



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Gestión del cambio organizacional de los docentes de dos  
instituciones educativas en el contexto de pandemia por  
COVID-19 Lima Callao 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Álvarez Inga, Blanca (ORCID: 0000-0001-6210-2457)

**ASESOR:**

Dr. Vega Vilca, Carlos (ORCID: 0000-0002-2755-8819)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2021

**Dedicatoria:**

A mi hija, mi mayor inspiración.

**Agradecimiento:**

A mi familia.

## Índice de Contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización.....	15
3.3. Población, muestra y muestreo.....	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	17
3.5. Procedimientos.....	18
3.6. Método de análisis de datos.....	18
3.7. Aspectos éticos.....	18
IV. RESULTADOS.....	20
V. DISCUSIÓN.....	28
VI. CONCLUSIONES.....	32
VII. RECOMENDACIONES.....	33
REFERENCIAS.....	34
ANEXOS.....	42

## Índice de tablas

Tabla 1: Descripción de los niveles de cambio organizacional.....	20
Tabla 2: Descripción de los niveles de la dimensión conocimiento.....	21
Tabla 3: Descripción de los niveles de la dimensión emociones.....	22
Tabla 4: Descripción de los niveles de la dimensión procesos.....	23
Tabla 5: Estadísticos de contraste variable cambio organizacional.....	24
Tabla 6: Estadísticos de contraste dimensión conocimiento.....	25
Tabla 7: Estadísticos de contraste dimensión emociones.....	26
Tabla 8: Estadísticos de contraste dimensión procesos.....	27

## Índice de figuras

Figura 1: Descripción de los niveles de cambio organizacional.....	61
Figura 2: Descripción de los niveles de dimensión conocimiento.....	62
Figura 3: Descripción de los niveles de dimensión emociones.....	63
Figura 4: Descripción de los niveles de dimensión procesos.....	64

## Resumen

El objetivo de la presente investigación se centra en determinar las diferencias de los niveles de cambio organizacional entre los docentes de dos instituciones educativas, una de gestión pública y otra de gestión privada, en el contexto de pandemia por COVID-19 en Lima Callao, 2020.

La investigación ha sido desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo comparativo, no experimental de corte transversal. Se trabajó con una muestra conformada por 124 docentes de ambas instituciones, aplicándose la técnica de la encuesta mediante un cuestionario que contiene 28 ítems. Para medir la confiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach, habiéndose tomado una prueba de 15 participantes, y por juicio de expertos se validó el instrumento.

De acuerdo a la aplicación del estadístico de U-Mann Whitney se obtuvo un  $p$  valor=0.000 <0.05 determinándose que existen diferencias en los niveles del cambio entre ambas instituciones, aceptando por lo mismo la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula.

**Palabras clave:** *cambio organizacional, gestión, desarrollo organizacional.*

## **Abstract**

The objective of this research is focused on determining the differences in the levels of organizational change between teachers of two educational institutions, one under public management and the other under private management, in the context of the COVID-19 pandemic in Lima Callao, 2020.

The research has been developed under a quantitative, descriptive-comparative, non-experimental cross-sectional approach. We worked with a sample made up of 124 teachers from both institutions, applying the survey technique through a questionnaire containing 28 items. To measure reliability, Cronbach's Alpha was applied, having taken a test of 15 participants, and by expert judgment the instrument was validated.

According to the application of the U-Mann Whitney statistic, a p value = 0.000 < 0.05 was obtained, determining that there are differences in the levels of change between both institutions, accepting for the same the alternate hypothesis and rejecting the null hypothesis.

**Keywords:** *organizational change, management, organizational development*



## I. INTRODUCCIÓN

El trabajo pedagógico se complementa con la gestión educativa, y en consecuencia hay correspondencia con el cambio organizacional, el mismo que ha cobrado relevancia en el año 2020 debido a la pandemia que causó el Coronavirus COVID – 19. Según lo dio a conocer el Banco Mundial (2020) esta situación, ha sido una amenaza para el desarrollo de la educación en todo el mundo, ya que representó principalmente dos cambios de impacto como: el cierre casi total de las escuelas de todos los niveles y la recesión económica producto de las medidas tomadas para el control de la pandemia.

En países como Ecuador, México, Colombia, Panamá, la pandemia llegó en diferentes momentos en cada uno de ellos, sea finalizando o iniciando el ciclo escolar, el cambio principal en la gestión fue continuar con el dictado de clases a distancia a través del uso de herramientas como internet, televisión y radio (SITEAL, 2020). En Chile, el cambio también se manifestó en nuevas modalidades, tanto en la gestión escolar como en el desarrollo de las sesiones de clase mediante la educación virtual, sin embargo, las condiciones de trabajo y la conectividad no eran favorables, empezando con que no se contaba con una capacitación en el manejo de herramientas tecnológicas y los horarios de trabajo se tornaron más extensos (Vivas, Martínez y Solís, 2020).

Perú no ha sido la excepción, el hecho de educar en pandemia se convirtió en una experiencia que ha permitido demostrar la capacidad de los docentes a adaptarse a los cambios dentro de la organización, así como a nuevas estrategias pedagógicas, pues se vieron en la necesidad de pasar por procesos de capacitación, planificación y ejecución en el manejo de las herramientas virtuales, incluso con las falencias que ya reflejaba el Censo Nacional 2017 (INEI, 2018) donde se manifiesta que el 72% de hogares a nivel nacional no tiene acceso a internet, incluso en Lima solo el 49.8% cuenta con este servicio; y en otras regiones como Amazonas, Huancavelica y Loreto menos del 70% cuentan con un

dispositivo móvil. Si bien el porcentaje de hogares con acceso a radio supera el 70%, en áreas rurales solo el 55.9% de hogares accede a televisor (INEI, junio 2018). Bajo este panorama, con la intención de que no se pierda el año escolar el gobierno optó por la educación virtual, aunque no hubiera las condiciones de infraestructura y tecnología en todas las regiones del país.

A nivel local, el desafío que se presentó para las instituciones educativas en relación a la gestión del cambio organizacional, además de garantizar la continuidad de la enseñanza en los estudiantes, era proveer a los docentes el apoyo para el desarrollo de habilidades que les permita trabajar y enseñar en línea. En el proceso, surgieron conflictos como el cuestionamiento de la velocidad y capacidad de respuesta de las instituciones educativas tanto privadas como públicas, el acceso ilimitado a internet, contar con más de una computadora en casa, el espacio en el hogar para poder estudiar y/o realizar una clase, y en el contexto ya mencionado se suman el “temor ante la enfermedad, amenazas a la economía familiar, confinamiento y cuidado de otros... sumándose esfuerzos socioemocionales de empatía y solidaridad” (Sepúlveda, 2020, abril 02). Teniendo en cuenta esta realidad, es que se consideró realizar la investigación en dos instituciones educativas de nivel básico, una de gestión privada y otra de gestión pública, ubicadas en el distrito del Callao, cuyos docentes desde realidades distintas han formado parte del proceso de gestión de cambio; y analizar cómo lo han manejado es fundamental para que a futuro se puedan tomar medidas necesarias.

En este sentido, surgieron interrogantes, a nivel general ¿cuál es el nivel de gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020? A su vez, los problemas específicos se detallan como: ¿cuál es el nivel de las dimensiones conocimiento, emociones y procesos en la gestión del cambio organizacional de los docentes de las dos instituciones educativas señaladas?

La investigación propuesta se justifica teóricamente porque el cambio organizacional como tal no tiene una única concepción ni se ajusta a una sola teoría, décadas atrás surgió en el campo empresarial y hasta la fecha no se ha evidenciado suficiente información adaptada al espacio educativo de nivel básico, recién en la contingencia de pandemia se observó mayores alcances que estarían contribuyendo a la ampliación de la información, y esta investigación se suma como material de consulta. La investigación presenta también una justificación práctica al ser aplicada en dos instituciones educativas, una privada y otra pública, adquiriendo importancia porque será un primer paso para buscar explicaciones a situaciones internas, conociendo el nivel del proceso de cambio y también la mecánica del entorno, incluso considerarlo para un estado postpandemia y haya garantía de un resultado óptimo. Se justifica en el aspecto metodológico porque se ha construido un instrumento que permite conocer el nivel de gestión de cambio entre los docentes, el mismo que está representado en un cuestionario con formato de escala de Likert, contando con la validez y confiabilidad necesaria puede ser empleado como base para futuros estudios. Finalmente, este estudio presenta relevancia social en cuanto que será posible reconocer el rol importante que cumplen las organizaciones educativas, pues el cambio ocurrido a consecuencia de la contingencia por coronavirus afectó no solo la vida cotidiana de la sociedad si no una nueva realidad para la educación.

Bajo este argumento, la siguiente investigación se propuso determinar si existen diferencias en el nivel de gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima - Callao 2020, mediante objetivos específicos como: determinar si existen diferencias en el nivel de las dimensiones conocimiento, emociones y procesos en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dichas instituciones educativas en el contexto y periodo indicados.

En consecuencia, se consideró como hipótesis general que existen diferencias en los niveles de la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19. Y en cuanto a las hipótesis específicas, la primera se plantea como que existen diferencias en el nivel de la dimensión conocimiento; la segunda señala que existen diferencias en el nivel de la dimensión emociones; finalmente, la tercera hipótesis específica expresa que existen diferencias en el nivel de la dimensión procesos en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima - Callao 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

Se ha considerado pertinente presentar trabajos de investigación relacionados a la variable de estudio, en lo posible contextualizados, así como algunas referencias teóricas. Como antecedente internacional se consideró el trabajo realizado por Hernández-Carrera, Bautista-Vallejo y Vieira (2020) que buscaron repensar la capacidad de liderazgo de los docentes en situación de crisis durante la emergencia sanitaria. Enfatizan que en dicho contexto de cambio la situación educativa se torna compleja porque ha puesto a prueba tanto el liderazgo organizativo como el pedagógico. Además, sostienen que deben establecerse capacidades mínimas para docentes y directivos que les permita adelantarse a lo que puede suceder, por ejemplo: capacidades técnicas y científicas, habilidades comunicativas, capacidad de gestionar conflictos y dedicación a la misión organizacional. Concluyeron que el ejercicio docente puede caer en crisis si la institución educativa no logra transformar los obstáculos en oportunidades de mejora a futuro frente a cambios de esta magnitud.

En la investigación de Ruiz (2020), se buscó determinar la importancia del desarrollo de las competencias socioemocionales de los docentes durante la pandemia, la que concluyó que mejorando tanto las competencias sociales como emocionales es posible mejorar las actitudes del mismo docente y por consiguiente logrará un mejor desempeño en clase y en otras tareas asignadas. Destacó la necesidad de realizar un diagnóstico de las habilidades socioemocionales frente al cambio de la educación virtual cuyas nuevas estrategias didácticas le pueden resultar estresantes.

Entre los antecedentes nacionales, se cuenta con una investigación de Meza, Torres y Mamani (2020) de enfoque cuantitativo correlacional, donde se propusieron analizar el efecto de la gestión educativa en el desempeño docente mientras se presentaba la pandemia, logrando demostrar que existe una correlación significativa y

positiva entre ambas variables, evidenciando la importancia de si la gestión educativa es optimizada entonces será posible impulsar un adecuado desempeño docente.

Romero (2017) en su investigación de enfoque cuantitativo y de diseño correlacional causal, se planteó analizar la influencia de gestión del cambio en el desempeño laboral dentro de una institución de educación pública, demostrando que la gestión del cambio influye significativamente en el desempeño laboral.

Vargas, Borja, Burga, y Vásquez (2020) se propusieron establecer la relación entre la satisfacción y el desempeño entre los docentes durante la emergencia sanitaria. Presentaron una investigación cuantitativa, descriptiva y correlacional, concluyendo que sí existe una correlación significativa, positiva y directa entre las variables mencionadas.

Por otro lado, se considera el trabajo de Miguel (2018) que en su investigación se propuso establecer la relación entre cambio y desarrollo organizacional. Utilizó un enfoque cuantitativo, fue básica de nivel descriptivo y correlacional, diseño no experimental y corte transversal. Determinó la existencia de una correlación positiva y significativa entre ambas variables, a un mejor nivel de cambio organizacional es mejor el desarrollo organizacional. Incidió en el hecho de determinar de qué manera influye en una institución las transformaciones organizativas de acuerdo a los avances de los cambios tecnológicos, sociales y culturales, ello con la finalidad de mejorar procesos.

Torres (2018) presentó una investigación cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el cambio organizacional y la alfabetización digital. Se trabajó un enfoque cuantitativo, tipo básica, descriptiva y correlacional, no experimental con corte transversal. Se determinó la existencia de una correlación positiva y significativa entre

las variables, a una mejor alfabetización en la cultura digital es mejor el cambio organizacional. Entre las principales recomendaciones plantea que, al existir relación directa entre cambio organizacional y alfabetización en la cultura digital, los directivos, docentes, auxiliares, personal administrativo y de servicio deben ser capacitados en las diferentes dimensiones de la persona para que les permita desarrollar e incrementar sus diferentes habilidades.

El cambio organizacional tiene su origen en teorías sustentadas en la administración. Sin embargo, como lo hace notar Romero (2001) no existe una adecuada unificación entre los modelos teóricos y los resultados empíricos a pesar de los estudios existentes. A diferencia de las empresas, que se ven obligadas a responder a los requerimientos del medio externo, para Gerstner, Semerad, Doyle, y Johnston (1996) las escuelas han carecido de un sentido de renovación pues no ha habido una fuerza que les exija un cambio constante y sostenible.

Von Bertalanffy (1982) fue uno de los primeros en impulsar la teoría de los sistemas. Expresa que un sistema puede estar representado en una organización o en un ser humano, y es un conjunto de elementos relacionados entre sí teniendo como fundamento la retroalimentación, definida como un proceso cuya información de salida o respuesta se puede convertir nuevamente en una entrada o estímulo. Al dar solución a los problemas en la organización, se debe observar la interacción dinámica de las partes y qué hace diferente el comportamiento de éstas cuando se estudian aisladas o dentro del todo. Es decir, una organización resulta ser un conjunto de partes independientes y a la vez están relacionadas entre sí, de tal forma que un cambio en alguna de esas partes repercute sobre las demás. El principal aporte de esta teoría es considerar a las organizaciones, como la educativas, como un sistema abierto, en el sentido que existe una interacción continua con su entorno.

Se considera también la teoría organizacional, que consiste en el estudio sobre el funcionamiento de las organizaciones, y cómo se ven influenciadas por el medio ambiente en el que se desarrollan. Uno de sus principales representantes es Schein (2010) quien revela que esta teoría se centra principalmente en el hombre y sus relaciones humanas. Es de suma importancia el involucramiento de los actores permitiendo así que manejen una adecuada información sobre ellos mismos y sobre la organización para que se pueda solucionar problemas y se realicen cambios beneficiosos para ambos. Esta teoría se propone lograr un cambio planeado dentro de la organización conforme a las necesidades de la misma, prestando atención en mejorar las relaciones humanas como el desarrollo de equipos y la conducción de los mismos mediante el liderazgo.

Respecto a la teoría del desarrollo organizacional, Chiavenato (2006) menciona que es más reconocida como un movimiento que busca aplicar las ciencias de la conducta a la administración. Se basa en la interdependencia del ambiente, la organización, el grupo y el individuo, demostrando que la capacitación individual o grupal por sí sola no es suficiente para sostener el cambio, sino que se debe establecer un programa coherente para toda la organización. Se suma a ello los estudios de motivación humana, cuando los objetivos de los integrantes no siempre coinciden con los organizacionales. Existe también una relación directa con la capacidad de adaptación. La definición de Burke (2018) es que se presenta como un proceso de cambio planificado en la cultura de la organización, mediante el uso de la tecnología, de las ciencias de la conducta, así como de la investigación y la teoría. Así, surge como una estrategia que va a permitir facilitar a las organizaciones sus procesos de cambio aprendiendo a transformarse para adaptarse al entorno.

En la opinión de Cummings y Worley (2015) el cambio es un elemento sustancial que implica replantear creencias, actitudes, valores y estrategias. La necesidad de conocer cómo ocurre el cambio es tema



de estudio común, y a pesar de que se vive en un mundo lo suficientemente dinámico y de transformación permanente no todas las organizaciones logran tener éxito en el proceso de cambio. Guízar (2013) especifica, por ejemplo, que el cambio tecnológico debe coincidir con el cambio social y cultural, y hay todavía muchas organizaciones que no han logrado integrar estos aspectos. Considerando esta pandemia, en países como Perú y el resto del mundo se han visto obligados de forma casi simultánea a un cambio en todos los sectores; no obstante, por su naturaleza, las instituciones educativas cumplen un papel formativo en la sociedad, y ello debe ir en paralelo con un proceso de cambio orientado a la innovación. Toffler (1970) ya lo hacía notar en aquel entonces cuando señalaba que las organizaciones se ven obligadas a transformarse por los cambios tecnológicos o sociales, sobre todo en aquellos lugares donde cobra importancia la investigación y el desarrollo; así surge la necesidad de la formación de un nuevo sistema de relaciones humanas. En el ámbito educativo, este sistema mencionado lo hace altamente complejo llegado el momento de hacer algún cambio, aún más si se desea lograr la innovación. En la opinión de Sverdlick, Del Valle, Lucas, Mosqueira y Ginocchio (2020) con la contingencia de pandemia nace una tarea institucional de buscar la sistematización de aquello que se haya realizado con la finalidad de evaluar un posible escenario de retorno a la educación presencial.

Por otro lado, Demers (2007) argumenta, que el cambio organizacional entendido como concepto empresarial, comenzó después de la Segunda Guerra Mundial, destacando únicamente aspectos de crecimiento y adaptación. Llegado los años 90, pasó a ser interpretado como un proceso que involucra a los diferentes elementos de la organización. Además, Maldonado (2017) lo define como la capacidad de adaptarse a las alteraciones del medio interno o externo mediante el aprendizaje; destacando además que dicho proceso no es sencillo porque no siempre existe una predisposición a aceptar dichas modificaciones. Menciona también que todos los miembros deben estar involucrados para lograr el desarrollo de su capacidad cognitiva

mediante el desarrollo profesional y su constante aprendizaje. De acuerdo con Arbaiza (2017) y, Robbins y Coulter (2010) el cambio es un proceso complejo, en tanto que se modifican no solo las estructuras o aspectos estratégicos, sino también afecta el desempeño y otros aspectos psicológicos como actitudes, satisfacción y compromiso. Los autores coinciden que se puede interpretar que existe un vínculo con el aprendizaje y la cultura organizacional. Este proceso suele requerir que alguien asuma ser responsable de manejar el cambio; así, desde la posición de Zimmerman (2000) si no se percibe un reconocimiento o compensación a consecuencia del cambio, puede haber cierta resistencia de parte de los involucrados. Se deduce en lo que expresan los autores que el éxito o fracaso del cambio depende de cómo sea percibido por quienes conforman la organización, es decir, afecta no solo a las estructuras de la organización sino también a nivel personal de cada uno de los integrantes. Además, Chiavenato (2006) agrega que el cambio se produce cuando se presentan fuerzas que crean la necesidad de producir transformaciones en la organización, éstas pueden ser: exógenas, cuyo origen es externo, como las tecnologías modernas, las oportunidades o limitaciones de índole social, económico, político y legal; y el otro tipo son las endógenas, que provienen del interior de cada organización, resultando de la propia interacción de sus integrantes.

Es frecuente el hecho de que cuando hay una modificación en el entorno surja cierta resistencia, dependiendo de la complejidad del cambio, puede variar la intensidad de esta resistencia. Como lo hacen notar Robbins y Coulter (2010) el principal factor que surge es la incertidumbre, seguida de que se suelen hacer las cosas por costumbre o hábitos; otro factor es que se suponga el hecho de perder algo que ya se tenía; en otros casos se presenta porque se cree que el cambio no va de la mano con los objetivos institucionales. Existe también fuentes de resistencia que pueden ser clasificadas en dos tipos (Robbins, 2010): la primera, fuente de resistencia individual que contempla las necesidades, percepciones y personalidad de cada individuo. Entre ellas se puede detallar: los hábitos, la seguridad, los factores económicos, el miedo a lo

que no conocen, y el procesamiento selectivo de la información. La segunda, fuente de resistencia organizacional que identifica lo siguiente: la inercia estructural, el enfoque limitado durante el cambio, la inercia dentro la organización, amenazas a la destreza, a las relaciones de poder establecidas y a la asignación establecida de recursos. Así pues, se destaca la importancia del agente de cambio quien será el responsable de generar una visión y comunicación apropiadas, desde su posición debe iniciar un compromiso laboral y afectivo. En la opinión de Proulx (2014) tendrá la misión de sensibilizar a los involucrados frente al nuevo contexto y lograr que comprendan los principales impactos del mismo.

En cuanto a las dimensiones de la variable a investigar, desde la posición de Maldonado (2017) señala que, el cambio organizacional será exitoso si se consideran 3 factores: primero, conocimiento o capacidad intelectual; segundo, emociones o voluntad; y finalmente, procesos o hábitos. El autor define la dimensión conocimiento, como autorreconocimiento por parte del equipo respecto a su grado de madurez y organización, buscando reconocer fortalezas y debilidades, identificar el conocimiento previo, así como algunas experiencias previas similares; también examinar los roles que desempeña cada uno, sus metas y objetivos. Chiavenato (2009) agrega que el conocimiento tiene cuatro características: es tácito, está orientado a la acción, se sustenta en reglas y cambia constantemente. Además, puede ser de dos tipos: el tácito o subjetivo, que se refiere a la experiencia; y el explícito u objetivo que se refiere a la racionalidad y a la teoría; entre ambos debe haber un equilibrio para que la adaptación al cambio sea menos complicada. Por su parte, Zimmerman (2000) argumenta que el conocimiento debe ser compartido creando nuevos espacios y flujos para una adecuada administración de la información en el proceso de cambio. Maldonado (2017) subraya que este conocimiento puede estar apoyado en los siguientes indicadores: el primero, el desarrollo de una comunicación efectiva; al respecto, Bartolomé (2020) sostiene que a consecuencia de la pandemia y la nueva modalidad de realizar las clases

o incluso las reuniones de trabajo ha cambiado hacia una comunicación más horizontal, ya no hay una persona frente a todo un grupo, si no que todos comparten el mismo espacio a través de cualquiera de las herramientas tecnológicas con las que se trabaje. El segundo indicador será la capacitación técnica, entendida como el hecho de conocer los motivos del cambio y sus metas, se trata que el docente reciba las habilidades y capacidades frente al nuevo escenario con la intención que adapte sus estrategias metodológicas que respondan adecuadamente a las nuevas exigencias (Hurtado, 2020). Y finalmente, el tercer indicador es la capacitación en habilidades sociales o de interacción humana, como resolución de conflictos, sensibilización al cambio, entre otras.

En cuanto a la dimensión emociones, Maldonado (2017) sostiene que los equipos necesitan motivadores para poder impulsar el cambio. Estos motivadores son más efectivos si satisfacen sus necesidades o sus propios intereses, lo que conlleva a que en los equipos formados dentro la organización la motivación se relaciona más con aquellos beneficios que tenga alcance personal o profesional. Son indicadores de esta dimensión la motivación y satisfacción. Hellriegel, Jackson y Solcum (2005) analizaron sobre la importancia del monitoreo de los comportamientos de quienes conforman la organización, es decir, buscaron considerar los niveles de motivación, satisfacción e involucramiento, ello aplica claramente en el entorno educativo, el que resulta también ser un espacio donde terminan de construirse interacciones y situaciones personales. Hernández (2020) y Zimmerman (2000) enfatizan que las emociones juegan un rol tan importante como la razón, pues una organización educativa está comprendida por un conjunto de individuos, además de los estudiantes, están los directivos, docentes y personal administrativo, quienes en conjunto harán frente a cualquier contingencia que surja. En otras palabras, el cambio afecta directamente las emociones y la vida profesional de los involucrados, así como su identidad individual y social.

Desde la posición de Maldonado (2017) en cuanto a la dimensión procesos menciona el liderazgo vinculado directamente a la disciplina para que tenga un efecto positivo dentro de la organización, pues es indispensable definir los roles que asumirá cada uno al momento de establecer las tareas y responsabilidades en el proceso de cambio. Garbanzo-Vargas (2016) sugiere que los procesos deben lograr compromiso y claridad en los integrantes de la organización, y para ello quien ejerza el liderazgo debe desarrollar un monitoreo continuo y que no sea considerado como una acción al final del cambio. En ocasiones, se cree que una vez dado a conocer el proceso de cambio es suficiente y que cada uno sobreentenderá qué le corresponde hacer, sin embargo, debe apoyarse en herramientas que reduzcan las posibilidades de fracaso cuando se ejecute el cambio. Se considera como indicadores la definición de tareas y la función de la supervisión. Si surgen nuevas tareas, debe quedar claro por quién o quiénes serán asumidas, cada una de ellas debe estar especificada en un procedimiento o documento de trabajo; respecto a la supervisión, el responsable debe asumir su rol de agente de cambio. Baeza y Flores (2010) coinciden en que la supervisión juega un rol importante porque va a facilitar las nuevas formas de dirigir la tarea docente, es decir, deben percibir que es todos son parte de un nuevo constructo organizacional.

### III. METODOLOGÍA

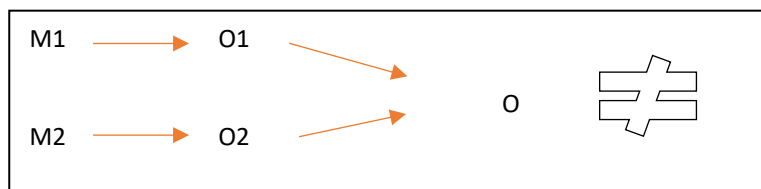
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación utiliza un enfoque cuantitativo al ser secuencial y probatorio, y de acuerdo con Cerda (1993) este enfoque se caracteriza por la medición de las variables contenidas en las hipótesis, la misma que es sometida a criterios de confiabilidad y validez.

El diseño es de tipo no experimental porque tanto la variable de gestión organizacional como sus dimensiones e indicadores han sido estudiados sin que exista una manipulación intencionada. Según Sánchez, Reyes y Mejía (2018) ello se argumenta cuando la variable se describe y se analiza de la misma que forma que se presenta en la realidad. Además, se considera de corte transversal o transeccional, porque el proceso de recolección de los datos se realizó de forma directa y se ha medido por única vez, sin buscar información sobre la evolución de la problemática. Así lo manifiesta Bernal (2010) cuando indica que en las investigaciones de corte transversal se hace la prueba o evaluación una única vez y en un determinado momento.

Teniendo en cuenta a Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación fue de nivel descriptivo comparativo, porque se identificaron y describieron las características de la gestión del cambio organizacional entre los docentes de dos instituciones educativas. Por otro lado, es de tipo básica porque con el estudio de la variable no se están considerando aplicaciones prácticas, el objetivo principal es desarrollar el aporte teórico, recopilar información de la realidad y producir nuevos conocimientos, como lo expresa Bisquerra (1989).

El esquema del diseño descriptivo comparativo es:



$O1 = O2$

$O1 \neq O2$

Dónde:

M: grupo de sujetos o muestra

O: observación de la gestión del cambio

### 3.2. Variables y operacionalización

La definición conceptual de la variable cambio organizacional, como lo hace notar Maldonado (2017) es el proceso que inicia cuando las fuerzas exógenas y/o endógenas obligan a la variación de una o varias partes de la organización, las mismas que están relacionadas a la capacidad de adaptación de los actores involucrados pues existe una alta posibilidad que surja un factor de resistencia.

Respecto a su definición operacional, la variable contiene tres dimensiones: la primera, conocimiento, que expresa la comunicación efectiva, capacitación técnica y habilidades sociales; se plantearon en total doce preguntas para medir esta dimensión. La siguiente fue emociones, contiene ocho preguntas que permitieron recolectar información, sobre motivación y satisfacción. Finalmente, procesos, que cuenta con ocho preguntas para medir las tareas y la supervisión. La escala empleada fue ordinal que refleja los niveles: en proceso, regular y óptimo (Ver anexo 1 y 2).

### 3.3. Población, muestra y muestreo

La población considerada fue de 183 docentes de los niveles primaria y secundaria de dos instituciones educativas, una privada y otra pública en el año 2020 del distrito de Callao. Passos (2015) sostiene que la población está conformada por todos los elementos o personas en un contexto específico, es decir, ubicados en un determinado espacio y tiempo (Ver anexo 3).

Además, el autor agrega que la muestra representa una parte de la población en cantidad necesaria para obtener la información requerida. La muestra de este estudio ha sido de 124 docentes de las dos instituciones en mención. La muestra se obtuvo aplicando:

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

En dónde:

z	=	1.96 (nivel de confianza = 95%)
p	=	0.5 proporción de éxito
q	=	0.5 proporción de fracaso
e	=	0.05 (tolerancia de error)
N	=	183 (tamaño de la población)
n	=	124 (tamaño de la muestra)

El muestreo fue probabilístico porque según sostienen Sánchez y Reyes (1998), pudo calcularse anticipadamente la probabilidad de obtener cada una de las muestras. A su vez, se considera como estratificada porque posee dos subgrupos que presentan ciertas diferencias entre sí. En este caso, el total de los subgrupos se multiplicará por la fracción constante ( $F_h = 0.6785$ ) y así obtener el tamaño de muestra para cada estrato (Ver anexo 3).



### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la variable de estudio la técnica empleada fue la encuesta, que según lo describe Méndez (1995) se realiza a través de formularios y permite conocer actitudes y opiniones de los individuos respecto al objeto de investigación. Si bien existe una variedad de instrumentos para recolectar datos para la medición de variables, para esta investigación el instrumento utilizado fue el cuestionario. El mismo autor manifiesta que se puede aplicar a una población homogénea, de forma colectiva presencialmente o de forma virtual. Una vez elaborado el instrumento, se consideró que existe la posibilidad de contener algún tipo de error, por ello, el siguiente paso fue utilizar dos pruebas dirigidas a comprobar tanto la validez del contenido como el grado de confiabilidad. Para la validación de los contenidos se recurrió al juicio de expertos (ver anexo 3), convocando para ello a tres docentes universitarios con especialidad en gestión educativa y psicología organizacional, los mismos que juzgaron por separado la claridad, pertinencia y relevancia de los ítems, así como la matriz de operacionalización. Debido al aislamiento social el cuestionario se aplicó online mediante formulario de Google. (Ver anexo 4 y 5).

Respecto a la confiabilidad, se realizó una prueba a 15 docentes en total, quienes respondieron el cuestionario sobre la gestión del cambio organizacional. Ruiz (2013) considera que un coeficiente de confiabilidad califica como Muy Alto cuando está por lo menos en el límite superior a 0,80 (Ver anexo 6). Se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach teniendo en cuenta que el instrumento tiene una escala ordinal. Los datos fueron procesados mediante el programa SPSS. El resultado fue 0,937, lo cual indica que tiene una confiabilidad muy alta, lo que se observa en la base de datos del nivel de confiabilidad (Ver anexo 7).

### 3.5. Procedimientos

Para iniciar el proceso de investigación se contó con la autorización de las autoridades de las ambas instituciones educativas. Se elaboró el instrumento para la medición de la variable, el mismo que fue aplicado inicialmente a 15 docentes para ser procesado por el Alfa de Cronbach, para luego ser sometido a juicio de expertos (ver anexo 8). Finalmente, una vez validado el instrumento, dada la contingencia sanitaria, se aplicó mediante formulario de Google (ver anexo 9) a la muestra obtenida, luego al ser procesada la información se trabajaron los datos estadísticos e inferenciales para finalmente obtener las conclusiones y resultados.

### 3.6. Método de análisis de datos

La investigación al ser de enfoque cuantitativo, a partir de la aplicación del instrumento, se aplicó la estadística descriptiva, la que permitió el procesamiento, organización e interpretación de los datos, en frecuencias y porcentajes, tanto de la variable como sus dimensiones (Arias, 2006). Se utilizó el programa Microsoft Excel, y posteriormente se aplicó el programa SPSS v.25 para aplicar la estadística inferencial, utilizándose para el contraste de hipótesis el estadístico no paramétrico U de Mann-Whitney (Farfán, 2013), el que es de utilidad cuando se presentan dos muestras independientes, obteniéndose una Significancia de 0,000, menor al 0,05 lo que demuestra la aceptación de la hipótesis alterna y el rechazo de la hipótesis nula.

### 3.7. Aspectos éticos

La recopilación de los datos obtenidos a través de las encuestas ha sido con autorización de los directivos de ambas instituciones educativas, y tanto la prueba piloto como las encuestas definitivas se realizaron de forma anónima. La información no ha sido manipulada. Finalmente, fueron respetados los derechos de autor para lo concerniente al marco teórico, se han utilizado las normas APA y el programa Turnitin para la verificación correspondiente. Se han

respetado las disposiciones indicadas en la última versión de la resolución de investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

#### IV. RESULTADOS

Tabla 1. Descripción de los niveles de cambio organizacional.

	Niveles de Cambio Organizacional					
	I.E.					
	Público		Privado		Total	
	f	%	f	%	f	%
En proceso	34	49%	4	7%	38	31%
Regular	34	49%	26	48%	60	48%
Óptimo	2	2%	24	44%	26	21%
Total	70	100%	54	100%	124	100%

Se observa en la tabla 1 y figura 1 (ver anexo 11), respecto a la variable de estudio, que en el nivel óptimo la población encuestada de la institución pública alcanza un porcentaje de 2%, mientras que para la privada logra el 44%. En cuanto al nivel regular, no existe una diferencia significativa ubicándose entre 48% y 49%. Finalmente, para el nivel en proceso, prevalece la I.E. pública con 49% y la privada con 7%.

Tabla 2. Descripción de los niveles de la dimensión conocimiento

Conocimiento	I.E.			
	Pública		Privado	
	f	%	f	%
En Proceso	31	44%	5	9%
Regular	37	53%	35	65%
Óptimo	2	3%	14	26%
Total	70	100%	54	100%

Se observa en la tabla 2 y figura 2, respecto a la dimensión conocimiento, que el porcentaje más elevado es en el nivel regular para los encuestados de la I.E. privada con 65%, mientras que para la I.E. pública este nivel alcanza el 53%. En el nivel en proceso hay una diferencia más significativa pues la institución pública alcanza el 44% y la privada llega solo al 9%. Finalmente, en el nivel óptimo, destaca la institución privada con 26% frente al 3% de la pública.

Tabla 3. Descripción de los niveles de la dimensión emociones

Emociones	I.E.			
	Pública		Privada	
	f	%	f	%
En proceso	34	49%	5	9%
Regular	33	47%	23	43%
Óptimo	3	4%	26	48%
Total	70	100%	54	100%

Se observa en la tabla 3 y figura 3 (ver anexo 13), respecto a la dimensión emociones, que el porcentaje más elevado es en el nivel en proceso para los docentes de la I.E. pública con 49%, mientras que para la I.E. privada en este nivel llega al 9%. En el nivel regular nuevamente destaca la institución pública, pero con un 47% frente a la privada que en mismo nivel alcanza el 43%. Finalmente, en el nivel óptimo sí presenta una mayoría la institución privada con 48%, mientras que la pública logra apenas el 4%.

Tabla 4. Descripción de los niveles de la dimensión procesos

Procesos	I.E.			
	Pública		Privada	
	f	%	f	%
En proceso	40	57%	5	9%
Regular	27	39%	19	35%
Óptimo	3	4%	30	56%
Total	70	100%	54	100%

Se observa en la tabla 4 y figura 4 (ver anexo 14), respecto a la dimensión procesos, que el porcentaje más elevado es en el nivel en proceso para la I.E. pública con 57%, marcada diferencia con la I.E. privada que en este nivel llega al 9%. En el lado opuesto se observa que en el nivel óptimo la institución privada alcanza el 56% frente a la pública que tiene el 4%. En el nivel regular la diferencia es mínima en cuanto que la institución pública logra el 39% y la privada alcanza el 35%.

En cuanto a la aplicación de estadística inferencial se ha trabajado lo siguiente:

#### Hipótesis General

Hi: Existen diferencias en los niveles de la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.

Ho: No existen diferencias en los niveles de la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.

Regla de decisión:

- a) P valor = Sig. asintót.  $\leq 0.05$ : Entonces se rechaza la hipótesis nula
- b) P valor = Sig. asintót.  $> 0.05$ : Entonces se rechaza la hipótesis alterna

Tabla 5. *Estadísticos de contraste variable cambio organizacional*

Estadísticos de contraste <sup>a</sup>	
	Cambio_organizacional
U de Mann-Whitney	433,000
W de Wilcoxon	2918,000
Z	-7,348
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: institución educativa

En la tabla 5 se observa que la variable cambio organizacional tiene una Sig. Asintótica de ,000 lo que significa según la regla de decisión, que P valor es menor que 0,05, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna. Esto expresa que existen diferencias significativas en el cambio organizacional entre una institución pública y privada.



### Hipótesis específica 1

Hi: Existen diferencias en el nivel de la dimensión conocimiento en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.

Ho: No existen diferencias en el nivel de la dimensión conocimiento en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.

Tabla 6. *Estadísticos de contraste dimensión conocimiento*

Estadísticos de contraste <sup>a</sup>	
Conocimiento	
U de Mann-Whitney	595,500
W de Wilcoxon	3080,500
Z	-6,549
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: institución educativa

En la tabla 6 se observa que la dimensión conocimiento tiene una Sig. Asintótica de ,000 lo que, según la regla de decisión, P valor es menor que 0,05, en consecuencia, es aceptada la hipótesis alterna. Se concluye que existen diferencias significativas en la dimensión conocimiento entre una institución educativa pública y privada.

## Hipótesis específica 2

Hi: Existen diferencias en el nivel de la dimensión emociones en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.

Ho: No existen diferencias en el nivel de la dimensión emociones en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.

Tabla 7. *Estadísticos de contraste dimensión emociones*

Estadísticos de contraste <sup>a</sup>	
	Emociones
U de Mann-Whitney	654,000
W de Wilcoxon	3139,000
Z	-6,270
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: institución educativa

En la tabla 7 se observa que la dimensión emociones tiene una Sig. Asintótica de ,000 esto quiere decir según la regla de decisión, que P valor es menor que 0,05, en consecuencia, es aceptada así la hipótesis alterna. Se concluye que existen diferencias significativas en la dimensión emociones entre una institución educativa pública y privada.

### Hipótesis específica 3

Hi: Existen diferencias en el nivel de la dimensión procesos en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima - Callao 2020.

Ho: No existen diferencias en el nivel de la dimensión procesos en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima - Callao 2020.

Tabla 8. *Estadísticos de contraste dimensión procesos*

Estadísticos de contraste <sup>a</sup>	
	Procesos
U de Mann-Whitney	489,000
W de Wilcoxon	2974,000
Z	-7,112
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: institución educativa

En la tabla 8 se observa que la dimensión procesos tiene una Sig. Asintótica de ,000 esto quiere decir según la regla de decisión, que P valor es menor que 0,05, en consecuencia, es aceptando así la hipótesis alterna. Esto quiere decir que existen diferencias significativas en los procesos entre un colegio público y privado.

## V. DISCUSIÓN

En referencia a la hipótesis general se observó un nivel de significancia para p valor de 0.000, lo que indica que se acepta la hipótesis alterna, y según los resultados descriptivos de la variable se presentan diferencias entre los niveles en los centros educativos, pues para la población encuestada de la institución pública el nivel óptimo alcanza un valor de 2%, mientras que para la privada logra el 44%. En cuanto al nivel regular, no existe una diferencia significativa ubicándose entre 48% (privada) y 49% (pública); finalmente, para el nivel en proceso, prevalece la I.E. pública con 49%, y luego la privada con 7%. Estos resultados se comparan con los obtenidos por Romero (2017) quien, en su estudio sobre gestión del cambio en el desempeño laboral, realizado a raíz de los cambios administrativos ocurridos frecuentemente en las instituciones educativas públicas, halló que el 62% de los encuestados consideraba la gestión del cambio como regular, lo que coincidía con un 81% que calificaban en el mismo nivel el desempeño laboral. Por su parte, Torres (2018), presentó una investigación, en una red educativa pública buscando relacionar el cambio con la cultura de alfabetización digital, y concluyó que el porcentaje más alto fue un 46% para el nivel moderado, equivalente a regular, en la gestión del cambio, el que va de la mano en el mismo nivel con 47,7% de la cultura de alfabetización digital. En este sentido, se valida lo expuesto por Von Bertalanffy (1982) cuando plantea la necesidad de observar la organización tanto desde sus partes aisladas como en conjunto porque todo está interrelacionado al tratarse de un sistema abierto y existir interacción con su entorno. Maldonado (2017) enfatiza que por lo general se presentará una tendencia al rechazo, porque es un reto en el aspecto técnico, pero sobre todo lo es en el aspecto humano, considerando que siempre habrá posturas predominantes en un grupo.

En referencia a la hipótesis específica 1 se observó un nivel de significancia para p valor de 0.000, lo que indica que se acepta la hipótesis

alterna, y según los resultados descriptivos de la dimensión conocimiento se observa que destaca el nivel regular para el centro educativo público con 53% y para el privado con 65%. Para el nivel en proceso la institución pública logra el 44% frente a la privada que tiene 9%; finalmente, en el nivel óptimo destaca la institución privada con 26% mientras que la pública logra 3%. En esta descripción se observa que la mayor parte de la población considera el nivel regular, lo cual significa en términos generales que los docentes consideran que la comunicación y capacitación recibida para el cambio debido a la contingencia pandémica no fue suficiente, incluso esta dimensión está relacionada a las habilidades de interacción frente al cambio. Este resultado se relaciona con el de Miguel (2018) quien, en su investigación acerca del cambio y desarrollo organizacional debido a las frecuentes transformaciones en el sector público educativo, obtuvo resultados similares para esta dimensión con el 66.3% del nivel regular. Para Romero (2017), quien no usó la misma denominación de la dimensión, pero aborda una equivalente, en los resultados obtenidos en instituciones educativas de la ciudad de Puno, el 82% alcanzó el nivel deficiente concluyendo que no hay comunicación a cerca de la visión del cambio; además, el 51.9% no genera un compromiso con el entorno inmediato en la escuela precisamente porque no entienden dicha visión de cambio. En opinión de Maldonado (2017) no habría un suficiente grado de madurez y organización por parte del equipo. Además, se ratifica con ello el argumento de Robbins y Coulter (2010) quienes revelaron que cuando la capacitación relacionada a la preparación para el cambio no es la adecuada primará la incertidumbre y el temor a lo desconocido pues no existe suficiente capacidad de procesamiento de nueva información.

En referencia a la hipótesis específica 2 se observó un nivel de significancia para p valor de 0.000, lo que indica que se acepta la hipótesis alterna, y según los resultados descriptivos de la dimensión emociones se observa que destaca una proximidad en los niveles regular y en proceso con 47% y 49% respectivamente para la institución pública, mientras que

para la privada es 19% y 4% respectivamente; finalmente en el nivel óptimo para la escuela pública es 4%, frente al 21% de la privada. Estos resultados se respaldan en la investigación realizada por Hernández-Carrera, Bautista-Vallejo y Vieira (2020), que también coinciden que esta crisis ha generado un gran impacto en la capacidad de resolución de problemas, en el autocontrol emocional y la flexibilidad para adaptarnos a situaciones cambiantes; los autores afirman que los docentes deben contar con capacidades y habilidades científicas y de comunicación. Por otro lado, de acuerdo al estudio de Torres (2018) esta dimensión alcanza el nivel moderado o regular con 55%, mientras que en la investigación de Miguel (2018) alcanza el nivel regular con 66.3%, en ambos casos se considera una gestión de cambio únicamente relacionada a los temas administrativos o cambios de autoridad. Para Ruiz (2020) quien investigó sobre las habilidades socioemocionales de docentes en pandemia, concluyó que es importante el acompañamiento al docente en la adaptación de nuevas estrategias de enseñanza, así como realizar un diagnóstico de dichas habilidades de tal forma que conlleve a un adecuado manejo de emociones y así brindar el soporte al docente durante una transformación organizacional. Por su parte Vargas, Borja, Burga y Vásquez (2020) desarrollaron una investigación en centros educativos privados de nivel primaria en un grupo de centros privados, debido a que la crisis sanitaria desatada a nivel mundial también ha repercutido en la satisfacción docente, evocando la importancia de atender sus necesidades económicas, materiales, personales y sociales. Los receptores del cambio ya llegan con determinadas intenciones e intereses, los mismos que necesitan ser observados para considerar los niveles de satisfacción y motivación, y pueda consolidarse en el menor tiempo posible el proceso de transformación.

En relación a la hipótesis específica 3 se observó un nivel de significancia para p valor de 0.000, lo que indica que se acepta la hipótesis alterna, y según los resultados descriptivos de la dimensión procesos existen diferencias presentándose el siguiente panorama: para la institución pública resultó que el 57% consideró el nivel en proceso,

seguido de un 39% del nivel regular y apenas el 4% fue óptimo. En el caso de la institución privada el 56% de los encuestados considera el nivel óptimo, seguido de un 35% para el nivel regular y 9% en el nivel óptimo. Estos resultados demuestran que la escuela privada ha llevado a cabo de forma óptima la implementación de procesos determinando las funciones y tareas de quienes formarán parte de los nuevos procedimientos a consecuencia del cambio. Estos resultados coinciden con Torres (2018) cuyos resultados de esta dimensión alcanzaron el 50.5% para el nivel en proceso. Por su parte, Meza, Torres y Mamani (2020) en un estudio realizado a instituciones de educación básica de gestión pública al inicio de la pandemia obtuvo como resultado que el 53% de los docentes consideran el nivel más bajo para la gestión educativa, la misma que desde la directiva del colegio es determinante para optimizar el adecuado desempeño de los docentes impulsando calidad en los procesos para hacer cumplir las normativas internas y externas de las actividades planteadas en el proceso de cambio; encontró además que está relacionado directamente a la gestión institucional calificada también en el nivel más bajo con el 64%. Al respecto, para Garbanzo-Vargas (2016) los procesos deben estar especificados y no sobreentendidos de tal forma que el cambio pueda ser sostenible, siempre acompañado de quien ejerza las funciones de supervisión, pues será el responsable de medir los indicadores de control. Se trata de facilitar las tareas pues éstas van a influenciar el comportamiento y actitudes de los actores involucrados.

## VI. CONCLUSIONES

1. Respecto al objetivo general se comprobó que hay una diferencia significativa del nivel del cambio organizacional entre la institución pública y privada. La significancia tuvo como resultado  $p=0,000$  lo cual indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
2. Según el objetivo específico 1, se comprobó que hay una diferencia significativa del nivel de la dimensión conocimiento de la institución pública frente a la privada. La significancia tuvo como resultado  $p=0,000$  lo cual indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
3. Respecto al objetivo específico 2, se comprobó que hay una diferencia significativa del nivel de la dimensión emociones de la institución pública frente a la privada. La significancia tuvo como resultado  $p=0,000$  lo cual indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
4. En relación al objetivo específico 3 se comprobó que hay una diferencia significativa del nivel de la dimensión procesos entre la institución pública y privada. La significancia tuvo como resultado  $p=0,000$  lo cual indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.



## VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas tanto privada como pública tener en cuenta mecanismos estratégicos frente a una situación de cambio, independientemente de su magnitud, de tal forma que permita a docentes y comunidad educativa en general reducir el impacto de dicho proceso.
2. Se recomienda a los directivos y docentes de ambas instituciones mejorar el nivel de comunicación y de habilidades de interacción para que permita fortalecer el vínculo y se reduzca una posible resistencia al cambio.
3. Se recomienda a los docentes de ambas instituciones, que tomen la iniciativa de poder fortalecer su autoformación en nuevas tendencias educativas, y principalmente a los docentes de la escuela pública interiorizar aquella formación que sí logran recibir de parte de los organismos correspondientes, y también, buscar aquellos espacios que consoliden su crecimiento personal.
4. Se recomienda principalmente a las autoridades de la institución pública que con el soporte de la unidad de gestión educativa local desarrollen capacitaciones permanentes y sostenibles de gestión estratégica para el cambio.

## REFERENCIAS

- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Lima: Universidad ESAN.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (5°. edic.). Venezuela: Episteme.
- Baeza, S., y Flores, M. (2010). Percepción del clima organizacional y disposición al cambio de profesores de preparatoria de Mérida, Yucatán. En E. Cisneros-Cohernur. Autora (Ed). *Innovación de la gestión y cambio en las organizaciones educativas*. México. [https://www.academia.edu/9974114/Libro\\_Innovaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_y\\_cambio\\_en\\_las\\_organizaciones\\_educativas](https://www.academia.edu/9974114/Libro_Innovaci%C3%B3n_de_la_gesti%C3%B3n_y_cambio_en_las_organizaciones_educativas)
- Banco Mundial (2020). *Pandemia de Covid – 19: Impacto en la educación y respuestas en materia de políticas*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/publication/the-covid19-pandemic-shocks-to-education-and-policy-responses>
- Bartolomé, A. (octubre, 2020). Cambios educativos en tiempos de pandemia. *Revista Innovaciones Educativas* 22(Número especial). <https://doi.org/10.22458/ie.v22iespecial.3155>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3° edic.). Colombia: Pearson.

Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa: guía práctica*.  
Barcelona: CEAC.

Burke, W. (2018). *Organization change. Theory and practice* (5ta edic.).  
California: SAGE.

Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación: cómo reconocerlos  
diseñarlos y construirlos*. Quito: Abya Yala.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7°  
edic.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en  
las organizaciones*. (2° edic.) México: Mc Graw Hill

Cummings, T., y Worley, C. (2015). *Organization development & change*. (10ma  
edic.). Standford: Cencage Learning

Demers, C. (2007) *Organizational change theories: a synthesis*. USA: SAGE.

Farfán, J. (2013). *Apuntes de estadística en investigación educativa*. Lima:  
Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle.

Fernández, R., Hernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la  
Investigación*. (6° edic.). México: Mc Graw Hill.

- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1).  
<http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Gerstner, L., Semerad, R., Doyle, D., y Johnston, W. (1996). *Renovando la educación*. España: Paidós.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones* (4º. edic.). México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (11º edic.). México: Cengage Learning.
- Hernández, A. (2020). COVID-19: el efecto de la gestión educativa. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3(1), 37 - 41  
<http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2640>
- Hernández-Carrera, F., Bautista-Vallejo, J., y Viviera I. (2020). El profesorado como líder en situaciones de crisis: El caso de la pandemia por COVID-19. En R. Moreno, A. Tejeda y M. Diaz-Vega (coords.), *Covid-19: Educación inclusiva y personas con discapacidad: fortalezas y debilidades de la teleeducación*, 23. España: Colección iAccesability  
[https://www.researchgate.net/publication/343671280\\_El\\_profesorado\\_co](https://www.researchgate.net/publication/343671280_El_profesorado_co)

mo\_lider\_en\_situaciones\_de\_crisis\_el\_caso\_de\_la\_pandemia\_por\_COVI  
D-19

Hurtado, F. (2020). La educación en tiempos de pandemia: Los desafíos de la escuela del siglo XXI. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 44, 176 - 187.  
[http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/Ed.44\(176-187\)%20Hurtado%20Tavalera\\_articulo\\_id650.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.44(176-187)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf)

INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) (2018). Informe nacional: Perú, perfil sociodemográfico. Censos Nacionales 2017. Lima.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf)

INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) (junio, 2018). Informe técnico N°2 Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02\\_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf)

Maldonado, J. (2017). Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional. Honduras: Producción bibliográfica en red.  
[https://www.academia.edu/34600879/COMPORTAMIENTO\\_DESARROLLO\\_Y\\_CAMBIO\\_ORGANIZACIONAL?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/34600879/COMPORTAMIENTO_DESARROLLO_Y_CAMBIO_ORGANIZACIONAL?email_work_card=view-paper)

- Méndez, C. (1995). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Colombia: McGraw Hill
- Meza, L., Torres, J., y Mamani, O. (2021). Gestión educativa como factor determinante del desempeño de docentes de educación básica regular durante la pandemia COVID-19, Puno – Perú. *Revista de Investigación de Apuntes Universitarios* (11)1, 23 - 35.  
<https://doi.org/10.17162/au.v11i1.543>
- Miguel, J. (2018). *Cambio organizacional y desarrollo organizacional en las modalidades E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos* (Tesis de maestría).
- Passos, E. (2015). *Metodología para la presentación de trabajos de investigación: Una manera práctica de aprender a investigar*. (2°. Edic.) Colombia: Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar.
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Lima: Universidad Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/2989>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10°. edic.) México: Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10°. edic) México: Pearson.

Romero, A. (2001). Los procesos de cambio organizativo: una aproximación teórica desde la perspectiva del equilibrio interrumpido. *Cuadernos de Estudios Empresariales* 11(2001), 271 - 289.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/download/CESE0101110271A/9958>

Romero, L. (2017) Gestión del cambio y su influencia en el desempeño laboral de la IE "Santa Magdalena" Guadalupe. Pacasmayo (Tesis de maestría). Recuperada de:  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46290>

Ruiz, C. (2013). Instrumentos y técnicas de investigación educativa. Un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de datos. (3era. edic). Houston: DANAGA. Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/37886948/Instrumentos\\_y\\_Tecnicas\\_de\\_Investigaci%C3%B3n\\_Educativa\\_Carlos\\_Ruiz\\_Bolivar\\_pdf](https://www.academia.edu/37886948/Instrumentos_y_Tecnicas_de_Investigaci%C3%B3n_Educativa_Carlos_Ruiz_Bolivar_pdf)

Ruiz, S. (2020). Las habilidades socioemocionales de los docentes en tiempos de pandemia. En L.G. Juárez-Hernández (Coord.). Memorias del Quinto Congreso de Investigación en Habilidades Socioemocionales, Coaching y Talento (CIGETH-2020). Congreso conducido por el Centro Universitario CIFE, Cuernavaca, México. <https://cife.edu.mx/recursos>

Sánchez, H., y Reyes, C. (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica* (2da edic). Lima: Mantaro.

Sánchez, H., Reyes, C., y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma:

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Sepúlveda, P. (02 de abril de 2020). Educación en línea en cuarentena: ¿Cómo ser más que un docente que lee diapositivas y entusiasmar a los alumnos? La Tercera. <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/educacion-en-linea-en-cuarentena-como-ser-mas-que-un-docente-que-lee-diapositivas-y-entusiasmar-a-los-alumnos/46DEDZB5JVHKBEENXDWGPT76II/>

SITEAL (Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina) (octubre, 2020). Sistematización de respuestas de los sistemas educativos de América Latina a la crisis de la COVID – 19. [https://www.siteal.iiep.unesco.org/respuestas\\_educativas\\_covid\\_19](https://www.siteal.iiep.unesco.org/respuestas_educativas_covid_19)

Sverdlick, I., Del Valle, A., Lucas, J., Mosqueira, M., y Ginocchio M. (2020). Gestionar escuelas en tiempos de pandemia. Una oportunidad para repensar la escuela. *Revista de Educación*, 21(2), 203-216. [http://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r\\_educ/article/view/4584/4614](http://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ/article/view/4584/4614)



- Torres, A. (2018). *Cambio organizacional y alfabetización en la cultura digital en las instituciones educativas de la red N° 09 de la Ugel 05 –S JL –Lima 2018* (Tesis de maestría). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31758>
- Toffler, A. (1970). *Future Shock*. Nueva York: Random House.
- Vargas, K., Borja, E., Burga, G., y Vásquez, S. (2020). Satisfacción y desempeño, en los docentes de educación primaria, en las instituciones educativas particulares del Perú, durante el periodo de la pandemia. *Polo del conocimiento*, 5(10), 841 - 867. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7659418.pdf>
- Vivas, A., Martínez, M., y Solís, D. (noviembre, 2020). Gestión de la administración escolar en el desarrollo de actividades académicas: mirada en tiempos de pandemia. *Scientific*, 5(18), 24 – 45. [https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/477/1186](https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/477/1186)
- Von Bertalanffy, L. (1989). *Teoría general de sistemas: Fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Zimmerman, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas* (2da. edición) Ecuador: Abya-Yala.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable y dimensiones	Metodología
<b>Problema general:</b> ¿Cuál es el nivel de gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020?	<b>Objetivo general:</b> Determinar las diferencias del nivel de gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.	<b>Hipótesis general:</b> Existen diferencias en los niveles de la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.	<b>Variable:</b>  Cambio organizacional  <b>Dimensiones:</b> Conocimiento Emociones Procesos	<b>Tipo de investigación:</b> Básica  <b>Diseño:</b> No Experimental  <b>Enfoque</b> Cuantitativo  <b>Nivel</b> Descriptiva – comparativo  <b>Tipo y tamaño de muestra</b> Estratificada - 124 docentes  <b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario  <b>Estadística</b> Descriptiva e inferencial
<b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es el nivel de la dimensión conocimiento en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020?	<b>Objetivos específicos</b> Determinar si existen diferencias en el nivel de la dimensión conocimiento en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.	<b>Hipótesis específicas</b> Existen diferencias en el nivel de la dimensión conocimiento en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.		
¿Cuál es el nivel de la dimensión emociones en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020?	Determinar si existen diferencias en el nivel de la dimensión emociones en la gestión de cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.	Existen diferencias en el nivel de la dimensión emociones en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.		
¿Cuál es el nivel de la dimensión procesos en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020?	Determinar si existen diferencias en el nivel de la dimensión procesos en la gestión de cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.	Existen diferencias en el nivel de la dimensión procesos en la gestión del cambio organizacional de los docentes de dos instituciones educativas en el contexto de pandemia por COVID-19 Lima Callao 2020.		

**Anexo 2. Matriz de operacionalización de las variables**

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Rangos
Cambio organizacional	El cambio organizacional implica un proceso de aprendizaje frente a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo; y para que sea exitoso se requieren factores de conocimiento, emociones y procesos. (Maldonado, 2017)	El cambio organizacional será medido a través de las siguientes dimensiones: conocimiento o capacidad, emociones o voluntad y, finalmente procesos o hábitos. Cada una de ellas contempla sus propios indicadores que están orientados y guardan coherencia entre sí.	Conocimiento	Comunicación efectiva	Ordinal: (1) Totalmente en desacuerdo  (2) En desacuerdo  (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo  (4) De acuerdo  (5) Totalmente de acuerdo	Óptimo: 44 - 60
				Capacitación técnica		Regular: 29 - 43
				Habilidades sociales		En proceso: 12 - 28
			Emociones	Motivación		Óptimo: 30 - 40
				Satisfacción		
			Procesos	Tareas		En proceso: 8 - 18
				Procedimientos		

### Anexo 3

#### *Muestra Estratificada*

	Estratos	Población	%
Institución pública	Primaria	29	16%
	Secundaria	74	40%
Institución privada	Primaria	38	21%
	Secundaria	42	23%
Total		183	100%

#### *Población*

	Estratos	Población	Fh	Muestra estratificada
	Primaria pública	29	0.678536	20
	Secundaria pública	74	0.678536	50
	Primaria privada	38	0.678536	26
	Secundaria privada	42	0.678536	28
Total		183		124

## Anexo 4

### Cuestionario sobre gestión del cambio organizacional

Estimado docente:

El presente cuestionario es para obtener información respecto a la gestión del cambio de los docentes en instituciones educativas en contexto de pandemia por COVID - 19.

A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones, considerando que no hay respuestas correctas ni incorrectas, por favor, marque la opción que mejor exprese su posición:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

<b>Cuestionario sobre gestión del cambio organizacional</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DIMENSIÓN 1: Conocimiento</b>						
<b>1</b>	El nivel de comunicación se ha mejorado con la gestión de cambio.					
<b>2</b>	En la gestión del cambio existe apertura en la comunicación con los directivos.					
<b>3</b>	En la gestión del cambio existe apertura en la comunicación con mis compañeros.					
<b>4</b>	Durante el proceso de cambio he desarrollado nuevas formas de comunicación.					
<b>5</b>	Los directivos se preocupan por informar sobre el proceso de cambio.					
<b>6</b>	Las capacitaciones brindadas por la institución son acordes a las necesidades de trabajo durante el proceso de cambio.					
<b>7</b>	La institución contempla la mejora continua como elemento clave para la gestión del cambio.					
<b>8</b>	Las decisiones tomadas para la gestión del cambio fueron estratégicas.					
<b>9</b>	El proceso de cambio ha vinculado activamente a los integrantes de la institución.					
<b>10</b>	El proceso de cambio ha afectado el equilibrio emocional.					
<b>11</b>	El proceso de cambio ha sido favorable.					
<b>12</b>	Se puede evidenciar una resistencia al cambio.					
<b>DIMENSIÓN 2: Emociones</b>						
<b>13</b>	Las actividades laborales que se desarrollan a partir del cambio, no generan alguna motivación.					
<b>14</b>	En la gestión del cambio, los directivos reconocen la labor destacada por los docentes.					
<b>15</b>	La institución brinda apoyo emocional durante el proceso de cambio.					
<b>16</b>	El proceso de cambio incentiva a conocer mejor el uso de las tecnologías de la comunicación.					
<b>17</b>	Existe una satisfacción laboral a partir del proceso de cambio.					
<b>18</b>	La institución se siente satisfecha con el desempeño laboral durante el proceso de cambio.					
<b>19</b>	El proceso de cambio ha permitido cumplir con metas personales.					
<b>20</b>	Con el proceso de cambio se ha obtenido los objetivos profesionales.					

	<b>DIMENSIÓN 3: Procesos</b>					
<b>21</b>	Los directivos están involucrados en las tareas de la gestión del cambio.					
<b>22</b>	Existe relación entre las tareas diarias con los objetivos institucionales durante la gestión de cambio.					
<b>23</b>	Durante la gestión del cambio, se desarrolla tareas que no corresponden a los objetivos institucionales.					
<b>24</b>	La gestión de cambio permite comprender nuevas tendencias educativas.					
<b>25</b>	Los objetivos institucionales están alineados a la gestión del cambio.					
<b>26</b>	El Plan de Trabajo ha sido adaptado al cambio.					
<b>27</b>	Toda inserción de una nueva forma de trabajo está contemplada en un documento institucional.					
<b>28</b>	En la gestión del cambio los directivos realizan acciones de monitoreo a las actividades de los docentes.					

## Anexo 5

### Ficha técnica

Instrumento	:	Cuestionario de Cambio organizacional
Autora	:	Blanca Álvarez Inga
Año	:	2020
Lugar	:	Lima - Callao
Objetivo	:	Determinar las diferencias del nivel del cambio organizacional en dos instituciones educativas.
Duración	:	15 minutos aproximadamente
Población	:	Docentes de dos instituciones, una pública y otra privada.
Aplicación	:	Individual

Estructura: La escala consta de 28 ítems con 5 alternativas de respuesta de tipo Likert: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5)

Interpretación: En proceso (28 - 65) Regular (66 - 103) Óptimo (104 - 140)



## Anexo 6

### *Interpretación de confiabilidad según Ruiz (2013)*

Rangos	Valor
0,81 a 1,00	Muy alto
0,61 a 0,80	Alto
0,41 a 0,60	Moderado
0,21 a 0,40	Bajo
0,01 a 0,20	Muy bajo

## Anexo 7

*Base de datos de nivel de confiabilidad*

CÁLCULO DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL MÉTODO DE ALFA DE CRONBACH																														
Docentes	PREGUNTAS																											TOTAL		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		28	
1	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	100	
2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	132	
3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	86	
4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	5	5	2	1	2	4	5	4	4	3	3	4	3	5	4	5	106	
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	110	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	1	5	5	5	4	122	
7	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	105	
8	2	3	2	4	4	2	2	2	1	2	1	5	5	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	56	
9	4	3	4	5	5	3	3	3	3	5	5	2	2	4	4	4	4	5	4	3	5	4	1	4	4	3	3	5	104	
10	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	1	2	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	2	5	5	5	5	121	
11	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	5	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	101	
12	4	2	5	5	3	4	4	4	5	4	5	2	2	4	3	5	5	5	4	4	2	3	2	3	4	5	4	3	105	
13	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	120
14	4	4	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	5	5	2	1	2	4	5	4	4	3	3	4	3	5	4	5	106	
15	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	1	4	4	5	5	5	4	4	4	3	1	4	3	4	3	4	101	
<b>VARIANZA</b>	0.5	1.0	0.6	0.5	0.7	0.6	0.7	0.8	1.3	0.8	0.9	1.4	1.9	1.1	1.1	1.7	1.6	1.0	1.0	0.8	1.3	1.0	1.1	0.6	0.8	0.8	1.1	1.0	<b>289.7</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>27.9</b>																											<b>0.937</b>		

## Anexo 8

### *Distribución de jueces evaluadores*

#### Validación

Expertos	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Calificación
Dr. Carlos Sixto Vega	sí	sí	sí	Aplicable
Mg. Janet Carpio Mendoza	sí	sí	sí	Aplicable
Dr. Segundo Pérez Saavedra	sí	sí	sí	Aplicable

Certificado de validez de contenido del instrumento por parte de jueces expertos.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CAMBIO ORGANIZACIONAL**

N° Cada	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Conocimiento</b>							
1	El nivel de comunicación se ha mejorado con la gestión de cambio.	X		X		X		
2	En la gestión del cambio existe apertura en la comunicación con los directivos.	X		X		X		
3	En la gestión del cambio existe apertura en la comunicación con mis compañeros.	X		X		X		
4	Durante el proceso de cambio he desarrollado nuevas formas de comunicación.	X		X		X		
5	Los directivos se preocupan por informar sobre el proceso de cambio.	X		X		X		
6	Las capacitaciones brindadas por la institución son acordes a las necesidades de trabajo durante el proceso de cambio.	X		X		X		
7	La institución contempla la mejora continua como elemento clave para la gestión del cambio.	X		X		X		
8	Las decisiones tomadas para la gestión del cambio fueron estratégicas.	X		X		X		
9	El proceso de cambio ha vinculado activamente a los integrantes de la institución	X		X		X		
10	El proceso de cambio ha afectado el equilibrio emocional.	X		X		X		
11	El proceso de cambio ha tenido una respuesta favorable.	X		X		X		
12	Se puede evidenciar una resistencia al cambio.	X		X		X		
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 2: Emociones</b>							
13	Las actividades laborales que se desarrollan a partir del cambio, no generan alguna motivación.	X		X		X		
14	En la gestión del cambio, los directivos reconocen la labor destacada por los docentes.	X		X		X		
15	La institución brinda apoyo emocional durante el proceso de cambio.	X		X		X		
16	El proceso de cambio incentiva a conocer mejor el uso de las tecnologías de la comunicación.	X		X		X		
17	Existe una satisfacción laboral a partir del proceso de cambio.	X		X		X		
18	La institución se siente satisfecha con el desempeño laboral durante el proceso de cambio.	X		X		X		
19	El proceso de cambio ha permitido cumplir con metas personales.	X		X		X		
20	Con el proceso de cambio se ha obtenido los objetivos profesionales.	X		X		X		
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 3: Procesos</b>							
21	Los directivos están involucrados en las tareas de la gestión del cambio.	X		X		X		
22	Existe relación entre las tareas diarias con los objetivos institucionales durante la gestión de cambio.	X		X		X		
23	Durante la gestión del cambio, se desarrolla tareas que no corresponden a los objetivos institucionales.	X		X		X		
24	La gestión de cambio permite comprender nuevas tendencias educativas.	X		X		X		
25	Los objetivos institucionales están alineados a la gestión del cambio.	X		X		X		
26	El Plan de Trabajo ha sido adaptado al cambio	X		X		X		
27	Toda inserción de una nueva forma de trabajo está contemplada en un documento institucional.	X		X		X		
28	En la gestión del cambio los directivos realizan acciones de monitoreo a las actividades de los docentes.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador:

PÉREZ SAAVEDRA, SEGUNDO SIGIFREDO

DNI

25601051

Especialidad del validador:

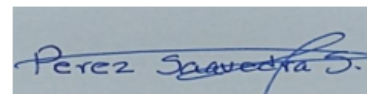
Gestión de la Educación

28 de noviembre del 2020

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr Vega Vilca Carlos Sixto    DNI: 09826463

Especialidad del validador: Doctor en educación

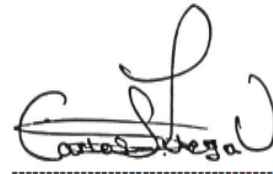
18 de noviembre del 2020

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlos Vega', written over a horizontal dashed line.

Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  / No aplicable  / Aplicable después de corregir

Apellidos y nombres del juez validador:

Carpo Mendoza, Janet

DNI

42551132

Especialidad del validador:

Educador - Mgr. Psicología Educativa

28 de noviembre del 2020


- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

## Anexo 9

← → G docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSecZtdDQdmmP3lkPinsWoLhg-zFV\_HdltAm67Osi53ZetevBQ/viewform ☆ 8 Actualizar



### Cuestionario sobre Cambio Organizacional

Estimado docente:  
El presente cuestionario es para obtener información respecto a la Gestión del Cambio en instituciones educativas en tiempos de pandemia por COVID - 19.  
A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones, considerando que no hay respuestas correctas ni incorrectas, por favor, marque la opción que mejor exprese su posición:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

Gracias por su tiempo y colaboración

**\*Obligatorio**

Edad \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_



# Anexo 10: Base de datos de encuestados

1: Tipo_institución																													Visible: 29 de 29 variables			
Tipo_institución	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	var	var	var	
1	2	2	4	4	4	2	4	4	4	5	4	3	3	4	2	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4				
2	2	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5			
3	2	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4				
4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4				
5	2	3	2	4	3	3	4	3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	1	3	3	3	3	4	3	3				
6	2	1	1	1	1	1	2	3	1	5	3	2	2	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	5	3	3				
7	2	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	2	4	4	3	5	4	5	4	4	5	5	1	4	5	5	4	5				
8	2	4	3	5	5	4	2	5	5	5	5	2	3	3	3	5	4	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5				
9	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5				
10	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4				
11	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	3	5	3	4	4	4	5	5	2	5	5	5	3	4				
12	2	3	1	4	4	1	2	3	3	1	5	4	3	3	2	4	3	3	4	3	1	2	3	3	3	4	3	4				
13	2	3	4	4	3	4	4	5	3	3	5	4	2	5	3	5	3	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3				
14	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	1	4	2	5	3	4	5	4	4	1	5	5	5	5	5				
15	2	2	2	3	4	2	2	3	2	1	5	5	3	4	3	2	4	3	4	3	3	1	2	3	4	2	4	4	1			
16	2	4	2	4	5	3	2	3	2	5	5	5	4	4	3	2	5	4	4	4	3	3	1	3	4	4	4	4				
17	2	1	1	3	4	4	3	4	4	2	4	3	2	2	4	2	5	3	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4				
18	2	3	3	4	4	4	3	3	4	2	5	4	4	3	4	2	5	5	4	5	4	4	2	2	4	2	4	2	5			
19	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	5	3	2	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2			
20	2	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	1	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5			
21	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4				
22	2	2	2	3	3	3	3	5	3	2	4	3	3	2	3	3	5	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3				
23	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3				
24	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3				
25	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5				
26	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5				
27	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4				
28	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5				
29	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	2	5	5	5	5				
30	2	5	2	4	4	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	5	5	5	3	4	4	2	3	4	3				
31	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5				
32	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3				
33	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3				
34	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	2	3	3	5	4	4	3	4	3	4	2	5	4	5	5	5				
35	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
36	2	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	2	1	5	3	5	5	5	5	4	4	2	4	5	4	5	4	5			

1: Tipo_institución																													Visible: 29 de 29 variables		
Tipo_institución	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	var	var	var
37	2	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	5		
38	2	3	4	3	5	5	4	5	4	3	4	3	3	2	5	4	5	4	5	4	4	5	4	2	5	5	5	4	5		
39	2	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4		
40	2	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	3	3	1	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
41	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
42	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4		
43	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3		
44	2	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	2	2	4	3	5	4	5	4	4	5	4	1	4	4	4	5	5	5		
45	2	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4		
46	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4		
47	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4		
48	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	5	4	1	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4		
49	2	2	4	5	4	4	4	5	2	4	5	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	5		
50	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4		
51	2	3	4	4	3	4	4	5	3	3	5	3	1	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
52	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	1	5	5	5	5	5		
53	2	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	4	4	5	4	1	4	4	5	5	5		
54	2	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	4	4	5	4	1	4	4	5	5	5		
55	1	2	2	4	4	4	2	4	4	4	5	4	1	3	3	2	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4		
56	1	2	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	2	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5		
57	1	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4		
58	1	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	1	4	4	5	4	4	4	5	5	4	1	4	4	5	5	5		
59	1	3	4	4	3	4	4	5	3	3	5	3	1	5	3	2	5	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3		
60	1	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	1	4	2	5	3	4	5	4	4	4	1	5	5	5	5	5		
61	1	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	2	4	2	3	3	3	3	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4		
62	1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5		
63	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	5		
64	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	5	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4		
65	1	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5		
66	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5		
67	1	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4		
68	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	1	5	5	5	5	5		
69	1	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5		
70	1	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	4	3	4		
71	1	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4		
72	1	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4		

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda																																	
1: Tipo_institución 2 Visible: 29 de 29 variables																																	
	Tipo_institución	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	var	var	var	
73	1	3	3	4	4	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	2	4	2	3	2	3				
74	1	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4				
75	1	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
76	1	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5				
77	1	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	2	3	2	2	4	2	3	4	5	2	2	5				
78	1	3	3	2	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	4	4				
79	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4				
80	1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	2	4	5	5	5	5				
81	1	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4				
82	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3				
83	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3				
84	1	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4				
85	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5			
86	1	3	3	4	5	3	3	3	2	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	2	2	3	3	2	4	4	3	2	4				
87	1	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	4				
88	1	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4	2	4	3	4	3	4	4	4	1	5	4	5	4	5				
89	1	3	5	5	4	4	3	4	2	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5				
90	1	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4				
91	1	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4				
92	1	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	2	5	4	5	4	5				
93	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5			
94	1	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	2	3	2	2	4	2	3	4	5	2	2	5				
95	1	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5			
96	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4				
97	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4				
98	1	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5			
99	1	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	2	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4				
100	1	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4				
101	1	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2	2	4	2	3	4	5	2	2	5				
102	1	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	4	4				
103	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4				
104	1	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5				
105	1	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4				
106	1	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3				
107	1	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	2	4	2	3	4	5	2	2	5				
108	1	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	4	4				



1: Tipo\_institución 2 Visible: 29 de 29 variables

	Tipo institución	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	var	var	var		
100	1	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4					
101	1	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2	2	4	2	3	4	5	2	2	5					
102	1	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	4	4					
103	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4					
104	1	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5					
105	1	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4					
106	1	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3					
107	1	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	2	4	2	3	4	5	2	2	5					
108	1	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	4	4					
109	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4					
110	1	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5					
111	1	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4					
112	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3					
113	1	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5	1	5	4	4	5	5					
114	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4					
115	1	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3					
116	1	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5					
117	1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	3	3	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5					
118	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	2	3	1	2	2	1	5	1	2	1	1	2					
119	1	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	3	4	5	1	5	4	4	5	5					
120	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4					
121	1	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4					
122	1	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5					
123	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	5	4	4	5	5	4	5	5	1	5	5	4	5	5					
124	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	2	3	1	2	2	1	5	1	2	1	1	2					
125																																		
126																																		
127																																		
128																																		
129																																		
130																																		
131																																		
132																																		
133																																		
134																																		
135																																		

Vista de datos Vista de variables

## Anexo 11

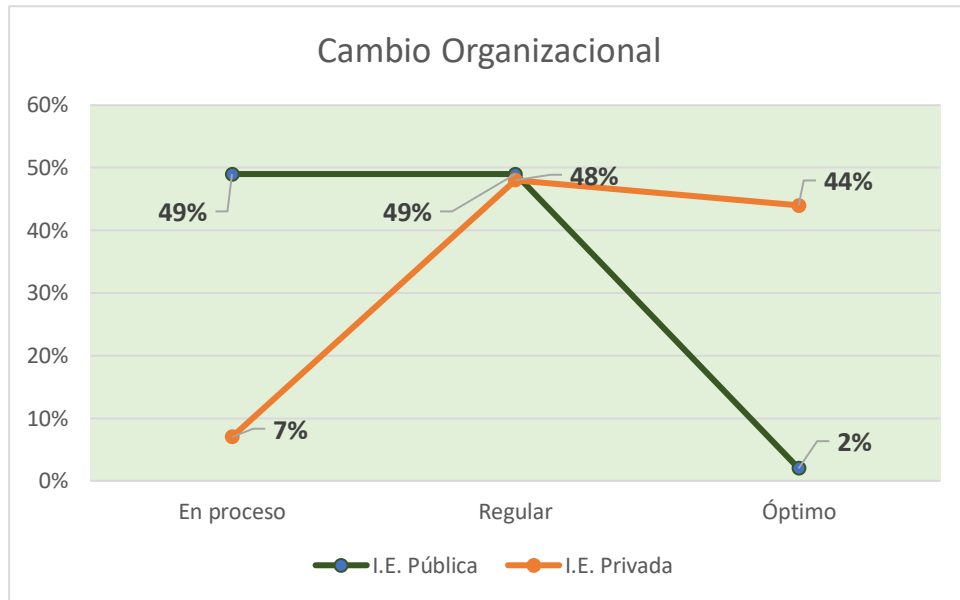


Figura 1. Descripción de los niveles de cambio organizacional

## Anexo 12

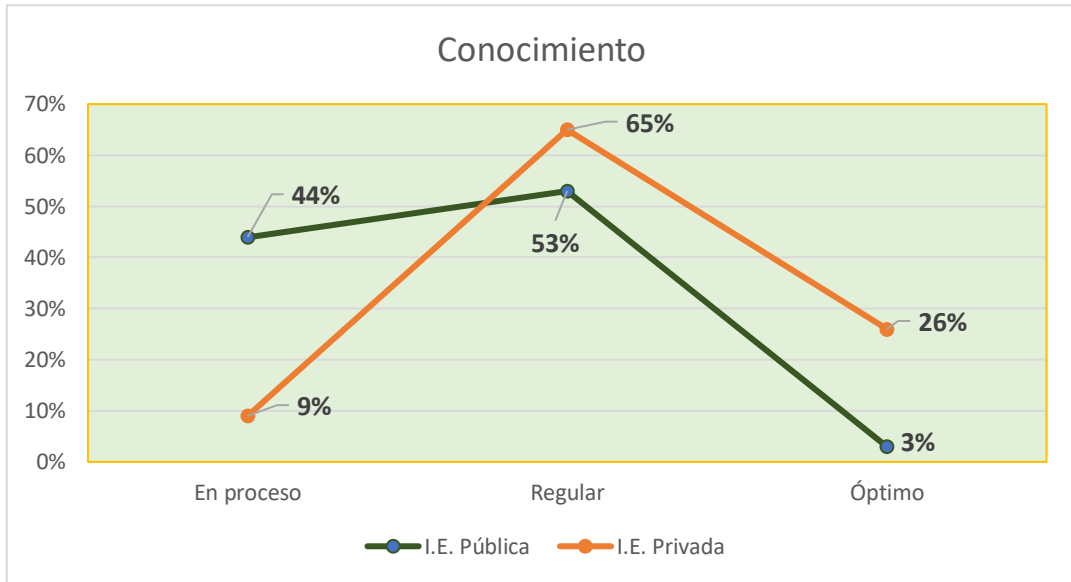


Figura 2. Descripción de los niveles de la dimensión conocimiento

### Anexo 13

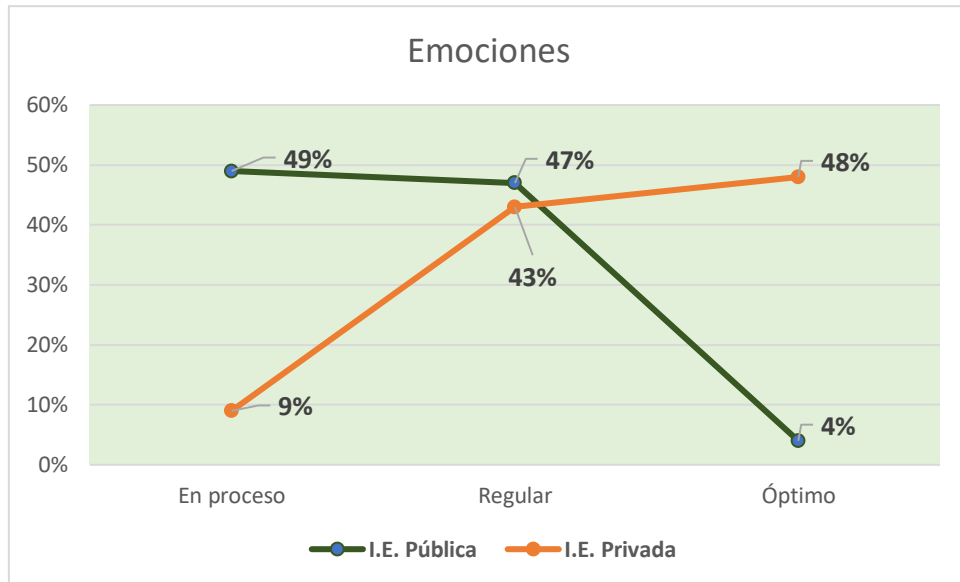


Figura 3. Descripción de los niveles de la dimensión emociones

## Anexo 14

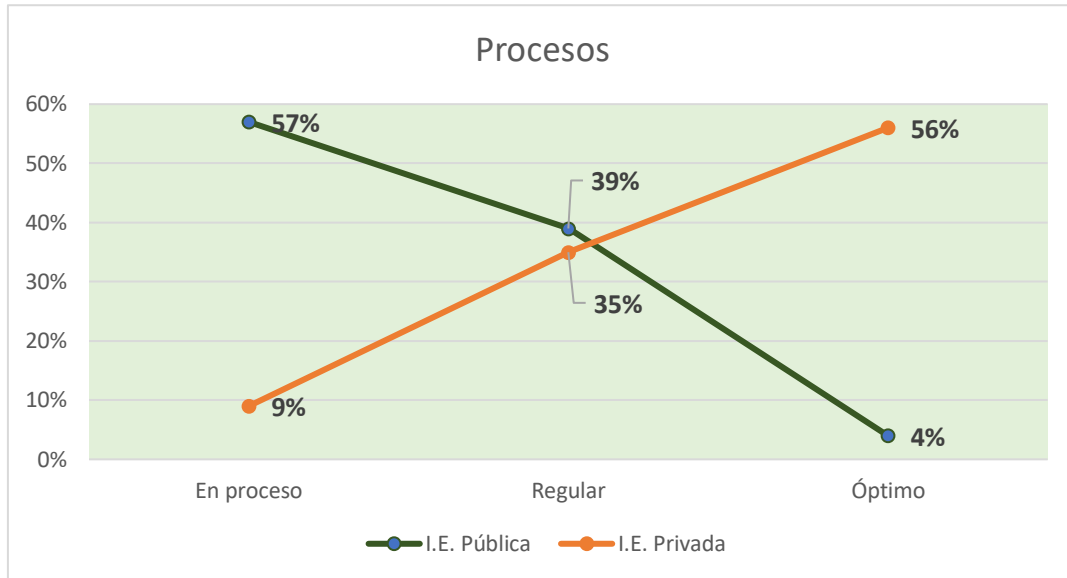


Figura 4. Descripción de los niveles de la dimensión procesos



## Anexo 15

### Permiso de autorización de instituciones educativas



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 19 de diciembre de 2020  
Carta P. 992-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

Lic.  
Jaime Córdova Montejo  
Director  
I.E. San Antonio Marianistas

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a ALVAREZ INGA, BLANCA; identificada con DNI N° 25862412 y con código de matrícula N° 6000140056; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA POR COVID-19 LIMA CALLAO 2020**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador ALVAREZ INGA, BLANCA asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

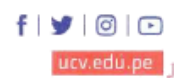
Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
ESCUELA DE POSGRADO  
UCV FILIAL LIMA  
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año de la Universalización de la Salud”

Lima, 19 de diciembre de 2020  
Carta P. 991-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

Lic.  
Pérsida Gómez Mauricio  
Directora  
I.E. Dora Mayer

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a ALVAREZ INGA, BLANCA; identificada con DNI N° 25862412 y con código de matrícula N° 6000140056; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA POR COVID-19 LIMA CALLAO 2020**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador ALVAREZ INGA, BLANCA asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,

  
  
Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
ESCUELA DE POSGRADO  
UCV FILIAL LIMA  
CAMPUS LIMA NORTE

## RESOLUCIÓN JEFATURAL Nº 0818-2021-UCV-LN-EPG-F05L01/J-INT

Los Olivos, 18 de enero de 2021

### VISTO:

El expediente presentado por **ALVAREZ INGA, BLANCA** solicitando autorización para sustentar su Tesis titulada: **GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA POR COVID-19 LIMA CALLAO 2020**; y

### CONSIDERANDO:

Que el(la) bachiller **ALVAREZ INGA, BLANCA**, ha cumplido con todos los requisitos académicos y administrativos necesarios para sustentar su Tesis y poder optar el Grado de Maestra en Administración de la Educación;

Que, el proceso para optar el Grado de Maestra está normado en los artículos del 22° al 32° del Reglamento para la Elaboración y Sustentación de Tesis de la Escuela de Posgrado;

Que, en su artículo 30° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo que a la letra dice: *“Para efectos de la sustentación de Tesis para Grado de Maestro o Doctor se designará un jurado de tres miembros, nombrados por la Escuela de Posgrado o el Director Académico de la Filial en coordinación con el Jefe de la Unidad de Posgrado; uno de los miembros del jurado necesariamente deberá pertenecer al área relacionada con el tema de la Tesis”*;

Que, estando a lo expuesto y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

### SE RESUELVE:

**Art. 1°.-** AUTORIZAR, la sustentación de la Tesis titulada: **GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA POR COVID-19 LIMA CALLAO 2020** presentado por **ALVAREZ INGA, BLANCA**.

**Art. 2°.-** DESIGNAR, como miembros jurados para la sustentación de la Tesis a los docentes:

Presidente	: Dra. Estrella Esquiagola Aranda
Secretario	: Dr. Segundo Sigifredo Perez Saavedra
Vocal (Asesor de la Tesis)	: Dr. Carlos Sixto Vega Vilca

**Art. 3°.-** SEÑALAR, como lugar, día y hora de sustentación, los siguientes:

Lugar	: Posgrado
Día	: 25 de enero de 2021
Hora	: 8:00 a.m.

**Regístrese, comuníquese y archívese.**



Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
Escuela de Posgrado – Campus Lima Norte

