Spearman = 0,187, podemos afirmar que, a mayor desarrollo de la dimensión crear sentido de urgencia, los procesos de la variable comunicación asertiva mejorarán muy poco desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023. El análisis porcentual de la dimensión se ubica en el regular con un 66,4%, ya que los encuestados reconocen prioridad en la necesidad de cambios en la organización, pero no reconocen que sea inmediato. Este resultado concuerda con la investigación de Romero (2019), donde el nivel de dicha

dimensión se ubica en el regular según el 65,4% de los encuestados, que, comparándolo con lo hallado con la presente investigación, se encuentra por debajo del nivel. Así también es contrario con Orozco et al, (2019) cuyos resultados encontrados esta que el 65.89% de los directivos tienen un buen nivel de autoeficacia, lo que en la gestión de cambio institucional es imprescindible para liderar y motivar a otros, manejando una comunicación asertiva que permite alinear creencias, apertura de ideas nuevas y confianza en las habilidades propias, para llevar a cabo el cambio institucional. La urgencia necesita que los integrantes de la comunidad educativa hagan suyo el cambio y se apropien de unificar los ideales de mejora para impulsar la transformación conjunta a una sola acción de iniciar el cambio siempre con la comunicación asertiva para comprometerse en las diferentes etapas del cambio organizacional. Este resultado también se alinea con la perspectiva de Kotter, quien enfatiza la importancia de crear un sentido de urgencia para movilizar a las personas hacia el cambio y en contextos donde no se prioriza el cambio puede afectar negativamente porque se expone al riesgo de estancamiento y resistencia al cambio, donde las prácticas tradicionales pueden prevalecer sin adaptarse a nuevas realidades.

Esta falta de adaptabilidad, a su vez, puede dar lugar a la pérdida de valiosas oportunidades para mejorar la eficiencia y la productividad, así como para innovar y mantenerse competitiva. También, pueden surgir la desconexión con el entorno, la falta de compromiso del personal y la persistencia en métodos obsoletos son algunas de las consecuencias señaladas por Kotter. Estas situaciones pueden llevar a una organización a la obsolescencia y a la incapacidad de aprovechar ventajas competitivas clave, apoyo de aliados, forjar nuevos proyectos y aportes en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

Así también, con respecto al segundo objetivo específico existe relación significativa entre la dimensión formar una coalición y la variable comunicación asertiva según el nivel de significancia $p=0,043$ que es menor a 0,05 y el coeficiente Rho de Spearman = 0,189 que indica que la relación es baja positiva, por lo que se puede afirmar que a un mayor desarrollo de formar una coalición se mejorará mínimamente la comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023. El nivel porcentual de la dimensión formar una coalición se encuentra en bueno con el 56,9% de los encuestados. Esto es contrario

a lo hallado por Romero (2019), ya que la dimensión en referencia se encuentra en un nivel malo. El nivel porcentual de la variable comunicación asertiva se encuentra en eficiente con un 73.3%, siendo contrario a lo hallado por Huamán (2022), donde el 50 % de los participantes están en bajo. El proceso de formar una coalición requiere un trabajo arduo para seleccionar los líderes idóneos, adecuados para guiar la transformación organizacional. Esta tarea se ve complicada por la presencia de representantes que por errores voluntarios o no han defraudado a los trabajadores. Estar al frente de los trabajadores motivando y persuadiendo a que la transformación organizacional redundará en beneficio de todos conlleva una labor titánica de acción y comunicación adecuada. En la visión de Kotter destaca la importancia de construir un equipo multidisciplinario porque permite abordar las complejidades del cambio desde diversas perspectivas, para una implementación más efectiva y sostenible. Cuando hay ausencia de la formación de equipos puede surgir una falta de sinergia y coordinación entre los distintos grupos de la institución, lo que obstaculiza la consecución de objetivos comunes. También, puede dar lugar a una resistencia más pronunciada al cambio porque no hay una representatividad variada y la implementación de nuevas estrategias puede carecer de una comprensión completa de las necesidades y preocupaciones específicas de cada área, lo que podría llevar a tomar decisiones subóptimas, efectivas, beneficiosas que pueden desviar al equipo de los objetivos al cambio.

Con respecto al tercer objetivo específico hay relación significativa entre la dimensión desarrollar la visión y la variable comunicación asertiva; según el nivel de significancia $p = 0,041$ menor que 0,05 y el coeficiente Rho de Spearman = 0,190, siendo la relación baja positiva, por lo que desarrollar la visión incide poco en la comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023. El nivel porcentual de esta dimensión es regular según el 50,9 % de los encuestados. Estos resultados son contrarios a los de Romero (2019), ya que dicha dimensión se encuentra en el nivel malo. En concordancia a los resultados de la investigación están lo hallados por Rojas (2018) con una relación significativa entre las variables, así como el 74.17 % de los encuestados manifiestan que la comunicación asertiva es importante en la gestión del cambio, también un 37.7% manifiesta la importancia para comprender las situaciones de emergencia de la organización y desarrollar una visión al cambio. La venta de una

visión de la organización requiere un proceso de reflexión ya que se realizará en un futuro próximo, son ideales que no se pueden modelar para que los implicados observen los logros que están por venir, dada la transformación son los frutos que se recogerán de tanta labor y cambio. Según Kotter la visión actúa como un faro que guía a la organización hacia el cambio deseado, por ello la visión efectiva debe ser fácil de entender y proporcionar una dirección clara. Cuando hay una incidencia regular en la formación de la visión, podría sugerir que la visión presentada no ha logrado conectar de manera efectiva con los miembros de la organización. Esto puede deberse a una falta de claridad, inspiración o relevancia emocional.

Según Lewin La formación de la visión ocurre principalmente durante la etapa de descongelamiento, donde se busca crear la motivación para el cambio. Lewin destaca la importancia de crear una insatisfacción con el estado actual (descongelamiento) y de desarrollar una visión compartida para el futuro deseado (formación de la visión). Si hay una incidencia regular en este proceso, podría indicar que la visión presentada no ha logrado crear la motivación y la claridad necesarias para impulsar el cambio.

Según ambos autores, una incidencia regular podría sugerir que la visión propuesta no ha cumplido con los criterios necesarios para inspirar y movilizar a las personas hacia el cambio. Esto destaca la importancia de revisar y ajustar la comunicación de la visión para garantizar que sea comprensible, motivadora y relevante para los miembros de la organización.

En cuanto al cuarto objetivo específico, existe relación significativa entre la dimensión comunicar la visión y la variable comunicación asertiva; según el nivel de significancia $p = 0,001$ menor que $0,05$ y el coeficiente Rho de Spearman = $0,315$, siendo la relación baja positiva, podemos afirmar que comunicar la visión incide muy poco en la comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023. Esto es concordante con Mendiburo (2022), donde el 92.78 % de los docentes acordaron que la comunicación asertiva les permite expresar ideas de manera clara, concluye que es esencial para construir vínculos efectivos, por lo que comunicar la visión de cambio es fundamental para realizarla ya que estará presente día a día para interiorizar en los integrantes de la organización. También es concordante con Rojas E. (2018) quien halló que el 74.17 % de los encuestados coinciden que la comunicación es importante en la gestión

del cambio y un 37.7 % manifiesta importante comprender las situaciones de emergencia de la organización y desarrollar una visión al cambio. Las conclusiones resaltan la importancia de proporcionar condiciones de socialización para lograr un consenso sobre cómo implementar el cambio en la institución.

Estos resultados refuerzan la idea de que la calidad de la comunicación asertiva en la transmisión de la visión se verá reflejados en las acciones de estos, así como enfrentar adecuadamente con las posibles malestares e inquietudes del personal. Tanto para Lewin como para Kotter la comunicación la visión del cambio es esencial para despejar malentendidos y crear una comprensión común del cambio propuesto.

Si hay una incidencia baja en los docentes en relación con la comunicación de la visión del cambio, podría sugerir que la información proporcionada no está siendo percibida, entendida o aceptada adecuadamente. La comunicación asertiva, que implica expresar ideas de manera clara y respetuosa, se vuelve crucial en este contexto. Los docentes pueden necesitar una comunicación que no solo informe sobre el cambio, sino que también les brinde la oportunidad de expresar sus inquietudes y participar en el proceso de cambio.

Sobre el quinto objetivo específico, existe relación significativa entre la dimensión eliminar obstáculos y la variable comunicación asertiva; según el nivel de significancia $p = 0,042$ que es menor que $0,05$ y el coeficiente Rho de Spearman = $0,189$, siendo la relación baja positiva, lo que permite afirmar que eliminar obstáculos incide muy poco en la comunicación asertiva desde la mirada de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023. Lo que es concordante con Mazón (2021), donde desde la perspectiva del docente al hacerles la consulta sobre los conflictos un 61,77 % de encuestados estima la importancia de potenciar las competencias comunicativas y propiciar un clima laboral favorable, así asimismo expresan que existe inestabilidad emocional con un 64.7 % que tienen dificultades para transmitir sus emociones, afectando a la gestión del cambio agudizándola. En discordancia con Espinel (2019), donde la comunicación asertiva propicia al desarrollo de competencias que alientan el cambio que el 89% de encuestados expresan su conformidad sobre los mensajes claros con un interlocutor empático fomenta el interés en hala actividad asignada.

Lewin, compara la eliminación de obstáculos a la fase de descongelación, donde se busca cambiar las actitudes y comportamientos existentes donde la comunicación asertiva es crucial en todas las fases del proceso de cambio. Si la relación es baja, según lo propuesto por Lewin es que se necesita una mayor atención a cómo se están abordando los cambios y las resistencias que se aplican en las instituciones. Como las capacitaciones, talleres, la implementación de la tecnología, materiales educativos que deberían respaldar las nuevas prácticas. Así también, sugiere que es importante evaluar los canales de comunicación para abordar las preguntas, inquietudes o resistencias. Por lo propuesto por Bridges W. (2022) es importante realizar evaluaciones periódicas para identificar y abordar obstáculos a medidas que surjan para ajustar estrategias en tiempo real y promover la colaboración del personal docente, creando oportunidades de compartir experiencias y mejoras en la práctica y apoyarse para reducir tiempo, como sostiene la antropóloga Lave J. (2022).

En el sexto objetivo específico, hay relación significativa entre asegurar triunfos a corto plazo y la variable comunicación asertiva; según el nivel de significancia $p = 0,038$ menor que $0,05$ y el coeficiente Rho de Spearman = $0,193$, siendo la relación baja positiva para los docentes de una RED educativa de Lima, lo que permite afirmar que asegurar triunfos a corto plazo incide muy poco en la comunicación asertiva desde la mirada de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023. Esto es discordante a lo hallado por Díaz (2021) valor de Spearman de (0.653) , donde el 37.7% del personal encuestado percibe que la comunicación asertiva guarda relación con el proceso de toma de decisiones. En esa línea se encuentra Huamán (2022) quien examinó la conexión entre la comunicación asertiva y el trabajo en equipo hallando una correlación significativa ($p < 0,05$ y RHO de Spearman igual a $0,729$), entre las variables, así como la relevancia de las mismas para mejorar la gestión institucional y promover un entorno propicio para el trabajo colaborativo; todo lo cual es necesario si se quiere asegurar triunfos a corto plazo que pueden motivar al personal para continuar con el cambio y trabajar conjuntamente para lograr resultados favorables en los planes diseñados a corto, mediano y largo plazo, estimulando a los que cooperan para conseguir los objetivos establecidos en cada uno de los planes. La institución recomienda considerar estrategias específicas para fortalecer la comunicación asertiva durante el logro de

triunfos a corto plazo, para garantizar una comprensión clara y participación del personal en el proceso de cambio y asegurar una transición emocional como lo sostiene Bridges.

Desde el enfoque de la gestión del cambio, este hallazgo puede interpretarse como un indicativo de que, si bien los logros a corto plazo pueden generar un impacto positivo en la comunicación, este efecto es limitado. La necesidad de asegurar triunfos a corto plazo se alinea con la metodología de Kotter, quien destaca la importancia de consolidar victorias tempranas para impulsar el proceso de cambio. Sin embargo, la baja magnitud de la relación sugiere que otros factores, además de los triunfos a corto plazo, influyen en la calidad de la comunicación asertiva.

Es relevante considerar las posibles implicaciones prácticas de este resultado. Puede ser beneficioso para la institución educativa reconocer que, mientras se avanza en la consecución de éxitos a corto plazo, también es esencial abordar directamente los aspectos de la comunicación asertiva. Implementar estrategias específicas para mejorar la claridad, la retroalimentación efectiva y la apertura en la comunicación podría potenciar la relación entre estas dos dimensiones. Esta interpretación, respaldada por el análisis de la baja positividad de la correlación, ofrece a la institución la oportunidad de optimizar tanto sus estrategias de logro a corto plazo como sus prácticas de comunicación para un cambio más efectivo y sostenible.

Referente al séptimo objetivo específico, existe relación significativa entre la dimensión construir sobre el cambio y la variable comunicación asertiva; según el nivel de significancia $p = 0,016$ que es menor que $0,05$ y el coeficiente Rho de Spearman = $0,223$, siendo la relación baja positiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023. Lo que es concordante con Huancahuari (2021) quien revela una correlación positiva significativamente alta ($R = 0.652$; sig. 0.01) entre las variables gestión de cambio y rendimiento laboral, concluyendo que a medida que se gestiona adecuadamente el cambio en todos sus procesos, mejora el desempeño laboral de los colaboradores. Esto es discordante con Mazón (2021), cuyos resultados indicaron una relación moderada con una correlación significativa de 0.438 entre la capacidad para expresar sentimientos y la resistencia al cambio, a mayor expresión de lo que sienten mayor resistencia al

cambio, destacando la importancia de impulsar un clima laboral adecuado para enfrentar esto en la organización. De estos resultados la dimensión construir sobre el cambio implica que los logros no pueden ser apresados, deben ser cuantificados los pros y contras, así como asegurar que el personal siga con la visión de cambio y contribuyendo al logro de los objetivos, con la renovación de las propuestas y líderes que manejen al grupo humano en todas las etapas del proceso de transformación organizacional como lo propone Kotter que para lograr un cambio es fundamental construir avances integrados a la cultura organizacional. Como lo sostiene Bridges el construir el cambio no solo debe centrarse en el cambio, sino también implementar estrategias específicas para fortalecer la calidad de la comunicación, así como la creación de espacios para la retroalimentación constructiva.

Con respecto al octavo objetivo específico, hay relación significativa entre fijar el cambio de cultura y la variable comunicación asertiva; según el nivel de significancia $p = 0,037$ menor que $0,05$ y el coeficiente Rho de Spearman = $0,190$, siendo la relación baja positiva para los docentes de una RED educativa de Lima, 2023. En concordancia con Díaz (2021) que halló una correlación positiva con un valor de Spearman de (0.653) entre las variables comunicación asertiva y clima institucional, donde el 37.7% del personal encuestado percibe que la comunicación asertiva guarda relación con la toma de decisiones, por lo que en la dimensión fijar el cambio de cultura es muy importante seguir motivando al personal para evidenciar los cambios logrados y sustentarlos en el tiempo, y los líderes tienen un gran trabajo en la toma de decisiones.. En discordancia se ubica Huanchuari (2021) quien en sus resultados encontró que un $47,7\%$ de los encuestados consideran que en sus funciones no hay cambios ni innovaciones y estas se realizan de manera rutinaria, implicancias de la gestión de cambio que no se evidencian en los planes ya ejecutados. Estos hallazgos plantean la necesidad de un análisis más detenido para comprender la naturaleza de esta relación. Podría indicar que, aunque la cultura organizacional influye en la forma en que se comunica el cambio, esta influencia no es determinante ni muy fuerte. Podría ser beneficioso explorar cómo los elementos específicos de la cultura, como la apertura, la transparencia y la participación, se relacionan con la comunicación asertiva.

Para abordar estas relaciones y mejorar la comunicación asertiva, la

institución educativa podría considerar intervenciones específicas destinadas a fortalecer la cultura de comunicación dentro de la organización. Esto podría incluir iniciativas para fomentar la apertura en la comunicación, proporcionar habilidades de comunicación asertiva a los miembros del personal y crear canales efectivos para el intercambio de información.

En referencia a la variable gestión de cambio organizacional este se halla en nivel bueno según lo manifestado por los encuestados con un 52,6%, lo que es contrario a lo reportado por Romero (2019), que lo halló en el nivel regular (61,5%) y con el nivel deficiente (34,6%), esto teniendo en cuenta que los niveles estructurados fueron cinco, quedando por debajo del nivel bueno en comparación con lo hallado en la presente investigación. Así también debemos hacer notar que el trabajo en comparación fue realizado antes de la pandemia del covid19, que fue una crisis a nivel mundial que afectó a las organizaciones y en especial a las educativas, debido a que la labor fue de forma virtual; los estragos de la crisis sanitaria se hicieron notar por el cierre de centros laborales que no plantearon el cambio corporativo para satisfacer las nuevas exigencias del trabajo remoto, por lo que en la actualidad se hace necesaria la gestión de cambio para equilibrar las necesidades sociales y la transformación de las organizaciones laborales.

Con referencia a la variable comunicación asertiva, los resultados muestran que hay una comunicación asertiva eficiente en más del 73% de los docentes encuestados. Estos hallazgos son circundantes con Mendiburo (2022) donde el 92.78% de los docentes encuestados revelaron estar de acuerdo con que la comunicación asertiva les posibilita manifestar sus ideas de forma clara. Estos resultados también son concordantes con los hallados por Hernández (2020) donde los docentes consideran que la comunicación asertiva es moderada y que denota una forma de comunicar sus pensar y sentir con firmeza y eficacia, pero siendo considerado con los demás.

Esto se corresponde por lo afirmado por Alberti y Emmons, debido a que una comunicación asertiva permite a las personas garantizar sus derechos respetando los derechos y perspectivas de los demás. Estos resultados son contrarios con Huamán (2022) quien halló que el 50% de los encuestados experimentan una comunicación asertiva regular, lo que dificulta el desarrollo de actividades en la organización.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Se cumplió con el propósito general, estableciendo la relación significativa entre las variables Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva ($p=0,007 < 0,05$), y Rho de Spearman = 0,248 es baja y positiva, podemos afirmar que, a mayor desarrollo de la Gestión del cambio organizacional, los procesos de la variable comunicación asertiva mejoran en poca medida.

Segunda: Se cumplió con el propósito específico 1; ya que existe relación significativa entre la dimensión crear sentido de urgencia y la variable comunicación asertiva por el valor de significancia $p=0,045$ menor que 0,05, y baja por el valor del coeficiente Rho de Spearman = 0,187, podemos afirmar que, a mayor desarrollo de la dimensión, los procesos de la variable comunicación asertiva mejorarán poco.

Tercera: Se cumplió con el propósito específico 2; existe relación significativa entre la dimensión formar una coalición y la variable comunicación asertiva según el nivel de significancia $p=0,043$ que es menor a 0,05 y el coeficiente Rho de Spearman = 0,189 que indica que la relación es baja positiva, por lo que se puede afirmar que a un mayor desarrollo de formar una coalición se mejorara mínimamente la comunicación asertiva.

Cuarta: Se cumplió con el propósito específico 3; existe relación significativa entre la dimensión desarrollar la visión y la variable comunicación asertiva; según el nivel de significancia $p = 0,041$ que es menor que 0,05 y el coeficiente Rho de Spearman = 0,190, siendo la relación baja positiva, por lo que se puede afirmar que desarrollar la visión incide muy poco en la comunicación asertiva.

Quinta: Se cumplió con el propósito específico 4; existe relación significativa entre la entre la dimensión comunicar la visión y la variable comunicación asertiva; según el nivel de significancia $p = 0,001$ menor que 0,05 y el coeficiente Rho de Spearman = 0,315, siendo la relación baja positiva, podemos afirmar que comunicar la visión incide muy poco en la comunicación asertiva.

Sexta: Se cumplió con el propósito específico 5; existe relación significativa entre la dimensión eliminar obstáculos y la variable comunicación asertiva; según el nivel de significancia $p = 0,042$ que es menor que $0,05$ y el coeficiente Rho de Spearman = $0,189$, siendo la relación baja positiva, lo que permite afirmar que eliminar obstáculos incide muy poco en la comunicación asertiva.

Séptima: Se cumplió con el propósito específico 6; existe relación significativa entre la dimensión asegurar triunfos a corto plazo y la variable comunicación asertiva; según el nivel de significancia $p = 0,038$ que es menor que $0,05$ y el coeficiente Rho de Spearman = $0,193$, siendo la relación baja positiva.

Octava: Se cumplió con el propósito específico 7; existe relación significativa entre la dimensión construir sobre el cambio y la variable comunicación asertiva; según el nivel de significancia $p = 0,016$ que es menor que $0,05$ y el coeficiente Rho de Spearman = $0,223$, siendo la relación baja positiva.

Novena: La relación significativa entre la dimensión fijación del cambio de cultura y la variable comunicación asertiva; según el nivel de significancia $p = 0,037$ menor que $0,05$ y el coeficiente Rho de Spearman = $0,190$, siendo la relación baja positiva para los docentes de una RED educativa de Lima, 2023.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Se sugiere a los directivos implementar programas de desarrollo organizacional orientados a fortalecer la Gestión del Cambio Organizacional (GCO). Estos programas deben incluir capacitaciones dirigidas a líderes y equipos, centrándose en estrategias efectivas para liderar y gestionar cambios dentro de la organización. Además, se propone fomentar una cultura organizacional que promueva la comunicación abierta y asertiva, así como la ejecución de programas de desarrollo de habilidades de comunicación, con reconocimiento y recompensa de comportamientos asertivos.

Segunda: Se recomienda a los líderes incorporar métodos cooperativos, holísticos que permitan identificar, comprender y atender las prioridades identificadas en el análisis porcentual del proyecto institucional. La socialización de estas prioridades debe llevarse a cabo mediante debates que fomenten la diversidad de perspectivas, propiciando así la reflexión necesaria para tomar decisiones informadas y cultivar una disposición al cambio en el entorno educativo en aras de la justicia social y servicio educativo.

Tercera: Se aconseja fortalecer la capacidad de establecer coaliciones entre los docentes, identificando a los líderes de cada área o sector, comprometiéndolos con su entorno para intercambiar experiencias, realizar actividades cooperativas que integren esfuerzos, experiencias y aprendizaje. Esta medida no solo fortalecerá la dimensión de formar una coalición, sino que también generará un impacto positivo en la comunicación asertiva al crear un entorno propicio para el intercambio de ideas y la resolución colaborativa de problemas. Asimismo, las experiencias valiosas como pasantías, acompañamiento, monitoreo y el desarrollo de competencias de liderazgo entre los docentes pueden contribuir significativamente.

Cuarta: Para enriquecer el desarrollo de la visión institucional, se recomienda implementar actividades específicas que involucren activamente a los docentes en la formulación y comprensión colectiva de los objetivos. Estos objetivos deben alinearse con las necesidades, valores y principios que

guiarán las decisiones y actividades de la institución. Como complemento esencial, se aconseja la integración de estrategias de comunicación asertiva, estableciendo canales bidireccionales para que la visión y misión de la institución sean reflejados en la comunidad educativa. Además, se sugiere organizar sesiones periódicas de retroalimentación, donde se pueda discutir de manera abierta y constructiva el progreso de las estrategias planteadas y dialogar de manera transparente lo que se espera lograr en el futuro de la institución.

Quinta: Para la implementación eficaz de la comunicación al cambio organizacional y la comunicación asertiva como pilares esenciales para el éxito de iniciativas y adaptaciones en una institución educativa. Se recomienda en relación con la comunicación al cambio organizacional dialogar e involucrar a los miembros desde las etapas iniciales, sobre lo que se espera lograr y diversificar los canales de comunicación para abordar proactivamente la resistencia (preocupaciones, dudas, prácticas rígidas). En simultáneo, en el ámbito de la comunicación asertiva, se resalta la necesidad de fomentar líderes inspiradores con escucha activa, También se sugiere desarrollar habilidades de negociación constructiva para que la visión al cambio sea enlazada a los objetivos institucionales y gestionados en la comunidad educativa.

Sexta: Se sugiere iniciar con un diagnóstico o encuesta para identificar a los líderes del cambio, posibles obstáculos y áreas de resistencia. Optimizar la estructura, roles y recompensas organizativas con enfoque en eficiencia, equidad y participación colaborativa. Paralelamente, se recomienda la implementación de programas de capacitación que aborden tanto habilidades técnicas como blandas para desarrollar habilidades comunicativas en situaciones conflictivas y facilitar una transición y fomento de una cultura que abrace el cambio de manera efectiva.

Séptima: Para asegurar triunfos a corto plazo en la educación, se recomienda a los líderes realizar proyectos orientadas a la atención de la urgencia planteada con bajo costo que pueden iniciar con el apoyo de los líderes al cambio considerando en esta etapa el feedback, flexibilidad, análisis de los

aspectos positivos y negativos del proyecto y fomentar que la divergencia de opiniones sea expresada de manera asertiva y constructiva.

Octava: Se sugiere programar encuentros con los docentes para evaluar logros y áreas de mejora en la planificación del cambio. Revisar metas, fomentar la apertura al diálogo asertivo para promover nuevos proyectos institucionales y motivar a que más docentes, personal y líderes del cambio se involucren progresivamente.

Novena: Se sugiere desarrollar planes de acción que faciliten la fijación del cambio de cultura. Luego, dar sostenimiento al cambio mediante talleres, GIAS y actividades de interaprendizaje para retroalimentar los diseños y dar los ajustes necesarios que permitan a la comunidad educativa adoptar los valores y comportamientos asociados con el cambio cultural. Por ello es importante promover el liderazgo inspirador que modele activamente la comunicación asertiva, transmitiendo la visión de cambio con claridad y empatía. Fomentar el involucramiento activo de todos los miembros de la comunidad en diálogos regulares estableciendo canales de retroalimentación y crear espacios colaborativos para modelar e integrar el cambio y la comunicación asertiva en la cultura y valores de la institución.

REFERENCIAS

- Adair, J. (2022). *Effective Communication: The Most Important Management Skill of All*. Pan Macmillan.
- Alberti, R., & Emmons, M. (2022). *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships*. Impact Publishers.
- Amoros, A. & Tippelt, R. (2022). *Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas*. Inwent – Beiträge aus der Praxis der Beruflichen Bildung. Alemania.
- Anderson, D. (2022). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. Sage Publications.
- Armenakis, A., & Bedeian, A. (2022). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (2022). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46 (6), 681–703.
- Beer, M., & Nohria, N. (2022). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (2022). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.
- Beebe, S., Beebe, S., & Ivy, D. (2022). *Communication: Principles for a Lifetime*. Pearson Education.
- Burnes, B. (2022). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Pearson Education.
- Bolton, R. (2022). *People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts*. Touchstone.
- Cameron, E., & Green, M. (2022). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page.

- Carnall, C. (2022). *Change Management in Organizations: A Practice Guide*. Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2022) *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2022). *Gestión del talento humano*. (3^o edic.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2022). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá. Colombia: Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (2022). *Introducción a la administración*. (3^o edic.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Coleman, M. (2022). *Leadership and Management in Education: Cultures, Change, and Context*.
- Crawford, M. (2022). *Educational Leadership and Management: Developing Insights and Skills*.
- Cuadrado, D. (2022). *Las cinco etapas del cambio*. Factor Humà, 55-58.
- Cummings, T., & Worley, C. (2022). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Dávila, A. y Martínez N. (2022) “*Cultura en organizaciones latinas*”, siglo XXI. México: Editores, S.A.
- Davis, K. Newstron, J. (2022). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11^o edic.)México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Huamán Diaz, L. (2022). *Comunicación asertiva y toma de decisiones en la institución educativa San Germán, San Juan de Lurigancho – 2020*. [Tesis Maestría]. Universidad César Vallejo.
- Folger, R., & Skarlicki, D. (2022). Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment. **Journal of Organizational Change Management*, 12*(1), 35–50.
- Ford, J., Ford, L., & D'Amelio, A. (2022). Resistance to Change: The Rest of

- the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377
- Ford, J. & Ford, L. (2019). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 87*(4), 99–103.
- Fullan, M. (2022). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*
- Gallo, C. (2022). *The Presentation Secrets of Steve Jobs: How to Be Insanely Great in Front of Any Audience*. McGraw-Hill Education.
- Gary, R. (2022). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Gibson, J. (2022). *Organizaciones*. (12^a ed.). México: McGraw
- Gorton, R., Aycok, J., & Moore, E. (2022). *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations*.
- Hill. Hall, R. (2022). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. Segunda Edición. México: Editorial Printice Hall.
- Hargie, O. (2019). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*. Routledge.
- Hayes, J. (2019). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave Macmillan.
- Huamán Diaz, L. (2022). *Comunicación asertiva y trabajo en equipo en el personal docente de la Institución Educativa Leoncio Prado de Tuco, Bambamarca 2022*. [Tesis Maestría]. Universidad César Vallejo.
- Holt, D., Armenakis, A., Feild, H., & Harris, S. (2018). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), 232–255.
- Lines, R. (2022). Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment, and Change Goal Achievement. *Journal of Change Management*, 4*(3), 193–215.
- Murphy, H., & Zenger, J. (2022). *Leading with Communication: A Practical Approach to Leadership Communication*. Pearson Education.

- Kotter, J. (2010). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 80(1), 96-103
- Kotter, J. (2015). Leading Change. *Harvard Business Review Press*.
- Kotter, J. (2019). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review Press*.
- Odden, A., & Kelly, J. (2022). *Strategic Management of Human Capital in Education: Improving Instructional Practice and Student Learning in Schools*.
- Oreg, S. (2019). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693.
- Owens, Jr., & Valesky, T. (2019). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform*.
- Quirant, A., & Ortega, A. (2019). El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. *Revista de Empresa*, 51.
- Rafferty, A., Jimmieson, N., & Armenakis, A. (2019). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
- Ramírez-Vielma, R. G., & Fernández-Ríos, M. (2019). *PRO-4: Un instrumento para medir el desempeño laboral individual*. Trabajo presentado en I Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos. Madrid, España.
- Reeves, D. (2019). *Leading Change in Your School: How to Conquer Myths, Build Commitment, and Get Results*
- Robbins, S. (2022). *Comportamiento organizacional*. (10ª edic.) México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S., y Judge, T. (2019). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

- Robbins, S., y Judge, T. (2019). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación
- Romero Delgado, L. (2019). *Gestión del cambio y su influencia en el desempeño laboral de la IE. "Santa Magdalena" Guadalupe, Pacasmayo – 2019*. [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo.
- Rodríguez, D. (2022). *Diagnóstico Organizacional*. México. D.F.: Alfaomega.
- Rodríguez, D. (2019). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS SRL del distrito de Trujillo 2016*. [Tesis de Maestría]. Universidad Privada Antenor Orrego, Lima, Perú.
- Sajid, M. (2019). *Education Management in Learning Organizations: A Bangladesh Case Study*.
- Smith, M. (2019). *Effective Communication: A Guide for the People Professions*. Sage Publications.
- Salas, R; Díaz, L; Pérez, G. (2019). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Educación Médica Superior*, 26(4), pp. 604-617.
- Schaffer, R. (2019). All management is change management. *Harvard Business Review*, 2-4.
- Tomlinson, C. (2019). *Leadership for Differentiating Schools and Classrooms*
- Van den J., Demerouti, E., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2018). Adapting to Change: The Value of Change Information and Meaning-Making. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 11–21.
- Walters, S (2018). *Assertiveness: How to Stand Up for Yourself and Still Win the Respect of Others*. Crown Archetype.

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz de Operacionalización de la variable 1 gestión del cambio organizacional

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Medición
GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	De acuerdo con lo planteado por Kotter (2012), la metodología de la gestión del cambio representa un proceso estructurado y secuencial que comprende una serie de pasos claramente definidos, diseñados para guiar y crear las condiciones necesarias para la implementación del cambio.	La variable gestión del cambio organizacional se evalúa considerando ocho dimensiones. Se midió desde la base de un cuestionario sobre Gestión del cambio organizacional, conformado por 40 ítems y fue adaptado de Romero (2020).	Sentido de Urgencia (d1v1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenciales situaciones de emergencia y escenarios que podría suceder en el futuro. ▪ Oportunidades que deben ser incorporadas. ▪ Debates honestos y razones convincentes para fomentar la diversidad de perspectivas. ▪ Apoyo de aliados. 	1,2,3,4	Ordinal Escala de Likert Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Formar una coalición (d2v1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líderes de su organización. ▪ Compromiso emocional. ▪ Trabajo en equipo en la construcción del cambio. ▪ Áreas débiles dentro del equipo. ▪ Personal de diferentes departamentos y niveles de la institución 	5,6,7,8,9	
			Desarrollar la visión (d3v1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores fundamentales para el cambio. ▪ Descripción que capture "lo que ve" como futuro de la organización. ▪ Estrategias para ejecutar la visión. 	10,11,12,13,14	

			<p>Comunicar la visión</p> <p>(d4v1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aseguramiento de que su coalición comprenda la visión. ▪ Participa a sus colegas del cambio. ▪ Preocupaciones y ansiedades de la gente ▪ Aplique la visión en todos los aspectos operativos. ▪ Entrenamiento hasta la evaluación de la performance. ▪ Una todo a la visión ▪ Predicar con el ejemplo. 	15,16,17,18,19,20	
			<p>Eliminar los obstáculos.</p> <p>(d5v1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica miembros líderes del cambio ▪ Estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas. ▪ Reconocimiento a la gente que trabaja para el cambio. ▪ Personas que se resisten al cambio. ▪ Medidas para eliminar las barreras. 	21,22,23,24,25	
			<p>Asegurar triunfos a corto plazo</p> <p>(d6v1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegura triunfos a corto plazo. ▪ Proyectos de éxito asegurado. ▪ No elección de metas tempranas que sean costosas. ▪ Inversión de cada proyecto. ▪ Análisis de los pros y contras de cada proyecto. 	26,27,28,29,30	

			<p>Construye sobre el cambio</p> <p>(d7v1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis qué salió bien y qué se necesita mejorar. ▪ Metas para aprovechar el impulso que ha logrado. ▪ Conocimiento de Kaizen, sobre la idea de la mejora continua ▪ Análisis qué salió bien y qué se necesita mejorar. 	31,32,33,34	
			<p>Fijar el cambio de cultura</p> <p>(d8v1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. ▪ Historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga. ▪ Ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva. ▪ Reconocimiento público de los principales miembros de su coalición de cambio original. ▪ Aseguramiento del personal nuevos y viejos se acuerden de sus contribuciones. ▪ Planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. 	35,36,37,38,39,40	

Matriz de Operacionalización de la variable 2 COMUNICACIÓN ASERTIVA

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Según el enfoque del desarrollo de las competencias globales entre ellos Smith (2017) define que la comunicación asertiva es definida como una competencia que permite expresarse de forma precisa, sincera, siempre manteniendo el respeto y reconociendo la diversidad de opiniones.	La variable Comunicación Asertiva se analizó tomando en cuenta tres aspectos: las habilidades comunicativas, las relaciones interpersonales y la capacidad para resolver conflictos. Se midió a través de un cuestionario sobre comunicación asertiva compuesto por 30 ítems, el cual se adaptó a partir del trabajo de Espinoza (2020)	<p style="text-align: center;">Habilidades comunicativas (d1v2)</p> <p style="text-align: center;">Relaciones interpersonales (d2v2)</p> <p style="text-align: center;">Resolución de conflictos (d3v2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de escuchar. ▪ Capacidad de iniciar y mantener una conversación. ▪ Empatía ▪ Estilos de comunicación. ▪ Habilidad de interacción social. ▪ Habilidad para cooperar y compartir. ▪ Habilidad relacionada con las emociones. ▪ Habilidad de autoafirmación. ▪ Entre docentes. ▪ Entre el padre de familia y docente. ▪ Entre el director y los docentes. 	<p style="text-align: center;">1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13</p> <p style="text-align: center;">14,1,5,16,17,18,19,20,21,22,23</p> <p style="text-align: center;">24,25,26,27,28,29,30</p>	<p>Ordinal</p> <p>Escala de Likert</p> <p>Nunca (1)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>Algunas veces (3)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>Siempre (5)</p>

ANEXO 2

Ficha técnica del instrumento de la variable 1

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Gestión del Cambio Organizacional.
Autor(es)	Romero Delgado, Lady Lisset
Procedencia:	Trujillo – Perú
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 8 dimensiones y 40 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de gestión escolar en una institución educativa.



Cuestionario de la gestión del cambio organizacional

INDICACIONES:

Estimado docente, el cuestionario que se le proporciona es anónimo y sus posibles respuestas a las preguntas son confidenciales, así que le agradeceremos de antemano su participación y su sinceridad al responderlas. Por ello se ha considerado las siguientes escalas de valoración, de cada pregunta, las cuales serán marcadas con un aspa (x), la alternativa que Ud. crea conveniente.

- Si no ocurre jamás, marca la alternativa **NUNCA**
- Si ocurre rara vez, marca la alternativa **CASI NUNCA**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **AVECES**
- Si ocurren muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE**
- Si ocurren continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE**

ÍTEM	N	CN	AV	CS	S
SENTIDO DE URGENCIA					
1. ¿Identifica potenciales amenazas y sus escenarios que podrían suceder en el futuro?					
2. ¿Identifica oportunidades que pueden ser incorporadas e iniciadas en su institución?					
3. ¿Inicia debates honestos y da razones convincentes para fomentar la diversidad de perspectivas?					
4. ¿Solicita el apoyo de aliados estratégicos para reforzar sus argumentos?					
FORMAR UNA COALICION					
5. ¿Identifica los líderes de su organización?					
6. ¿Genera compromiso emocional en su entorno?					
7. ¿Realiza el trabajo en equipo en la construcción del cambio?					
8. ¿Identifica áreas débiles dentro del equipo?					
9. ¿Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo asegurando en tener una buena mezcla de personas de diferentes niveles de la institución?					
DESARROLLAR LA VISION					
10. ¿Determina los valores que son fundamentales para el cambio?					
11. ¿Diseña estrategias para que la visión y misión de su institución educativa sean reflejados en la comunidad educativa?					
12. ¿Desarrolla las estrategias para ejecutar la visión?					
13. ¿Se asegura que su equipo de trabajo comprenda la visión?					
14. ¿Describe de manera clara y concisa lo que se espera lograr en el futuro de su institución?					
COMUNICAR LA VISION					
15. ¿Habla a menudo de la visión de cambio en la institución?					
16. ¿Responde abierta y honestamente a las preocupaciones de las personas cuando tienen dudas?					
17. ¿Aplica la visión en todos los aspectos operativos?					
18. ¿Explica a sus colegas sobre el cambio y aclaras sus dudas?					

19. ¿Considera que está unido a la visión y a los objetivos que se pretenden lograr en el futuro?					
20. ¿Predica los valores con el ejemplo?					
ELIMINAR LOS OBSTACULOS					
21. ¿Considera que hay miembros líderes del cambio en la institución?					
22. ¿Identifica la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas que están en consonancia con la visión de la institución?					
23. ¿Considera que se reconoce y recompensa a la gente que trabaja para el cambio?					
24. ¿Identifica a las personas que se resisten al cambio y ayuda en aclarar sus dudas y necesidades?					
25. ¿Adopta medidas para eliminar las barreras?					
ASEGURAR TRIUNFOS A CORTO PLAZO					
26. ¿Busca proyectos de éxito asegurado, que se pueda implementar sin ayuda de aquellos que sean críticos del cambio?					
27. ¿No elije metas tempranas que sean costosas para su institución?					
28. ¿Justifica la inversión de cada proyecto?					
29. ¿Realiza el análisis cuidadoso de los pros y contras de cada proyecto?					
30. ¿Reconoce el esfuerzo de las personas que ayudan alcanzar los objetivos institucionales?					
CONSTRUYA SOBRE EL CAMBIO					
31. ¿Analiza después de cada logro, lo que salió bien y en qué se necesita mejorar?					
32. ¿Fija metas para aprovechar el impulso que ha logrado?					
33. ¿Aprende sobre modelos o programas que fortalecen en la mejora continua para aplicarlo en su organización?					
34. ¿Mantiene ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio para su institución?					
FIJAR EL CAMBIO DE CULTURA					
35. ¿Habla acerca de los avances de su institución?					
36. ¿Cuenta sobre las buenas prácticas y/o proyectos de éxito de su institución?					
37. ¿Comparte los ideales y valores del cambio cada vez que tiene la oportunidad a los colegas nuevos de su institución?					
38. ¿Reconoce públicamente a los principales colegas de coalición de cambio en su institución?					
39. ¿Se asegura que sus colegas se acuerden de sus contribuciones dada a la institución?					
40. Crea planes para asegurar que los cambios no se olviden o pierdan.					

GRACIAS POR PARTICIPAR

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE 2

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Comunicación asertiva
Autor(es)	Espinoza Cuenca, Elsa Luz
Procedencia:	Lima – Perú
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	Treinta minutos
Ámbito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 3 dimensiones y 30 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable comunicación asertiva en una institución educativa.

CUESTIONARIO COMUNICACIÓN ASERTIVA

Indicaciones. Estimado docente, el cuestionario que se le proporciona es anónimo y sus posibles respuestas a las preguntas son confidenciales, así que le agradeceremos de antemano su participación y su sinceridad al responderlas. Por ello se ha considerado las siguientes escalas de valoración, de cada pregunta, las cuales serán marcadas con un aspa (x), la alternativa que Ud. crea conveniente.

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

DIMENSIÓN/PREGUNTAS	VALORACIÓN				
Dimensión 1. Habilidades comunicativas	1	2	3	4	5
01. Presta atención a las personas que le están conversando.					
02. Escucha sin interrumpir a la persona que le está comunicando algo.					
03. Muestra una buena disposición en escuchar a los demás.					
04. Utiliza una fórmula o expresión verbal (hola, buen día, como estás, otros) de inicio de conversación.					
05. Utiliza una conducta no verbal (entonación, expresión facial, gestos, otros) de acuerdo con el mensaje verbal					
06. Habla con otras personas de cosas en común.					
07. Hace lo posible para que la otra persona se sienta a gusto y disfrute de la conversación (sonríe, dice frases agradables).					
08. Se pone en lugar de otras personas en diferentes situaciones.					
09. Interpreta las actitudes y gestos de los demás de forma correcta.					
10. Es capaz de influir de manera positiva en los demás.					
11. Actúa asertivamente ante una situación problemática.					
12. Al comunicarse hace uso del estilo agresivo (expresión facial seria, mirada directa, poca sonrisa, volumen de la voz alta, velocidad rápida y claridad escasa al hablar).					
13. Al comunicarse hace uso del estilo pasivo (sonrisa mínima y tensa, distancia amplia con nulo contacto físico, gestualidad escasa, voz baja, tiempo de habla escaso, pausas largas y silencios abundantes).					
Dimensión 2: Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
14. Su trato es cordial y amistoso con otras personas.					
15. Practica hábitos de cortesía.					
16. Demuestra ser cordial en todo momento.					
17. Brinda su ayuda inmediata por iniciativa propia.					
18. Cumple con los acuerdos tomados durante las reuniones colegiadas.					

19. Comparte con sus colegas estrategias y métodos que promueven la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.					
20. Elogia los logros de los docentes que trabajan con usted.					
21. Expresa su sentir de manera apropiada cuando algo no le agrada.					
22. Defiende y reclama sus derechos apropiadamente.					
23. Expresa y defiende de manera apropiada sus posturas e ideas.					
Dimensión 3 Resolución de conflictos	1	2	3	4	5
24. El director dialoga permanentemente con el personal docente antes de la toma de decisiones.					
25. El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
26. El director como los docentes toman iniciativas para la solución de problemas considerando la opinión de los demás.					
27. En la institución educativa se promueve permanentemente el diálogo entre los docentes y padres de familia.					
28. Los conflictos son resueltos dentro de la institución educativa.					
29. El director escucha la postura de los docentes respecto a desacuerdos durante la toma de decisiones.					
30. Durante las reuniones colegiadas, el director propicia el respeto y la tolerancia frente a las discrepancias docentes.					

GRACIAS POR PARTICIPAR.



ANEXO 3

Lista de expertos

Experto	Validez	Condición
Dr. Raúl Delgado Arena	válido	Aplicable
Dra. Bustamante Romaní, Gardenia	válido	Aplicable
Dra. Huallpa Cáceres, Alicia	válido	Aplicable

Nota: Constancia de validez de instrumentos

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **“Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023”**. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dr. Raul Delgado Arenas
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Area de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

1. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

2. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Gestión del Cambio Organizacional.
Autor(es)	Romero Delgado, Lady Lisset
Procedencia:	Trujillo – Perú
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	Treinta minutos
Ambito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 8 dimensiones y 40 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de gestión escolar en una institución educativa.

3. Soporte teórico de la variable 1: Gestión del cambio organizacional.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
La gestión del cambio se define como: "una metodología con la que una empresa busca facilitar la implementación y transformación de procesos de forma ágil y eficaz. Esta se aplica de manera estructurada con el apoyo de herramientas, a fin de involucrar a todos los miembros de una organización.". (Kotter, 2010, p. 16)	1. Crear sentido de urgencia	Este primer paso consiste en crear un sentido de urgencia sobre la necesidad del cambio. Para lograr una transformación duradera, todos los implicados deben sentir la urgencia del cambio y creer que éste es necesario para el crecimiento de la organización. Si no apoyan la iniciativa, será difícil mantener la visión del cambio, por lo tanto, los cambios realizados no durarán mucho tiempo. Para ello es importante abrir un debate sobre la y crear un clima con apertura al cambio. (Kotter, 2010, p. 16)
	2. Formar una coalición.	Se trata de identificar a aquellos líderes dentro de la institución, que han compartido la misma visión y hacerlos partícipes del cambio, involucrarlos, estableciendo un frente común para trabajar juntos y llevar a cabo el cambio. Pero antes debemos asegurarnos de que el grupo seleccionado tenga la suficiente representatividad dentro del colectivo, y que la mezcla sea extensa. (Kotter, 2010, p. 16)
	3. Crear visión para el cambio.	El objetivo de este paso es construir una visión clara de la institución de acuerdo con sus valores fundamentales y planificar estrategias eficaces para ayudar al equipo a conseguirla. Teniendo en cuenta las sugerencias de todos los agentes del cambio, animando a los miembros del equipo en sus esfuerzos, presentando una imagen alcanzable de cómo será el éxito al final. La visión de una organización es lo que motiva y guía las acciones de su equipo. Proporcionando objetivos realistas que

		sean alcanzables para ayudar a medir el éxito, lo que atraerá también a las partes interesadas de la institución. Consiguiendo que esta visión sea lo suficientemente fácil de explicar y comprendida por todos (Kotter, 2010, p. 16)
	4. Comunicar la visión.	En este paso una vez definida la visión y su finalidad es comunicarla a toda la institución y las estrategias que se emplearán de forma que anime al resto de la institución en aceptar y apoyar la iniciativa de cambio y asumir el compromiso de salir de la zona de confort y complacencia para apoyar el cambio, Sin duda, encontraremos resistencia, por lo que será determinante para el éxito, transmitirla una y otra vez hasta que sea conocida en toda la institución. Por ello es importante responder honestamente a las cuestiones y temores que se susciten en los agentes. (Kotter, 2010, p. 16)
	5. Eliminar los obstáculos	Cuando se implementa un cambio en toda la organización, a menudo surgen obstáculos. Los procesos inadecuados, la resistencia de los docentes al cambio, la falta de poder de la dirección, las normas y la estructura de la organización, etc., son algunos de los ejemplos que pueden suponer un serio obstáculo. En esta fase, la coalición directiva debe concentrarse en eliminar los obstáculos mediante la recompensa para aquellos que tienen la iniciativa de emprender porque ya conocen los beneficios del cambio. Pero también aparecerán quienes se resisten al cambio es importante identificarlos y dialogar para que tomen consciencia de las consecuencias para la institución sino se aplican los cambios. (Kotter, 2010, p. 16)
	6. Asegurarse triunfos a corto plazo	Los docentes pueden desanimarse después de trabajar durante mucho tiempo sin tener una sensación de logro con las tareas. Por eso es fundamental establecer objetivos a corto plazo que se puedan alcanzar y celebrar al principio del proceso de cambio para mantener el impulso e inspirar a los empleados a seguir apoyando el esfuerzo. Por ello es importante definir una serie de metas flexibles que aseguren un éxito para reforzar el avance del proceso de cambio. Siendo parte importante el agradecer al equipo por el esfuerzo y dedicación, que han llevado para alcanzar con éxito la meta fijada. (Kotter, 2010, p. 16)
	7. Construir sobre el cambio	Este paso consiste en mantener el cambio en marcha para mantener el momentum del cambio es importante determinar lo que ha funcionado bien y lo que ha ido mal después de cada logro, para determinar lo que hay que mejorar sobre la misma visión. Así nuestro cambio, puede acabar refinándose hasta alcanzar un estado en el que debemos detener el proceso para consolidar el cambio. (Kotter, 2010, p. 16)
	8. Anclar el cambio a la cultura de la organización	Nuestra propuesta de cambio se ha consolidado y es parte de la cultura de la institución lo que significa que debemos empezar a anticiparnos al futuro de la institución, y volver a proponer un cambio que prepare a la institución para lo que viene. Como en tantas cosas en la vida, para mantenerse en el mismo sitio, hay que evolucionar constantemente. Y esto no puede ser distinto en el mundo de la educación, que debe abrazar la filosofía del cambio constante como un mantra que la ayude a una mejora continua. (Kotter, 2010, p. 16)

4. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión elaborado Romero Delgado, Lady, 2019. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro

El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Sentido de urgencia
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Potenciales situaciones de emergencia y escenarios que podría suceder en el futuro.	1. ¿Identifica situaciones de emergencia y sus escenarios que podrían suceder en el futuro?	4	4	4	
Oportunidades que deben ser incorporadas.	2. ¿Identifica oportunidades que pueden ser incorporadas e iniciadas en su institución?	4	4	4	
Debates honestos y razones convincentes para fomentar la diversidad de perspectivas.	3. ¿Inicia debates honestos y da razones convincentes para fomentar la diversidad de perspectivas?	4	4	4	
Apoyo de aliados	4. ¿Solicita el apoyo de aliados estratégicos para reforzar sus argumentos?	4	4	4	

- Segunda dimensión: Formar una coalición
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Líderes de su organización.	5. ¿Identifica los líderes de su organización?	4	4	4	
Compromiso emocional.	6. ¿Genera compromiso emocional en su entorno?	4	4	4	
Trabajo en equipo en la construcción del cambio.	7. ¿Realiza el trabajo en equipo en la construcción del cambio?	4	4	4	
Áreas débiles dentro del equipo.	8. ¿Identifica áreas débiles dentro del equipo?	4	4	4	
Personal de diferentes departamentos y niveles de la institución.	9. ¿Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo asegurando en tener una buena mezcla de personas de diferentes niveles de la institución?	4	4	4	

- Tercera dimensión: Desarrollar la visión
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Valores fundamentales para el cambio.	10. ¿Determina los valores que son fundamentales para el cambio?	4	4	4	
Descripción que capture "lo que ve" como futuro de la organización	11. ¿Diseña estrategias para que la visión y misión de su institución educativa sean reflejados en la comunidad educativa?	4	4	4	
Estrategias para ejecutar la visión	12. ¿Desarrolla las estrategias para ejecutar la visión?	4	4	4	
Aseguramiento de que su coalición comprenda la visión	13. ¿Se asegura que su equipo de trabajo comprenda la visión?	4	4	4	
Practica su "declaración de la visión"	14. ¿Describe de manera clara y concisa lo que se espera lograr en el futuro de su institución?	4	4	4	

- Cuarta dimensión: Comunicación de la visión.
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Participa a sus colegas del cambio	15. ¿Habla a menudo de la visión de cambio en la institución?	4	4	4	
Preocupaciones y ansiedades de la gente	16. ¿Responde abierta y honestamente a las preocupaciones de las personas cuando tienen dudas?	4	4	4	
Aplica la visión en todos los aspectos operativos.	17. ¿Aplica la visión en todos los aspectos operativos?	4	4	4	
Entrenamiento hasta la evaluación de la performance.	18. ¿Explica a sus colegas sobre el cambio y aclara sus dudas?	4	4	4	
Una todo a la visión	19. ¿Considera que está unido a la visión y a los objetivos que se pretenden lograr en el futuro?	4	4	4	

Predicar con el ejemplo	20. ¿Predica los valores con el ejemplo?	4	4	4	
-------------------------	--	---	---	---	--

- Quinta dimensión: Eliminar los obstáculos
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio y la comunicación asertiva.

	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Identifica miembros líderes del cambio.	21. ¿Considera que hay miembros líderes del cambio en la institución?	4	4	4	
Estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas.	22. ¿Identifica la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas que están en consonancia con la visión de la institución?	4	4	4	
Reconocimiento a la gente que trabaja para el cambio.	23. ¿Considera que se reconoce y recompensa a la gente que trabaja para el cambio?	4	4	4	
Personas que se resisten al cambio.	24. ¿Identifica a las personas que se resisten al cambio y ayuda en aclarar sus dudas y necesidades?	4	4	4	
Medidas para eliminar las barreras	25. ¿Adopta medidas para eliminar las barreras?	4	4	4	

- Sexta dimensión: Asegurar triunfos a corto plazo.
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Asegurar triunfos a corto plazo	26. ¿Busca proyectos de éxito asegurado, que se pueda implementar sin ayuda de aquellos que sean críticos del cambio?	4	4	4	
Proyectos de éxito asegurado.	27. ¿No elije metas tempranas que sean costosas para su institución?	4	4	4	
No elección de metas tempranas que sean costosas.	28. ¿Justifica la inversión de cada proyecto?	4	4	4	
Inversión de cada proyecto.	29. ¿Realiza el análisis cuidadoso de los pros y contras de cada proyecto?	4	4	4	
Análisis de los pros y contras de cada proyecto	30. ¿Reconoce el esfuerzo de las personas que ayudan alcanzar los objetivos institucionales?	4	4	4	

- Séptima dimensión: Construya sobre el cambio.
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicador	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Análisis qué salió bien y qué se necesita mejorar.	31. ¿Analiza después de cada logro, lo que salió bien y en qué se necesita mejorar?	4	4	4	
Metas para aprovechar el impulso que ha logrado.	32. ¿Fija metas para aprovechar el impulso que ha logrado?	4	4	4	
Conocimiento de Kaizen, sobre la idea de la mejora continua.	33. ¿Aprende sobre modelos o programas que fortalecen en la mejora continua para aplicarlo en su organización?	4	4	4	
Análisis qué salió bien y qué se necesita mejorar.	34. ¿Mantiene ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio para su institución?	4	4	4	

- Octava dimensión: Fijar el cambio de cultura.
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicador	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad.	35. ¿Habla acerca de los avances de su institución?	4	4	4	
Historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.	36. ¿Cuenta sobre las buenas prácticas y/o proyectos de éxito de su institución?	4	4	4	
Ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva.	37. ¿Comparte los ideales y valores del cambio cada vez que tiene la oportunidad a los colegas nuevos de su institución?	4	4	4	
Reconocimiento público de los principales miembros de su coalición de cambio original.	38. ¿Reconoce públicamente a los principales colegas de coalición de cambio en su institución?	4	4	4	
Aseguramiento del personal nuevos y viejos se acuerden de sus contribuciones.	39. ¿Se asegura que sus colegas se acuerden de sus contribuciones dada a la institución?	4	4	4	
Planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan.	40. Crea planes para asegurar que los cambios no se olviden o pierdan.	4	4	4	



Dr. Raúl Delgado Arenas

DNI 10366449



Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023**”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

5. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dr. Raul Delgado Arenas
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Area de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

1. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

2. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Comunicación asertiva
Autor(es)	Espinoza Cuenca, Elsa Luz
Procedencia:	Lima – Perú
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	Treinta y cinco minutos
Ambito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 3 dimensiones y 30 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable comunicación asertiva en una institución educativa.

3. Soporte teórico de la variable 1: Gestión del cambio organizacional.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Es la habilidad utilizada al expresarse con actitudes certeras, honestas y de respeto evitando hacer uso de actitudes violentas, y comportamientos agresores o de reproche frente a la gran variedad de maneras de pensar de cada persona, persona. (Smith, 2019),	Habilidades comunicativas	Para Flores (2019) las habilidades comunicativas poseen dos puntos de significancia, uno es la empatía, capacidad que permite la relación positiva con otras personas, la cual permite percibir, compartir y entender su punto de vista, sentimiento y emoción en determinado contexto, donde ponerse en lugar del otro es relevante, asimismo es considerado como un estilo natural, que modifica el accionar comunicativo, permitiendo el intercambio de vivencias de una persona a otra de manera eficiente y efectiva.
	Relaciones interpersonales	Para Mendoza (2020), La interacción entre personas es un pilar fundamental que contribuye a la calidad de vida. La confianza y la reciprocidad se determinan al evaluar las particularidades personales de aquellos a quienes se les da confianza. Para caracterizar una relación interpersonal, es importante considerar aspectos clave como la honestidad, sinceridad, respeto, afirmación, compasión, comprensión y sabiduría. El éxito en la vida está estrechamente relacionado con las interacciones sociales y el desarrollo de habilidades de interacción social, cooperación y compartir, así como habilidades relacionadas con las emociones y la autoafirmación.

	Resolución de conflictos	Se basa en la solución de posibles fuentes conflictivas originadas por componentes que propician las diferencias dentro de la institución educativa. Según Soto (2020), las posibles competencias que debe poseer el docente para resolver conflictos son: escuchar, hablar sinceramente, tener tolerancia, sentirse libre, ser empático, participar serenamente, poseer humildad, mostrar apertura, ser solidario, comprometerse, esforzarse, poseer paciencia, respetar a los demás y ser amigable. Además de estas competencias personales y sociales del docente para resolver conflictos, también es importante que tenga habilidades para la gestión del tiempo y la resolución de problemas.
--	--------------------------	---

4. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión elaborado Espinoza Cuenca, Elsa Luz, 2021. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Habilidades comunicativas
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

INDICADORES	ÍTEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Capacidad de escuchar	01. Presta atención a las personas que le están conversando.	4	4	4	
	02. Escucha sin interrumpir a la persona que le está comunicando algo.	4	4	4	
	03. Muestra una buena disposición en escuchar a los demás.	4	4	4	
Capacidad de iniciar y mantener una conversación.	04. Utiliza una fórmula o expresión verbal (hola, buen día, como estás, otros) de inicio de conversación.	4	4	4	
	05. Utiliza una conducta no verbal (entonación, expresión facial, gestos, otros) de acuerdo con el mensaje verbal	4	4	4	
	06. Habla con otras personas de cosas en común.	4	4	4	
	07. Hace lo posible para que la otra persona se sienta a gusto y disfrute de la conversación (sonríe, dice frases agradables).	4	4	4	
Empatía	08. Se pone en lugar de otras personas en diferentes situaciones.	4	4	4	
	09. Interpreta las actitudes y gestos de los demás de forma correcta.	4	4	4	
	10. Es capaz de influir de manera positiva en los demás.	4	4	4	
	11. Actúa asertivamente ante una situación problemática.	4	4	4	
Estilos de comunicación	12. Al comunicarse hace uso del estilo agresivo (expresión facial seria, mirada directa, poca sonrisa, volumen de la voz alta, velocidad rápida y claridad escasa al hablar).	4	4	4	
	13. Al comunicarse hace uso del estilo pasivo (sonrisa mínima y tensa, distancia amplia con nulo contacto físico, gestualidad escasa, voz baja, tiempo de habla escaso, pausas largas y silencios abundantes).	4	4	4	

- Segunda dimensión: Relaciones interpersonales
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

INDICADORES	ÍTEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Habilidades de interacción social	14. Su trato es cordial y amistoso con otras personas.	4	4	4	
	15. Practica hábitos de cortesía.	4	4	4	
	16. Demuestra ser cordial en todo momento.	4	4	4	
Habilidad para cooperar y compartir	17. Brinda su ayuda inmediata por iniciativa propia.	4	4	4	
	18. Cumple con los acuerdos tomados durante las reuniones colegiadas.	4	4	4	
	19. Comparte con sus colegas estrategias y métodos que promueven la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	4	4	4	
Habilidad relacionada	20. Elogia los logros de los docentes que trabajan	4	4	4	

con las emociones	con usted.				
	21. Expresa su sentir de manera apropiada cuando algo no le agrada.	4	4	4	
Habilidad de autoafirmación	22. Defiende y reclama sus derechos apropiadamente.	4	4	4	
	23. Expresa y defiende de manera apropiada sus posturas e ideas.	4	4	4	

Resolución de conflictos

Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

INDICADORES	ÍTEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Entre docentes	24. El director dialoga permanentemente con el personal docente antes de la toma de decisiones.	4	4	4	
	25. El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	4	4	4	
	26. El director como los docentes toman iniciativas para la solución de problemas considerando la opinión de los demás.	4	4	4	
Entre el padre de familia y docente	27. En la institución educativa se promueve permanentemente el diálogo entre los docentes y padres de familia.	4	4	4	
	28. Los conflictos son resueltos dentro de la institución educativa.	4	4	4	
Entre el director y docentes	29. El director escucha la postura de los docentes respecto a desacuerdos durante la toma de decisiones.	4	4	4	
	30. Durante las reuniones colegiadas, el director propicia el respeto y la tolerancia frente a las discrepancias docentes.	4	4	4	



Dr. Raúl Delgado Arenas
DNI 10366449

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023**”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

6. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dr. Gardenia Bustamente Romaní
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Area de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

7. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

8. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Gestión del Cambio Organizacional.
Autor(es)	Romero Delgado, Lady Lisset
Procedencia:	Trujillo – Perú
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	Treinta minutos
Ambito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 8 dimensiones y 40 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de gestión escolar en una institución educativa.

9. Soporte teórico de la variable 1: Gestión del cambio organizacional.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
La gestión del cambio se define como: "una metodología con la que una empresa busca facilitar la implementación y transformación de procesos de forma ágil y eficaz. Esta se aplica de manera estructurada con el apoyo de herramientas, a fin de involucrar a todos los miembros de una organización.". (Kotter, 2010, p. 16)	1. Crear sentido de urgencia	Este primer paso consiste en crear un sentido de urgencia sobre la necesidad del cambio. Para lograr una transformación duradera, todos los implicados deben sentir la urgencia del cambio y creer que éste es necesario para el crecimiento de la organización. Si no apoyan la iniciativa, será difícil mantener la visión del cambio, por lo tanto, los cambios realizados no durarán mucho tiempo. Para ello es importante abrir un debate sobre la y crear un clima con apertura al cambio. (Kotter, 2010, p. 16)
	2. Formar una coalición.	Se trata de identificar a aquellos líderes dentro de la institución, que han compartido la misma visión y hacerlos partícipes del cambio, involucrarlos, estableciendo un frente común para trabajar juntos y llevar a cabo el cambio. Pero antes debemos asegurarnos de que el grupo seleccionado tenga la suficiente representatividad dentro del colectivo, y que la mezcla sea extensa. (Kotter, 2010, p. 16)
	3. Crear visión para el cambio.	El objetivo de este paso es construir una visión clara de la institución de acuerdo con sus valores fundamentales y planificar estrategias eficaces para ayudar al equipo a conseguirla. Teniendo en cuenta las sugerencias de todos los agentes del cambio, animando a los miembros

		del equipo en sus esfuerzos, presentando una imagen alcanzable de cómo será el éxito al final. La visión de una organización es lo que motiva y guía las acciones de su equipo. Proporcionando objetivos realistas que sean alcanzables para ayudar a medir el éxito, lo que atraerá también a las partes interesadas de la institución. Consiguiendo que esta visión sea lo suficientemente fácil de explicar y comprendida por todos (Kotter, 2010, p. 16)
	4. Comunicar la visión.	<p>En este paso una vez definida la visión y su finalidad es comunicarla a toda la institución y las estrategias que se emplearán de forma que anime al resto de la institución en aceptar y apoyar la iniciativa de cambio y asumir el compromiso de salir de la zona de confort y complacencia para apoyar el cambio,</p> <p>Sin duda, encontraremos resistencia, por lo que será determinante para el éxito, transmitirla una y otra vez hasta que sea conocida en toda la institución. Por ello es importante responder honestamente a las cuestiones y temores que se susciten en los agentes. (Kotter, 2010, p. 16)</p>
	5. Eliminar los obstáculos	<p>Cuando se implementa un cambio en toda la organización, a menudo surgen obstáculos. Los procesos inadecuados, la resistencia de los docentes al cambio, la falta de poder de la dirección, las normas y la estructura de la organización, etc., son algunos de los ejemplos que pueden suponer un serio obstáculo. En esta fase, la coalición directiva debe concentrarse en eliminar los obstáculos mediante la recompensa para aquellos que tienen la iniciativa de emprender porque ya conocen los beneficios del cambio. Pero también aparecerán quienes se resisten al cambio es importante identificarlos y dialogar para que tomen consciencia de las consecuencias para la institución sino se aplican los cambios. (Kotter, 2010, p. 16)</p>
	6. Asegurarse triunfos a corto plazo	<p>Los docentes pueden desanimarse después de trabajar durante mucho tiempo sin tener una sensación de logro con las tareas. Por eso es fundamental establecer objetivos a corto plazo que se puedan alcanzar y celebrar al principio del proceso de cambio para mantener el impulso e inspirar a los empleados a seguir apoyando el esfuerzo. Por ello es importante definir una serie de metas flexibles que aseguren un éxito para reforzar el avance del proceso de cambio. Siendo parte importante el agradecer al equipo por el esfuerzo y dedicación, que han llevado para alcanzar con éxito la meta fijada. (Kotter, 2010, p. 16)</p>
	7. Construir sobre el cambio	<p>Este paso consiste en mantener el cambio en marcha para mantener el momentum del cambio es importante determinar lo que ha funcionado bien y lo que ha ido mal después de cada logro, para determinar lo que hay que mejorar sobre la misma visión. Así nuestro cambio, puede acabar refinándose hasta alcanzar un estado en el que debemos detener el proceso para consolidar el cambio. (Kotter, 2010, p. 16)</p>
	8. Anclar el cambio a la cultura de la organización	<p>Nuestra propuesta de cambio se ha consolidado y es parte de la cultura de la institución lo que significa que debemos empezar a anticiparnos al futuro de la institución, y volver a proponer un cambio que prepare a la institución para lo que viene.</p> <p>Como en tantas cosas en la vida, para mantenerse en el mismo sitio, hay que evolucionar constantemente. Y esto no puede ser distinto en el mundo de la educación, que debe abrazar la filosofía del cambio constante como un mantra que la ayude a una mejora continua. (Kotter, 2010, p. 16)</p>

10. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión elaborado Romero Delgado, Lady, 2019. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Sentido de urgencia
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Potenciales situaciones de emergencia y escenarios que podría suceder en el futuro.	1. ¿Identifica situaciones de emergencia y sus escenarios que podrían suceder en el futuro?	4	4	4	
Oportunidades que deben ser incorporadas.	2. ¿Identifica oportunidades que pueden ser incorporadas e iniciadas en su institución?	4	4	4	
Debates honestos y razones convincentes para fomentar la diversidad de perspectivas.	3. ¿Inicia debates honestos y da razones convincentes para fomentar la diversidad de perspectivas?	4	4	4	
Apoyo de aliados	4. ¿Solicita el apoyo de aliados estratégicos para reforzar sus argumentos?	4	4	4	

- Segunda dimensión: Formar una coalición
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Líderes de su organización.	5. ¿Identifica los líderes de su organización?	4	4	4	
Compromiso emocional.	6. ¿Genera compromiso emocional en su entorno?	4	4	4	
Trabajo en equipo en la construcción del cambio.	7. ¿Realiza el trabajo en equipo en la construcción del cambio?	4	4	4	
Áreas débiles dentro del equipo.	8. ¿Identifica áreas débiles dentro del equipo?	4	4	4	
Personal de diferentes departamentos y niveles de la institución.	9. ¿Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo asegurando en tener una buena mezcla de personas de diferentes niveles de la institución?	4	4	4	

- Tercera dimensión: Desarrollar la visión
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Valores fundamentales para el cambio.	10. ¿Determina los valores que son fundamentales para el cambio?	4	4	4	
Descripción que capture "lo que ve" como futuro de la organización	11. ¿Diseña estrategias para que la visión y misión de su institución educativa sean reflejados en la comunidad educativa?	4	4	4	
Estrategias para ejecutar la visión	12. ¿Desarrolla las estrategias para ejecutar la visión?	4	4	4	
Aseguramiento de que su coalición comprenda la visión	13. ¿Se asegura que su equipo de trabajo comprenda la visión?	4	4	4	
Practica su "declaración de la visión"	14. ¿Describe de manera clara y concisa lo que se espera lograr en el futuro de su institución?	4	4	4	

- Cuarta dimensión: Comunicación de la visión.
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Participa a sus colegas del cambio	15. ¿Habla a menudo de la visión de cambio en la institución?	4	4	4	
Preocupaciones y ansiedades de la gente	16. ¿Responde abierta y honestamente a las preocupaciones de las personas cuando tienen dudas?	4	4	4	
Aplica la visión en todos los aspectos operativos.	17. ¿Aplica la visión en todos los aspectos operativos?	4	4	4	
Entrenamiento hasta la evaluación de la performance.	18. ¿Explica a sus colegas sobre el cambio y aclara sus dudas?	4	4	4	
Una todo a la visión	19. ¿Considera que está unido a la visión y a los objetivos que se pretenden lograr en el futuro?	4	4	4	

Predicar con el ejemplo	20. ¿Predica los valores con el ejemplo?	4	4	4	
-------------------------	--	---	---	---	--

- Quinta dimensión: Eliminar los obstáculos
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio y la comunicación asertiva.

	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Identifica miembros líderes del cambio.	21. ¿Considera que hay miembros líderes del cambio en la institución?	4	4	4	
Estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas.	22. ¿Identifica la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas que están en consonancia con la visión de la institución?	4	4	4	
Reconocimiento a la gente que trabaja para el cambio.	23. ¿Considera que se reconoce y recompensa a la gente que trabaja para el cambio?	4	4	4	
Personas que se resisten al cambio.	24. ¿Identifica a las personas que se resisten al cambio y ayuda en aclarar sus dudas y necesidades?	4	4	4	
Medidas para eliminar las barreras	25. ¿Adopta medidas para eliminar las barreras?	4	4	4	

- Sexta dimensión: Asegurar triunfos a corto plazo.
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Asegurar triunfos a corto plazo	26. ¿Busca proyectos de éxito asegurado, que se pueda implementar sin ayuda de aquellos que sean críticos del cambio?	4	4	4	
Proyectos de éxito asegurado.	27. ¿No elije metas tempranas que sean costosas para su institución?	4	4	4	
No elección de metas tempranas que sean costosas.	28. ¿Justifica la inversión de cada proyecto?	4	4	4	
Inversión de cada proyecto.	29. ¿Realiza el análisis cuidadoso de los pros y contras de cada proyecto?	4	4	4	
Análisis de los pros y contras de cada proyecto	30. ¿Reconoce el esfuerzo de las personas que ayudan alcanzar los objetivos institucionales?	4	4	4	

- Séptima dimensión: Construya sobre el cambio.
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicador	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Análisis qué salió bien y qué se necesita mejorar.	31. ¿Analiza después de cada logro, lo que salió bien y en qué se necesita mejorar?	4	4	4	
Metas para aprovechar el impulso que ha logrado.	32. ¿Fija metas para aprovechar el impulso que ha logrado?	4	4	4	
Conocimiento de Kaizen, sobre la idea de la mejora continua.	33. ¿Aprende sobre modelos o programas que fortalecen en la mejora continua para aplicarlo en su organización?	4	4	4	
Análisis qué salió bien y qué se necesita mejorar.	34. ¿Mantiene ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio para su institución?	4	4	4	

- Octava dimensión: Fijar el cambio de cultura.
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicador	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad.	35. ¿Habla acerca de los avances de su institución?	4	4	4	
Historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.	36. ¿Cuenta sobre las buenas prácticas y/o proyectos de éxito de su institución?	4	4	4	
Ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva.	37. ¿Comparte los ideales y valores del cambio cada vez que tiene la oportunidad a los colegas nuevos de su institución?	4	4	4	
Reconocimiento público de los principales miembros de su coalición de cambio original.	38. ¿Reconoce públicamente a los principales colegas de coalición de cambio en su institución?	4	4	4	
Aseguramiento del personal nuevos y viejos se acuerden de sus contribuciones.	39. ¿Se asegura que sus colegas se acuerden de sus contribuciones dada a la institución?	4	4	4	
Planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan.	40. Crea planes para asegurar que los cambios no se olviden o pierdan.	4	4	4	



Dra. Gardenia Bustamante Romani
DNI : 09329599

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **“Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023”**. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

11. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dra Gardenia Bustamente Romani
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Area de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

5. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

6. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Comunicación asertiva
Autor(es)	Espinoza Cuenca, Elsa Luz
Procedencia:	Lima – Perú
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	Treinta y cinco minutos
Ambito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 3 dimensiones y 30 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable comunicación asertiva en una institución educativa.

7. Soporte teórico de la variable 1: Gestión del cambio organizacional.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Es la habilidad utilizada al expresarse con actitudes certeras, honestas y de respeto evitando hacer uso de actitudes violentas, y comportamientos agresores o de reproche frente a la gran variedad de maneras de pensar de cada persona, persona. (Smith, 2019),	Habilidades comunicativas	Para Flores (2019) las habilidades comunicativas poseen dos puntos de significancia, uno es la empatía, capacidad que permite la relación positiva con otras personas, la cual permite percibir, compartir y entender su punto de vista, sentimiento y emoción en determinado contexto, donde ponerse en lugar del otro es relevante, asimismo es considerado como un estilo natural, que modifica el accionar comunicativo, permitiendo el intercambio de vivencias de una persona a otra de manera eficiente y efectiva.
	Relaciones interpersonales	Para Mendoza (2020), La interacción entre personas es un pilar fundamental que contribuye a la calidad de vida. La confianza y la reciprocidad se determinan al evaluar las particularidades personales de aquellos a quienes se les da confianza. Para caracterizar una relación interpersonal, es importante considerar aspectos clave como la honestidad, sinceridad, respeto, afirmación, compasión, comprensión y sabiduría. El éxito en la vida está estrechamente relacionado con las interacciones sociales y el desarrollo de habilidades de interacción social, cooperación y compartir, así como habilidades relacionadas con las emociones y la autoafirmación.

	Resolución de conflictos	Se basa en la solución de posibles fuentes conflictivas originadas por componentes que propician las diferencias dentro de la institución educativa. Según Soto (2020), las posibles competencias que debe poseer el docente para resolver conflictos son: escuchar, hablar sinceramente, tener tolerancia, sentirse libre, ser empático, participar serenamente, poseer humildad, mostrar apertura, ser solidario, comprometerse, esforzarse, poseer paciencia, respetar a los demás y ser amigable. Además de estas competencias personales y sociales del docente para resolver conflictos, también es importante que tenga habilidades para la gestión del tiempo y la resolución de problemas.
--	--------------------------	---

8. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión elaborado Espinoza Cuenca, Elsa Luz, 2021. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Habilidades comunicativas
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

INDICADORES	ÍTEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Capacidad de escuchar	01. Presta atención a las personas que le están conversando.	4	4	4	
	02. Escucha sin interrumpir a la persona que le está comunicando algo.	4	4	4	
	03. Muestra una buena disposición en escuchar a los demás.	4	4	4	
Capacidad de iniciar y mantener una conversación.	04. Utiliza una fórmula o expresión verbal (hola, buen día, como estás, otros) de inicio de conversación.	4	4	4	
	05. Utiliza una conducta no verbal (entonación, expresión facial, gestos, otros) de acuerdo con el mensaje verbal	4	4	4	
	06. Habla con otras personas de cosas en común.	4	4	4	
	07. Hace lo posible para que la otra persona se sienta a gusto y disfrute de la conversación (sonríe, dice frases agradables).	4	4	4	
Empatía	08. Se pone en lugar de otras personas en diferentes situaciones.	4	4	4	
	09. Interpreta las actitudes y gestos de los demás de forma correcta.	4	4	4	
	10. Es capaz de influir de manera positiva en los demás.	4	4	4	
	11. Actúa asertivamente ante una situación problemática.	4	4	4	
Estilos de comunicación	12. Al comunicarse hace uso del estilo agresivo (expresión facial seria, mirada directa, poca sonrisa, volumen de la voz alta, velocidad rápida y claridad escasa al hablar).	4	4	4	
	13. Al comunicarse hace uso del estilo pasivo (sonrisa mínima y tensa, distancia amplia con nulo contacto físico, gestualidad escasa, voz baja, tiempo de habla escaso, pausas largas y silencios abundantes).	4	4	4	

- Segunda dimensión: Relaciones interpersonales
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

INDICADORES	ÍTEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Habilidades de interacción social	14. Su trato es cordial y amistoso con otras personas.	4	4	4	
	15. Practica hábitos de cortesía.	4	4	4	
	16. Demuestra ser cordial en todo momento.	4	4	4	
Habilidad para cooperar y compartir	17. Brinda su ayuda inmediata por iniciativa propia.	4	4	4	
	18. Cumple con los acuerdos tomados durante las reuniones colegiadas.	4	4	4	
	19. Comparte con sus colegas estrategias y métodos que promueven la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	4	4	4	
Habilidad relacionada	20. Elogia los logros de los docentes que trabajan	4	4	4	

con las emociones	con usted.				
	21. Expresa su sentir de manera apropiada cuando algo no le agrada.	4	4	4	
Habilidad de autoafirmación	22. Defiende y reclama sus derechos apropiadamente.	4	4	4	
	23. Expresa y defiende de manera apropiada sus posturas e ideas.	4	4	4	

Resolución de conflictos

Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

INDICADORES	ÍTEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Entre docentes	24. El director dialoga permanentemente con el personal docente antes de la toma de decisiones.	4	4	4	
	25. El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	4	4	4	
	26. El director como los docentes toman iniciativas para la solución de problemas considerando la opinión de los demás.	4	4	4	
Entre el padre de familia y docente	27. En la institución educativa se promueve permanentemente el diálogo entre los docentes y padres de familia.	4	4	4	
	28. Los conflictos son resueltos dentro de la institución educativa.	4	4	4	
Entre el director y docentes	29. El director escucha la postura de los docentes respecto a desacuerdos durante la toma de decisiones.	4	4	4	
	30. Durante las reuniones colegiadas, el director propicia el respeto y la tolerancia frente a las discrepancias docentes.	4	4	4	



Dra. Gardenia Bustamante Romani
DNI : 09329599

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **“Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023”**. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

12. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dra. Alicia Huallpa Cáceres
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

13. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

14. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Gestión del Cambio Organizacional.
Autor(es)	Romero Delgado, Lady Lisset
Procedencia:	Trujillo – Perú
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	Treinta minutos
Ambito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 8 dimensiones y 40 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de gestión escolar en una institución educativa.

15. Soporte teórico de la variable 1: Gestión del cambio organizacional.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
La gestión del cambio se define como: "una metodología con la que una empresa busca facilitar la implementación y transformación de procesos de forma ágil y eficaz. Esta se aplica de manera estructurada con el apoyo de herramientas, a fin de involucrar a todos los miembros de una organización.". (Kotter, 2010, p. 16)	1. Crear sentido de urgencia	Este primer paso consiste en crear un sentido de urgencia sobre la necesidad del cambio. Para lograr una transformación duradera, todos los implicados deben sentir la urgencia del cambio y creer que éste es necesario para el crecimiento de la organización. Si no apoyan la iniciativa, será difícil mantener la visión del cambio, por lo tanto, los cambios realizados no durarán mucho tiempo. Para ello es importante abrir un debate sobre la y crear un clima con apertura al cambio. (Kotter, 2010, p. 16)
	2. Formar una coalición.	Se trata de identificar a aquellos líderes dentro de la institución, que han compartido la misma visión y hacerlos partícipes del cambio, involucrarlos, estableciendo un frente común para trabajar juntos y llevar a cabo el cambio. Pero antes debemos asegurarnos de que el grupo seleccionado tenga la suficiente representatividad dentro del colectivo, y que la mezcla sea extensa. (Kotter, 2010, p. 16)
	3. Crear visión para el cambio.	El objetivo de este paso es construir una visión clara de la institución de acuerdo con sus valores fundamentales y planificar estrategias eficaces para ayudar al equipo a

		<p>conseguirla. Teniendo en cuenta las sugerencias de todos los agentes del cambio, animando a los miembros del equipo en sus esfuerzos, presentando una imagen alcanzable de cómo será el éxito al final. La visión de una organización es lo que motiva y guía las acciones de su equipo. Proporcionando objetivos realistas que sean alcanzables para ayudar a medir el éxito, lo que atraerá también a las partes interesadas de la institución. Consiguiendo que esta visión sea lo suficientemente fácil de explicar y comprendida por todos (Kotter, 2010, p. 16)</p>
	4. Comunicar la visión.	<p>En este paso una vez definida la visión y su finalidad es comunicarla a toda la institución y las estrategias que se emplearán de forma que anime al resto de la institución en aceptar y apoyar la iniciativa de cambio y asumir el compromiso de salir de la zona de confort y complacencia para apoyar el cambio,</p> <p>Sin duda, encontraremos resistencia, por lo que será determinante para el éxito, transmitirla una y otra vez hasta que sea conocida en toda la institución. Por ello es importante responder honestamente a las cuestiones y temores que se susciten en los agentes. (Kotter, 2010, p. 16)</p>
	5. Eliminar los obstáculos	<p>Cuando se implementa un cambio en toda la organización, a menudo surgen obstáculos. Los procesos inadecuados, la resistencia de los docentes al cambio, la falta de poder de la dirección, las normas y la estructura de la organización, etc., son algunos de los ejemplos que pueden suponer un serio obstáculo. En esta fase, la coalición directiva debe concentrarse en eliminar los obstáculos mediante la recompensa para aquellos que tienen la iniciativa de emprender porque ya conocen los beneficios del cambio. Pero también aparecerán quienes se resisten al cambio es importante identificarlos y dialogar para que tomen consciencia de las consecuencias para la institución sino se aplican los cambios. (Kotter, 2010, p. 16)</p>
	6. Asegurarse triunfos a corto plazo	<p>Los docentes pueden desanimarse después de trabajar durante mucho tiempo sin tener una sensación de logro con las tareas. Por eso es fundamental establecer objetivos a corto plazo que se puedan alcanzar y celebrar al principio del proceso de cambio para mantener el impulso e inspirar a los empleados a seguir apoyando el esfuerzo. Por ello es importante definir una serie de metas flexibles que aseguren un éxito para reforzar el avance del proceso de cambio. Siendo parte importante el agradecer al equipo por el esfuerzo y dedicación, que han llevado para alcanzar con éxito la meta fijada. (Kotter, 2010, p. 16)</p>
	7. Construir sobre el cambio	<p>Este paso consiste en mantener el cambio en marcha para mantener el momentum del cambio es importante determinar lo que ha funcionado bien y lo que ha ido mal después de cada logro, para determinar lo que hay que mejorar sobre la misma visión. Así nuestro cambio, puede acabar refinándose hasta alcanzar un estado en el que debemos detener el proceso para consolidar el cambio. (Kotter, 2010, p. 16)</p>
	8. Anclar el cambio a la cultura de la organización	<p>Nuestra propuesta de cambio se ha consolidado y es parte de la cultura de la institución lo que significa que debemos empezar a anticiparnos al futuro de la institución, y volver a proponer un cambio que prepare a la institución para lo que viene.</p> <p>Como en tantas cosas en la vida, para mantenerse en el mismo sitio, hay que evolucionar constantemente. Y esto no puede ser distinto en el mundo de la educación, que debe abrazar la filosofía del cambio constante como un mantra que la ayude a una mejora continua. (Kotter, 2010, p. 16)</p>

16. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión elaborado Romero Delgado, Lady, 2019. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Sentido de urgencia
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Potenciales situaciones de emergencia y escenarios que podría suceder en el futuro.	1. ¿Identifica situaciones de emergencia y sus escenarios que podrían suceder en el futuro?	4	4	4	
Oportunidades que deben ser incorporadas.	2. ¿Identifica oportunidades que pueden ser incorporadas e iniciadas en su institución?	4	4	4	
Debates honestos y razones convincentes para fomentar la diversidad de perspectivas.	3. ¿Inicia debates honestos y da razones convincentes para fomentar la diversidad de perspectivas?	4	4	4	
Apoyo de aliados	4. ¿Solicita el apoyo de aliados estratégicos para reforzar sus argumentos?	4	4	4	

- Segunda dimensión: Formar una coalición
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Líderes de su organización.	5. ¿Identifica los líderes de su organización?	4	4	4	
Compromiso emocional.	6. ¿Genera compromiso emocional en su entorno?	4	4	4	
Trabajo en equipo en la construcción del cambio.	7. ¿Realiza el trabajo en equipo en la construcción del cambio?	4	4	4	
Áreas débiles dentro del equipo.	8. ¿Identifica áreas débiles dentro del equipo?	4	4	4	
Personal de diferentes departamentos y niveles de la institución.	9. ¿Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo asegurando en tener una buena mezcla de personas de diferentes niveles de la institución?	4	4	4	

- Tercera dimensión: Desarrollar la visión
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Valores fundamentales para el cambio.	10. ¿Determina los valores que son fundamentales para el cambio?	4	4	4	
Descripción que capture "lo que ve" como futuro de la organización	11. ¿Diseña estrategias para que la visión y misión de su institución educativa sean reflejados en la comunidad educativa?	4	4	4	
Estrategias para ejecutar la visión	12. ¿Desarrolla las estrategias para ejecutar la visión?	4	4	4	
Aseguramiento de que su coalición comprenda la visión	13. ¿Se asegura que su equipo de trabajo comprenda la visión?	4	4	4	
Practica su "declaración de la visión"	14. ¿Describe de manera clara y concisa lo que se espera lograr en el futuro de su institución?	4	4	4	

- Cuarta dimensión: Comunicación de la visión.
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Participa a sus colegas del cambio	15. ¿Habla a menudo de la visión de cambio en la institución?	4	4	4	
Preocupaciones y ansiedades de la gente	16. ¿Responde abierta y honestamente a las preocupaciones de las personas cuando tienen dudas?	4	4	4	
Aplica la visión en todos los aspectos operativos.	17. ¿Aplica la visión en todos los aspectos operativos?	4	4	4	
Entrenamiento hasta la evaluación de la performance.	18. ¿Explica a sus colegas sobre el cambio y aclara sus dudas?	4	4	4	
Una todo a la visión	19. ¿Considera que está unido a la visión y a los objetivos que se pretenden lograr en el futuro?	4	4	4	
Predicar con el ejemplo	20. ¿Predica los valores con el ejemplo?	4	4	4	

- Quinta dimensión: Eliminar los obstáculos
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio y la comunicación asertiva.

	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Identifica miembros líderes del cambio.	21. ¿Considera que hay miembros líderes del cambio en la institución?	4	4	4	
Estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas.	22. ¿Identifica la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas que están en consonancia con la visión de la institución?	4	4	4	
Reconocimiento a la gente que trabaja para el cambio.	23. ¿Considera que se reconoce y recompensa a la gente que trabaja para el cambio?	4	4	4	
Personas que se resisten al cambio.	24. ¿Identifica a las personas que se resisten al cambio y ayuda en aclarar sus dudas y necesidades?	4	4	4	
Medidas para eliminar las barreras	25. ¿Adopta medidas para eliminar las barreras?	4	4	4	

- Sexta dimensión: Asegurar triunfos a corto plazo.
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Asegurar triunfos a corto plazo	26. ¿Busca proyectos de éxito asegurado, que se pueda implementar sin ayuda de aquellos que sean críticos del cambio?	4	4	4	
Proyectos de éxito asegurado.	27. ¿No elije metas tempranas que sean costosas para su institución?	4	4	4	
No elección de metas tempranas que sean costosas.	28. ¿Justifica la inversión de cada proyecto?	4	4	4	
Inversión de cada proyecto.	29. ¿Realiza el análisis cuidadoso de los pros y contras de cada proyecto?	4	4	4	
Análisis de los pros y contras de cada proyecto	30. ¿Reconoce el esfuerzo de las personas que ayudan alcanzar los objetivos institucionales?	4	4	4	

- Séptima dimensión: Construya sobre el cambio.
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicador	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Análisis qué salió bien y qué se necesita mejorar.	31. ¿Analiza después de cada logro, lo que salió bien y en qué se necesita mejorar?	4	4	4	
Metas para aprovechar el impulso que ha logrado.	32. ¿Fija metas para aprovechar el impulso que ha logrado?	4	4	4	
Conocimiento de Kaizen, sobre la idea de la mejora continua.	33. ¿Aprende sobre modelos o programas que fortalecen en la mejora continua para aplicarlo en su organización?	4	4	4	
Análisis qué salió bien y qué se necesita mejorar.	34. ¿Mantiene ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio para su institución?	4	4	4	

- Octava dimensión: Fijar el cambio de cultura.
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

Indicador	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad.	35. ¿Habla acerca de los avances de su institución?	4	4	4	
Historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.	36. ¿Cuenta sobre las buenas prácticas y/o proyectos de éxito de su institución?	4	4	4	
Ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva.	37. ¿Comparte los ideales y valores del cambio cada vez que tiene la oportunidad a los colegas nuevos de su institución?	4	4	4	
Reconocimiento público de los principales miembros de su coalición de cambio original.	38. ¿Reconoce públicamente a los principales colegas de coalición de cambio en su institución?	4	4	4	
Aseguramiento del personal nuevos y viejos se acuerden de sus contribuciones.	39. ¿Se asegura que sus colegas se acuerden de sus contribuciones dada a la institución?	4	4	4	
Planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan.	40. Crea planes para asegurar que los cambios no se olviden o pierdan.	4	4	4	



Dra. Alicia Huallpa Cáceres
DNI N° 09201805

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **“Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023”**. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

17. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dra. Alicia Huallpa Cáceres
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

9. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

10. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Comunicación asertiva
Autor(es)	Espinoza Cuenca, Elsa Luz
Procedencia:	Lima – Perú
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	Treinta y cinco minutos
Ámbito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 3 dimensiones y 30 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable comunicación asertiva en una institución educativa.

11. Soporte teórico de la variable 1: Gestión del cambio organizacional.

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Es la habilidad utilizada al expresarse con actitudes certeras, honestas y de respeto evitando hacer uso de actitudes violentas, y comportamientos agresores o de reproche frente a la gran variedad de maneras de pensar de cada persona, persona. (Smith, 2019),	Habilidades comunicativas	Para Flores (2019) las habilidades comunicativas poseen dos puntos de significancia, uno es la empatía, capacidad que permite la relación positiva con otras personas, la cual permite percibir, compartir y entender su punto de vista, sentimiento y emoción en determinado contexto, donde ponerse en lugar del otro es relevante, asimismo es considerado como un estilo natural, que modifica el accionar comunicativa, permitiendo el intercambio de vivencias de una persona a otra de manera eficiente y efectiva.
	Relaciones interpersonales	Para Mendoza (2020), La interacción entre personas es un pilar fundamental que contribuye a la calidad de vida. La confianza y la reciprocidad se determinan al evaluar las particularidades personales de aquellos a quienes se les da confianza. Para caracterizar una relación interpersonal, es importante considerar aspectos clave como la honestidad, sinceridad, respeto, afirmación, compasión, comprensión y sabiduría. El éxito en la vida está estrechamente relacionado con las interacciones sociales y el desarrollo de habilidades de interacción

		social, cooperación y compartir, así como habilidades relacionadas con las emociones y la autoafirmación.
	Resolución de conflictos	Se basa en la solución de posibles fuentes conflictivas originadas por componentes que propician las diferencias dentro de la institución educativa. Según Soto (2020), las posibles competencias que debe poseer el docente para resolver conflictos son: escuchar, hablar sinceramente, tener tolerancia, sentirse libre, ser empático, participar serenamente, poseer humildad, mostrar apertura, ser solidario, comprometerse, esforzarse, poseer paciencia, respetar a los demás y ser amigable. Además de estas competencias personales y sociales del docente para resolver conflictos, también es importante que tenga habilidades para la gestión del tiempo y la resolución de problemas.

12. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión elaborado Espinoza Cuenca, Elsa Luz, 2021. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Habilidades comunicativas
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

INDICADORES	ÍTEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Capacidad de escuchar	01. Presta atención a las personas que le están conversando.	4	4	4	
	02. Escucha sin interrumpir a la persona que le está comunicando algo.	4	4	4	
	03. Muestra una buena disposición en escuchar a los demás.	4	4	4	
Capacidad de iniciar y mantener una conversación.	04. Utiliza una fórmula o expresión verbal (hola, buen día, como estás, otros) de inicio de conversación.	4	4	4	
	05. Utiliza una conducta no verbal (entonación, expresión facial, gestos, otros) de acuerdo con el mensaje verbal	4	4	4	
	06. Habla con otras personas de cosas en común.	4	4	4	
	07. Hace lo posible para que la otra persona se sienta a gusto y disfrute de la conversación (sonríe, dice frases agradables).	4	4	4	
Empatía	08. Se pone en lugar de otras personas en diferentes situaciones.	4	4	4	
	09. Interpreta las actitudes y gestos de los demás de forma correcta.	4	4	4	
	10. Es capaz de influir de manera positiva en los demás.	4	4	4	
	11. Actúa asertivamente ante una situación problemática.	4	4	4	
Estilos de comunicación	12. Al comunicarse hace uso del estilo agresivo (expresión facial seria, mirada directa, poca sonrisa, volumen de la voz alta, velocidad rápida y claridad escasa al hablar).	4	4	4	
	13. Al comunicarse hace uso del estilo pasivo (sonrisa mínima y tensa, distancia amplia con nulo contacto físico, gestualidad escasa, voz baja, tiempo de habla escaso, pausas largas y silencios abundantes).	4	4	4	

- Segunda dimensión: Relaciones interpersonales
- Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

INDICADORES	ÍTEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Habilidades de interacción social	14. Su trato es cordial y amistoso con otras personas.	4	4	4	
	15. Practica hábitos de cortesía.	4	4	4	
	16. Demuestra ser cordial en todo momento.	4	4	4	
Habilidad para cooperar y compartir	17. Brinda su ayuda inmediata por iniciativa propia.	4	4	4	
	18. Cumple con los acuerdos tomados durante las reuniones colegiadas.	4	4	4	
	19. Comparte con sus colegas estrategias y métodos que promueven la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	4	4	4	
Habilidad relacionada	20. Elogia los logros de los docentes que trabajan	4	4	4	

con las emociones	con usted.				
	21. Expresa su sentir de manera apropiada cuando algo no le agrada.	4	4	4	
Habilidad de autoafirmación	22. Defiende y reclama sus derechos apropiadamente.	4	4	4	
	23. Expresa y defiende de manera apropiada sus posturas e ideas.	4	4	4	

Resolución de conflictos

Objetivos de la Dimensión: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y la comunicación asertiva.

INDICADORES	ÍTEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Entre docentes	24. El director dialoga permanentemente con el personal docente antes de la toma de decisiones.	4	4	4	
	25. El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	4	4	4	
	26. El director como los docentes toman iniciativas para la solución de problemas considerando la opinión de los demás.	4	4	4	
Entre el padre de familia y docente	27. En la institución educativa se promueve permanentemente el diálogo entre los docentes y padres de familia.	4	4	4	
	28. Los conflictos son resueltos dentro de la institución educativa.	4	4	4	
Entre el director y docentes	29. El director escucha la postura de los docentes respecto a desacuerdos durante la toma de decisiones.	4	4	4	
	30. Durante las reuniones colegiadas, el director propicia el respeto y la tolerancia frente a las discrepancias docentes.	4	4	4	



Dra. Alicia Huallpa Cáceres

DNI N° 09201805

Anexo 4
Confiabilidad del instrumento

Coeficiente de confiabilidad de los instrumentos

Variable	Alfa de Cronbach	Grado de confianza
Gestión del Cambio Organizacional	0,940	Confiable
Comunicación asertiva	0,958	Confiable

Nota: Autoría propia (2023)

Anexo 6

Población

Docentes pertenecientes al nivel primario de una RED en Lima Metropolitana.

Institución Educativa	Población
I.E. 1	40
I.E. 2	45
I.E. 3	40
IE. 4	40
TOTAL	165

ANEXO 7

La fórmula utilizada Cálculo del factor de proporción para una población finita se empleó para determinar la muestra que se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2PQN}{E^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

En esa perspectiva, se establecieron los parámetros para el cálculo de la muestra para una población finita de la siguiente manera: N representa el tamaño total de la población; n denota el tamaño de la muestra; Z refiere al nivel de confianza (1,96); el Error se fijó en 0,05; p representa la probabilidad de ocurrencia (0,5), mientras que q corresponde a la probabilidad de no ocurrencia (0,5).

Calculando:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(165)}{(0,05)^2(165-1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)} = 116$$

ANEXO 8

Muestreo estratificado

Para calcular el tamaño de la muestra en cada estrato se empleó la fórmula estratificada

Institución Educativa	Población
I.E. 1	40
I.E. 2	45
I.E. 3	40
IE. 4	40
TOTAL	165

Representación según la fórmula estratificada:

$$n_h = \left(\frac{N_h}{N} \right) \times n$$

Donde:

n_h es el tamaño de la muestra en el estrato h .

N_h es el tamaño total del estrato h en la población.

N es el tamaño total de la población.

n es el tamaño total de la muestra deseada para toda la población.

Reemplazando los datos:

$$\text{I.E. 1: } 40 / 165 \times (116) = 28$$

$$\text{I.E.2 :} 45 / 165 \times (116) = 32$$

$$\text{I.E.3: } 40 / 165 \times (116) = 28$$

$$\text{I.E.4: } 40 / 165 \times (116) = 28$$

Anexo 9

Consentimiento Informado

Título de la investigación:

Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023

Investigadora:

Lobe Diaz, Beatriz Karina

Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023”, cuyo objetivo es objetivo establecer la relación que existe entre Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva en la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima. Esta investigación es desarrollada por una estudiante de posgrado, del programa de Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo del campus Lima Este, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución educativa.

Esta investigación tendrá gran relevancia para la institución ya que se podrá obtener resultados respecto a la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes Estos resultados son esenciales para evaluar de manera efectiva los procesos en curso al liderar a los docentes durante períodos de cambio, proporcionando así una comprensión integral de las dinámicas y desafíos asociados con dicha gestión.

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizarán dos encuestas donde se recogerán preguntas sobre la investigación titulada “Gestión del cambio organizacional y comunicación asertiva desde la perspectiva de los docentes de una RED educativa de Lima, 2023”
2. Estas encuestas tendrán un tiempo aproximado de 35 minutos y se realizarán en el ambiente de la institución educativa. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Participación voluntaria (principio de autonomía):

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

Riesgo (principio de No maleficencia):

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

Beneficios (principio de beneficencia):

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

Confidencialidad (principio de justicia):

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con las siguientes personas:

Investigador: Lobe Diaz, Beatriz Karina

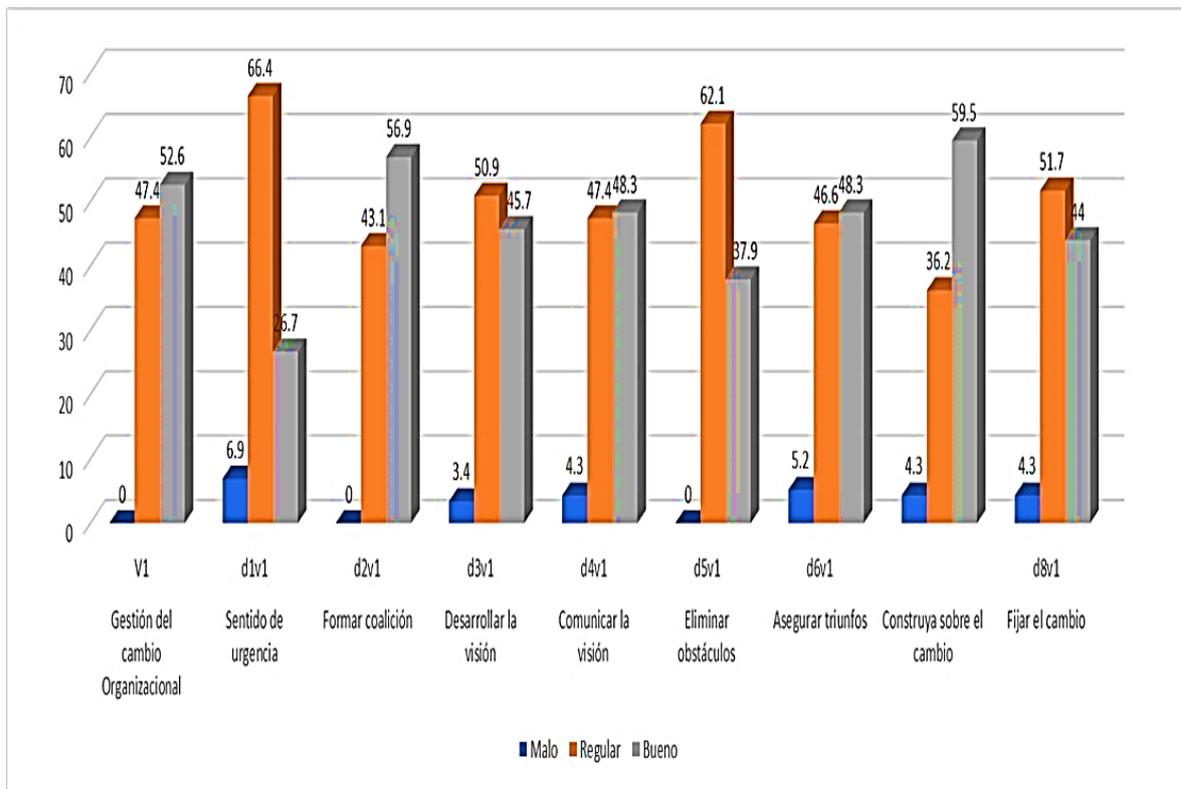
email: bekalodi@gmail.com

Docente asesor: Dra. Julca Vera, Noemi Teresa

email: nojulcave@ucvvirtual.edu.pe

Anexo 10

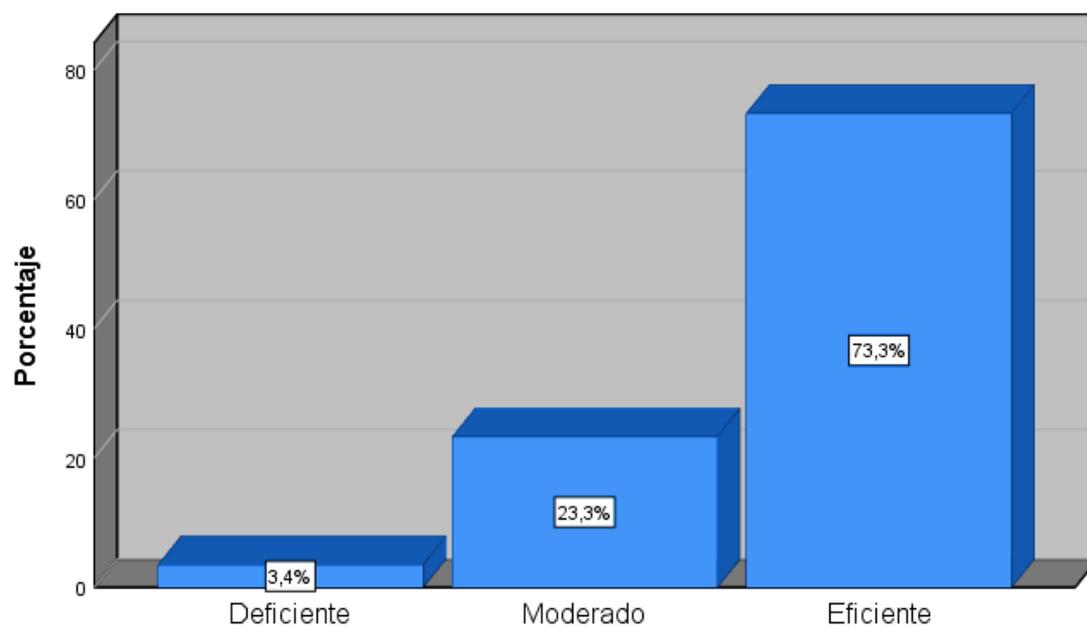
Descripción de la V1 (GCO) y niveles en sus dimensiones



Nota: SPSS

Anexo 11

Distribución porcentual en los niveles de la V2 CA



Nota: SPSS