

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**DISPOSICIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y ACEPTACIÓN AL CAMBIO  
CURRICULAR EN DOCENTES UNIVERSITARIOS**

**Aliaga Rojas, Carol Denise**

Asesor: Rafael Antonio Leal Zavala

**Cajamarca – Perú**

**Noviembre – 2021**

# **UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **Disposición al cambio organizacional y aceptación al cambio curricular en docentes universitarios**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para el Grado Académico de  
Maestro en Gestión de la Educación

**Aliaga Rojas, Carol Denise**

Asesor: Rafael Antonio Leal Zavala

**Cajamarca – Perú**

**Noviembre – 2021**

COPYRIGHT © 2021 by  
Carol Denise Aliaga Rojas  
Todos los derechos reservados.

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**APROBACIÓN DE MAESTRÍA**

**DISPOSICIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y ACEPTACIÓN AL CAMBIO**

**CURRICULAR EN DOCENTES UNIVERSITARIOS**

Presidente: Dr. Carlos Mendoza Hernández

Secretaria: Mg. Patricia Rivera Castañeda

Vocal: Dr. Jesús Julca Crespín

Asesor: Mg. Rafael Antonio Leal Zavala

## **DEDICATORIA**

A:

Mi familia, a mis compañeros y docentes de la maestría por ser parte de este logro.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Mg. Rafael Leal Zavala, asesor de tesis, por sus enseñanzas, tiempo, contribución y dedicación en la realización de este estudio.

A la Mg. Lucía Esaine Suárez, por su cooperación y apertura en la aceptación de la propuesta y en el recojo de datos en la facultad que dirige.

A la Lic. Luz Chávez Toledo, por su colaboración y apertura en la aceptación de la propuesta y en el recojo de datos en la escuela que dirige.

A los docentes de la Facultad de Psicología y de la Escuela de Estudios Generales por su veracidad y tiempo tomado para llenar las encuestas de la presente investigación.

Al Mg. Valdemar Espinoza, por su colaboración en el presente estudio.

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue examinar la relación entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular en una muestra de 46 docentes de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca. Se trata de un estudio no experimental, de diseño transversal correlacional. Aplicados el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (IMC) y la Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio (EAC). El análisis de los datos mostró un Alfa de Cronbach (IMC  $\alpha = 0.901$ ) y un EAC: Subescala de Actitud de Aceptación  $\alpha = 0.702$ , que indica la fiabilidad de los instrumentos. Para la correlación se empleó el estadístico Rho de Spearman con los resultados: relación significativa entre la actitud de aceptación al cambio curricular y cuatro dimensiones de la disposición al cambio organizacional: participación (Rho = 0.390), trabajo en equipo (Rho = 0.293), aceptación (Rho = 0.466) y conocimiento de la organización (Rho = 0.313). Así mismo, 80% de los encuestados presentan disposición al cambio organizacional en los niveles medio y alto, y responden al cambio curricular con una actitud de aceptación favorable (medio = 72% y alto = 13%). Si bien, existe relación significativa entre la actitud de aceptación al cambio curricular y cuatro dimensiones de la disposición al cambio organizacional, esto cambió al realizar la segmentación en unidades académicas. Por lo que existe correlación positiva y significativa ( $Rho = 0.590$ ) entre las variables para la Facultad de Psicología, y no existe correlación significativa ( $Rho = 0.260$ ) para la Escuela de Estudios Generales.

**Palabras clave:** Disposición al cambio organizacional, cambio organizacional, actitud de aceptación al cambio, cambio curricular.

## **ABSTRACT**

The objective of the research was to examine the relationship between the disposition to organizational change and the attitude of acceptance of curricular change in a sample of 46 teachers from a private university in the city of Cajamarca. It is a non-experimental study, with a cross-sectional correlational design. The Organizational Change Measurement Instrument (IMC) and the Acceptance Subscale of the Attitude to Change Scale (EAC) were applied. Data analysis showed a Cronbach's Alpha (BMI = 0.901) and an EAC: Acceptance Attitude Subscale = 0.702, indicating the reliability of the instruments. For correlation, Spearman's Rho statistic was used with the results: significant relationship between the attitude of acceptance to curricular change and four dimensions of willingness to organizational change: participation (Rho = 0.390), teamwork (Rho = 0.293), acceptance (Rho = 0.466) and knowledge of the organization (Rho = 0.313). Likewise, 80% of the respondents show willingness to organizational change at the medium and high levels, and respond to curricular change with a favorable attitude of acceptance (medium = 72% and high = 13%). Although there is a significant relationship between the attitude of acceptance to curricular change and four dimensions of the disposition to organizational change, this changed when segmenting into academic units. Thus, there is a positive and significant correlation (Rho = 0.590) between the variables for the School of Psychology, and there is no significant correlation (Rho = 0.260) for the School of General Studies.

**Keywords:** Willingness toward organizational change, organizational change, attitude of acceptance to change, curriculum change.

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	5
AGRADECIMIENTOS .....	6
RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	8
ÍNDICE.....	9
LISTA DE TABLAS .....	11
LISTA DE FIGURAS.....	12
CAPÍTULO I .....	13
INTRODUCCIÓN .....	13
1. Planteamiento del problema.....	14
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	14
1.2 Definición del problema.....	17
1.3 Objetivos .....	17
1.4 Justificación e importancia .....	18
1.5 Limitaciones .....	19
CAPÍTULO II.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
2. Fundamentos teóricos de la investigación.....	21
2.1 Antecedentes.....	21
2.2 Teorías que sustentan la investigación.....	25
2.2.1 Cambio organizacional .....	25
2.2.2 Disposición al cambio organizacional .....	28
2.2.3 Resistencia al cambio .....	31
2.2.4 Actitudes ante el cambio.....	32
2.2.5 Currículo por competencias.....	35
2.3 Marco conceptual .....	37
2.3.1 Disposición al cambio organizacional .....	37
2.3.2 Actitud de aceptación al cambio curricular .....	37
2.4 Hipótesis .....	37
CAPÍTULO III.....	39
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.1 Tipo de Investigación .....	39
3.2 Diseño de Investigación.....	39
3.3 Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores .....	43
3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	44
3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos .....	45
CAPÍTULO IV.....	47
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	47
4.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados .....	47
4.2 Discusión .....	53

CAPÍTULO V .....	58
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS .....	58
5.1    Conclusiones.....	58
5.2    Sugerencias.....	59
Referencias.....	60
LISTA DE ABREVIATURAS .....	66
GLOSARIO .....	67
ANEXOS .....	68
Anexo 1. Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, IMC.....	69
Anexo 2. Correspondencia entre los Factores, Dimensiones e Items del Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, IMC.....	71
Anexo 3. Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC .....	74
Anexo 4. Ficha Técnica del Instrumento de Medición del Cambio Organizacional, IMC .....	75
Anexo 5. Ficha Técnica de la Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC .....	76
Anexo 6. Consentimiento Informado.....	77
Anexo 7. Estadística de Total de Elemento de Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, IMC.....	78
Anexo 8. Estadística de Total de Elemento de la Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC.....	80
Anexo 9. Matriz de Consistencia de la Secuencia Básica de la Investigación.....	81

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1: DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL, IMC .....	29
TABLA 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES.....	43
TABLA 3: TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN.....	45
TABLA 4. NIVEL DE CAMBIO ORGANIZACIONAL SEGÚN DIMENSIONES Y FACTORES .	48
TABLA 5. CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA ACTITUD DE ACEPTACIÓN AL CAMBIO CURRICULAR.....	50
TABLA 6. CORRELACIÓN ENTRE LOS FACTORES DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y ACTITUD DE ACEPTACIÓN AL CAMBIO CURRICULAR .....	51
TABLA 7. CORRELACIÓN ENTRE DISPOSICIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y ACTITUD DE ACEPTACIÓN AL CAMBIO CURRICULAR SEGÚN UNIDAD ACADÉMICA...	51
TABLA 8. CORRELACIÓN ENTRE LOS FACTORES DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA ACTITUD DE ACEPTACIÓN AL CAMBIO CURRICULAR SEGÚN UNIDAD ACADÉMICA.....	52
TABLA 9. CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA ACTITUD DE ACEPTACIÓN AL CAMBIO CURRICULAR SEGÚN UNIDAD ACADÉMICA.....	53

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. RELACIÓN DE LOS TRES FACTORES DE LA ACTITUD Y SU TRIPLE INTERACCIÓN (ARNAU, 2010).....	33
FIGURA 2. PRINCIPIOS DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS (CATALANA, AVOLIO Y SLADOGNA, 2004) .....	35
FIGURA 3. NIVEL DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL SEGÚN FACTORES. ....	47
FIGURA 4. NIVEL DE ACTITUD DE ACEPTACIÓN AL CAMBIO CURRICULAR.....	49

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Las Instituciones Educativas son las responsables de asegurar los procesos de cambio esperados en los estudiantes. Esto implica que estas organizaciones sepan responder y adaptarse de manera sólida y pertinente ante los procesos de cambio suscitados, a fin de mejorar su gestión, modificar sus estrategias de trabajo y asegurar su permanencia en la sociedad.

Cuando una organización educativa pretende implementar cambios en sus estrategias de enseñanza y aprendizaje, referido particularmente al cambio de un currículo tradicional a un currículo según el modelo por competencias, es necesario tomar especial consideración a la disposición al cambio organizacional y a la actitud de aceptación ante el cambio por parte de sus docentes, pues de estos dependerá la facilitación de la implementación del nuevo currículo, así como la presencia de resistencia al cambio en menor o mayor grado.

En este contexto, la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, UPAGU, desde el año académico 2016 inició el proceso de cambio curricular según el enfoque por competencias en sus carreras de pregrado. En consecuencia, la presente investigación examina la relación que existe entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU, a fin de entender la situación y conocer los factores que facilitan y/u obstaculizan dicho proceso y gestionar así la toma de decisiones que favorezcan la implementación del currículo según el modelo por competencias a nivel de universidades.

El informe de la investigación se ha organizado en cinco capítulos: en el primero se describe el contexto problemático, se especifica el problema, se definen los objetivos y se

justifica el estudio propuesto. El segundo capítulo comprende el marco teórico, en donde se presentan los antecedentes, las bases teóricas, el marco conceptual y la hipótesis respectiva. El alcance del tercer capítulo involucra el método de investigación, en el cual se describe el tipo y diseño de la investigación, y se presentan las técnicas y/o instrumentos para la recolección y procesamiento de los datos obtenidos, así como para su análisis. El cuarto capítulo aborda la presentación, análisis e interpretación de los resultados y la discusión correspondiente. Por último, en el quinto capítulo se incluyen las conclusiones que fueron inferidas y las sugerencias propuestas para la presente investigación.

## **1. Planteamiento del problema**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

En la actualidad son evidentes las exigencias y desafíos que deben afrontar las organizaciones, en especial las instituciones educativas que permanentemente cumplen una labor formativa ante la sociedad. Esto tiene como causa las tendencias mundiales vinculadas a la globalización y a la sociedad de la información y el conocimiento. Por ello, es necesario que estas organizaciones sepan reaccionar con solidez y pertinencia ante los procesos de cambio (Garbanzo, 2016). Desde otra perspectiva, estos nuevos escenarios sociales involucran cambios muy importantes en la formación de los ciudadanos y, por ende, estos cambios influyen obligatoriamente en la escuela, la universidad, el currículo, en los procesos de enseñanza y aprendizaje y en la labor docente (Latorre, 2016).

La capacidad de adaptación frente a estos procesos de cambio es uno de los desafíos de las organizaciones educativas ante su necesidad de mejorar su gestión y modificar sus estrategias de trabajo (García, Díaz y Rojas, 2011). En este sentido, la perdurabilidad en el tiempo de las organizaciones educativas depende sobre todo de su apertura frente al cambio, de su capacidad de adaptación y de su flexibilidad ante las situaciones de inseguridad

(Contreras y Barboza, 2013).

Así mismo, la manera de hacer frente a estos procesos de cambio por las organizaciones educativas, en la mayoría de los países del mundo, involucran la reformulación del currículum a través de las competencias básicas (Latorre, 2016).

De otro lado, en América Latina el proyecto Tuning considera a las competencias como una de sus cuatro grandes líneas de trabajo, a fin de generar una formación universitaria centrada en competencias genéricas y específicas de acuerdo con el área temática (Tuning América Latina, 2007).

En esto mismo, el marco legal peruano propone que el diseño de los estudios de pregrado pueda responder a módulos de competencia profesional, a fin de certificar a los estudiantes y así facilitar su incorporación en el mercado laboral (artículo 40 de la ley 30220, Ley Universitaria).

En la práctica, la implementación del enfoque por competencias en las carreras de pregrado implica un proceso de cambio curricular que las universidades de nuestro país han iniciado, el mismo que presenta primeras experiencias en universidades que inician la investigación y aplicación del tema, hasta mayores avances en el caso de carreras pertenecientes a las ciencias de la salud.

En Cajamarca no existe documentación publicada que evidencie la implementación del currículum por competencias en instituciones educativas privadas o estatales. Aun así, es propicio indicar que la UPAGU desde el año académico 2016, inició el proceso de cambio curricular según el enfoque por competencias en sus carreras de pregrado.

En este sentido, cuando una organización educativa está por incorporar cambios en sus estrategias de enseñanza y aprendizaje, específicamente respecto al cambio de un currículum tradicional a un currículum según el modelo por competencias, se debe prestar especial atención a la actitud de aceptación ante el cambio curricular que denoten sus docentes, pues de esta

actitud dependerá la facilitación de la implementación del nuevo currículo, así como la presencia de resistencia al cambio en menor o mayor grado.

Así mismo, es necesario considerar que las actitudes de aceptación frente al cambio curricular de los docentes de una institución educativa se enmarcan en la disposición que estos presenten ante cualquier cambio suscitado en la organización educativa, de tal manera, que es necesario conocer la percepción de los docentes pues esta puede definir su posición positiva o negativa frente a procesos de cambio generados en dicha organización (García y Forero, 2016).

En el caso en que los docentes tengan fuertes actitudes positivas, como por ejemplo la actitud de aceptación ante el cambio curricular, es posible que participen y promuevan esta iniciativa de cambio. De lo contrario, si los docentes tienen actitud negativa hacia el cambio curricular, es probable que además de exteriorizar resistencia, presenten conductas de indiferencia, frustración e incluso podrían perjudicar esta iniciativa de cambio (García, Rojas y Díaz, 2011).

De acuerdo a lo anterior, si una organización pretende mejorar la actitud de aceptación de los docentes ante el cambio curricular, debe generar las condiciones idóneas para una disposición favorable al cambio organizacional. Para ello, la organización debe promover que los docentes reconozcan la necesidad del proceso de cambio, con la finalidad de emplear sus capacidades, sus percepciones con respecto a la equidad en relación al trato y al estatus del proceso de cambio, así como generar los equipos de trabajo que participen y apoyen el cambio, pues esto es esencial (García y Forero, 2016).

Si bien existen estudios para conocer la disposición al cambio organizacional y las actitudes de las personas frente al cambio, estos han sido realizados sobre todo en países extranjeros y, en su mayoría, en empresas con fines de lucro (Rabelo, Ros y Torres da Paz, 2004; García, 2010; García, Rojas y Díaz, 2011; Saravia, 2015; García y Forero, 2016). De

los pocos estudios sobre la disposición al cambio en el sector educación, estos se circunscriben en el tema de resistencia al cambio en personal docente de educación básica (Arenas, 2013; Marín, 2013); más no se registran estudios publicados sobre el cambio organizacional y las variables relacionadas en el contexto universitario. Por tanto, el presente estudio se orienta a establecer la relación entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación ante el cambio curricular de los docentes de pregrado de una universidad privada de Cajamarca, a fin de entender la situación y conocer los factores que facilitan y/u obstaculizan dicho proceso y así gestionar la toma de decisiones que favorezcan a la implementación del currículo según el modelo por competencias a nivel de universidades.

## **1.2 Definición del problema**

¿Cuál es la relación que existe entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación ante el cambio curricular de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General:**

Examinar la relación que existe entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU.

### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- a.** Describir la disposición al cambio organizacional de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU.

- b.** Describir la actitud de aceptación al cambio curricular de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU.
- c.** Analizar la relación que existe entre las dimensiones de la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular en los docentes de la Escuela de Estudios Generales y la Facultad de Psicología.
- d.** Comparar el tipo de relación entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular según la Unidad Académica a la cual pertenecen los docentes.

#### **1.4 Justificación e importancia**

En Cajamarca, no existen estudios publicados sobre la disposición al cambio organizacional y/o la actitud de aceptación ante el cambio curricular de los integrantes de Instituciones Educativas. Esto se contrasta con las demandas externas e internas que experimentan estas organizaciones para mejorar sus procesos de gestión educativa a través de la implementación, pertinencia, viabilidad y oportunidad de transferencia de modelos educativos innovadores y teóricamente sólidos (Gobierno Regional de Cajamarca y Universidad Nacional de Cajamarca, 2012), como es el caso de la implementación del modelo por competencias en el currículo de la universidad UPAGU.

De acuerdo con lo expuesto, el desarrollo de la presente investigación aportará con lo siguiente:

) **Aporte teórico.** El tema de investigación se ubica dentro del marco de la línea de investigación: modelos de gestión escolar para la innovación, y el problema específico: la identificación y explicación de factores determinantes de la innovación, propuestos en el documento de Programa y Líneas de Investigación en Gestión de la Educación Región

Cajamarca, elaborado por el Gobierno Regional en convenio con la Universidad Nacional de Cajamarca (2012).

) **Aporte metodológico.** El desarrollo de esta investigación requirió el uso de instrumentos ya validados tales como: el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, IMC (García y Forero, 2010) (ver Anexos 1 y 2) y la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC (Rabelo, Ros y Torres da Paz, 2004) (ver Anexo 3) en un contexto distinto y a nivel de universidad. En consecuencia, se brinda información sobre la pertinencia psicométrica de los mencionados instrumentos, cuyo conocimiento puede ser de utilidad para investigadores y gestores educativos.

) **Aporte práctico.** Se identificaron los factores de disposición al cambio organizacional y de actitud de aceptación al cambio curricular de los docentes de una universidad en Cajamarca, lo cuales facilitan la implementación del currículo según el modelo por competencias. Esto implica la mejora de la gestión de la educación a través de la toma de decisiones que favorecerán la implementación ya mencionada.

## **1.5 Limitaciones**

Tal como lo hicieron García y Forero (2016), es preciso considerar las limitaciones que tienen los instrumentos empleados, es decir, el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, IMC, y la Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC, para estimar de manera apropiada el valor de las variables investigadas, pese a las condiciones técnicas en que fueron diseñadas y a los niveles de confiabilidad que presentan.

Además, aun cuando la participación de los docentes investigados fue anónima, confidencial y voluntaria, también se debe considerar los sesgos originados por estos, debido a opiniones erradas, desconfianza, motivación, entre otros, con respecto al objetivo, alcance y

los resultados de la investigación; y que pueden haber perjudicado la veracidad de las respuestas otorgadas.

Finalmente, la muestra estuvo conformada solo por docentes que integran dos facultades de la organización, a esto se suma el tipo de muestreo no probabilístico intencionado o de juicios al que corresponde la presente investigación. Por tanto, los datos están a un nivel descriptivo y los resultados no pueden ser generalizados.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2. Fundamentos teóricos de la investigación

##### 2.1 Antecedentes

Rabelo, Ros y Torres da Paz, en el año 2004, desarrollaron el estudio Validación de actitudes ante el cambio organizacional, el cual tuvo por objetivo construir y validar un instrumento con una escala de actitudes ante el cambio organizacional. Para ello, investigaron las actitudes frente al cambio con 409 trabajadores de dos organizaciones brasileñas. El instrumento se elaboró en base a las entrevistas realizadas a 15 profesionales de organizaciones públicas y privadas para determinar “qué piensan las personas sobre el cambio en las organizaciones”. La metodología incluyó análisis factoriales exploratorios para toda la muestra y para cada empresa que participó en el estudio. Complementariamente se realizó un análisis factorial confirmatorio con el uso del modelado por ecuaciones estructurales, cuyos resultados confirmaron la validez del instrumento. Al finalizar el estudio, los resultados obtenidos fueron similares en las dos organizaciones y evidenciaron actitudes de aceptación y de temor al cambio organizacional con intensidad similar. En menor grado, aparecieron actitudes de cinismo con relación al cambio. En los análisis de cluster, se observaron patrones de actitudes conflictivas y consistentes ante el cambio, lo que generó una discusión sobre su función en los procesos de cambio.

García (2010) evaluó la relación entre el estilo de liderazgo organizacional y la aceptación al cambio organizacional en los trabajadores de dos empresas prestadoras de servicios del sector económico de Bogotá. El método empleado por el autor corresponde a una investigación no experimental a partir de un diseño correlacional, que comprende la descripción de las características de las variables y la determinación de la asociación entre

estas. Para ello, se empleó el Instrumento de Medición al Cambio Organizacional, denominado IMC, que fue aplicado a los jefes o líderes de cargos medios, además de un Cuestionario de Liderazgo Multifactor, denominado MLQ dirigido a los operarios. Con respecto al IMC, se obtuvo como resultado un nivel alto de resistencia (93.5%). De otro lado, la autora concluyó que la comunicación y la actitud al cambio son elementos importantes en un proceso de cambio organizacional.

En el año 2011, García, Rojas y Díaz realizaron una investigación con el objetivo de establecer la relación existente entre las variables de cambio organizacional y actitud al cambio en los trabajadores de una empresa de Bogotá. Las autoras desarrollaron un estudio de tipo transversal correlacional, a través de la aplicación del Instrumento de Medición de Cambio, IMC, diseñado por García, Bravo y Rubio en el 2007, que utiliza 12 sub variables: adaptabilidad, liderazgo, capacidad de innovación, participación, comunicación, trabajo en equipo, aceptación activa y pasiva, resistencia activa y pasiva, conocimiento de la organización y cultura de cambio; y la aplicación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC, diseñado por Rabelo, Ros y Torres da Paz en el año 2004, que mide la actitud ante el cambio a partir de tres sub variables: cinismo, temor y aceptación. Ambos instrumentos fueron aplicados a una muestra de 50 funcionarios con el propósito de buscar la cuantificación y medición de las variables, y de esta manera hallar el índice de correlación entre ellas y determinar el grado de relación existente. Los resultados demostraron que al presentarse cambios dentro de la organización se evidenció un tipo de resistencia, y que un mayor porcentaje de empleados generaron actitudes de cinismo frente a los cambios. En tal sentido, se concluyó que los empleados de la organización manifestaron una actitud favorable y flexible al cambio organizacional y de presentarse resistencia, esta última no tendría mayor efecto. Así mismo, la mayoría de los empleados respondieron al cambio con una actitud de cinismo hacia las decisiones corporativas y a los cambios de la compañía.

Por su parte, Osorio y Ravelo (2011) realizaron un estudio con el objetivo de identificar las percepciones de los funcionarios con respecto al cambio organizacional en una Institución Educativa Superior de Bogotá, para ello utilizaron en un primer momento tres categorías de análisis: liderazgo, comunicación y actitudes. Durante el análisis de los resultados se identificaron otras tres categorías: antecedentes del proceso de cambio, características de la institución en su condición previa al cambio y características de la institución actual. En referencia a las actitudes, que es de nuestro mayor interés, el autor se planteó el objetivo de identificar las diferentes formas de manifestación de las actitudes durante el proceso de cambio organizacional. Como parte de los resultados se identificó un grupo que en un momento determinado le atribuyeron al cambio el papel de: salvador, situación indispensable para la organización y oportunidad, lo cual se tradujo en una condición para la aceptación del cambio pues demostró la necesidad vital del mismo frente a los funcionarios.

Arenas, en el año 2013, realizó una investigación cuyo objetivo fue establecer la relación de la resistencia al cambio y el aprendizaje organizacional innovador, para posteriormente generar acciones gerenciales que permitan a los directivos minimizar la resistencia al cambio y a su vez lograr aprendizajes organizacionales innovadores en Instituciones Educativas del estado de Zulia en Venezuela. Este estudio corresponde a una investigación descriptiva correlacional, con un diseño de campo no experimental transaccional, que en su ejecución utilizó dos instrumentos de recolección de datos: un cuestionario aplicado a 71 docentes y una entrevista semiestructurada aplicada a tres directivos. Basado en el coeficiente de correlación de Pearson, los resultados demuestran una correlación significativa (0.694), por lo cual se plantearon estrategias gerenciales que permitirían eliminar la resistencia al cambio y aumentar el nivel de aprendizaje organizacional

en las organizaciones educativas y de esta manera se lograría en las instituciones aprendizajes colectivos sólidos, significativos e innovadores.

Marín (2013) analizó las percepciones de los docentes frente al cambio de la gestión directiva desde la dinámica micropolítica en un colegio privado en Lima después de 25 años. La investigación fue cualitativa con un nivel de alcance descriptivo. Es por ello que la autora utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada realizada a seis docentes de los tres niveles. Los instrumentos fueron diseñados por la investigadora y validados por un especialista. Entre los resultados se identificaron las principales categorías de percepción de los docentes frente al cambio de gestión directiva: intereses, conflictos, resistencias y estrategias de los docentes frente al cambio.

Suárez (2014) desarrolló una investigación para determinar la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una universidad de la ciudad de Bogotá. La investigación se realizó bajo un estudio no experimental transversal que contó con la participación de 62 trabajadores de dicha universidad. La metodología involucró la aplicación del Instrumento de Medición de Cambio, IMC, el Cuestionario de Comunicación Organizacional (CCO) y el Cuestionario Adaptado de Liderazgo Multifactorial Versión Líder (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ). Entre los resultados se encontró una relación significativa entre las habilidades de liderazgo de los participantes y el cambio organizacional. En la relación del cambio organizacional con la comunicación se observó una correlación positiva con las variables de comunicación, especialmente en el trabajo en equipo, el intercambio de información y la comunicación entre pares.

García y Forero (2016), con el objetivo de determinar la relación entre la calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional, realizaron una investigación con enfoque no experimental, bajo un diseño transversal correlacional, en donde se determinó la

relación entre las variables de cambio organizacional y calidad de vida. Es por ello, que se aplicaron dos instrumentos: el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, IMC, que es el que nos interesa, y el de Calidad de Vida propuesta por Gómez-Rada en el año 2011. Los resultados demuestran una correlación significativa de todas las variables de cambio organizacional y de calidad de vida, a excepción de la resistencia al cambio. Los autores concluyeron sobre la importancia de la calidad de vida y el compromiso con las tareas a realizar, pues estas definieron las metas y objetivos propuestos por la organización y enmarcaron el trabajo y productividad de los empleados, así como su disposición al cambio.

En Perú, Saravia en el año 2015 realizó de manera exploratoria la validación del instrumento de Escala de Actitudes ante el Cambio propuesto por Rabelo, Ros y Torres da Paz (2004). En este estudio participaron 23 ejecutivos de Lima y como resultado se obtuvieron altos índices de confiabilidad y validez para cada dimensión: cinismo, temor y aceptación. No obstante, el análisis factorial de cada dimensión del modelo determinó tres subdimensiones. Para el cinismo, se identificaron las subdimensiones de: resistencia, credibilidad y proceso; para temor se determinaron las subdimensiones de: riesgos, reacciones e impacto; y finalmente para aceptación se precisaron las siguiente subdimensiones: beneficios, equipo y compromiso. Los resultados evidenciaron que en los ejecutivos estudiados prevalecieron las actitudes de aceptación y de temor ante el cambio organizacional, y en menor escala, se presentaron las reacciones de cinismo.

## **2.2 Teorías que sustentan la investigación**

### **2.2.1 Cambio organizacional**

El cambio organizacional es un conjunto de transformaciones que se producen por fuerzas internas o externas a las organizaciones (Acosta, 2004), y que generalmente buscan incrementar la efectividad de estas (Freire y Gutiérrez-Rubí, 2010). En tal sentido, el cambio

se asocia a la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones frente a estas transformaciones (Armenakis y Bedeian, 1999).

Externamente, la dinámica y la complejidad de la sociedad ocasionan transformaciones sociales que a su vez originan de manera frecuente el cambio organizacional. A esto se suma, el conocimiento de buenas practicas empleadas en otras organizaciones. Respecto a lo interno, los cambios se suscitan a causa de las propias necesidades de la organización, ya sea por procesos que responden a ajustes estructurales o cambios en sus objetivos (Garbanzo, 2016).

Aun cuando hay diferentes conceptos de cambio organizacional, se coincide en que se presentan dos definiciones que resaltan: definición de cambio planificado y definición de cambio emergente o súbito (Sandoval, 2014). Los cambios organizacionales planificados, que son de nuestro interés, se presentan como consecuencia a la necesidad de las organizaciones de tomar decisiones considerando el tiempo adecuado para planificar e implementar las estrategias que conlleven al logro de los objetivos esperados (Sandoval, 2014).

Mientras desarrollaban su modelo de cambio estratégico, Pettigrew y Whipp (1991) sostuvieron que el cambio organizacional es un proceso complejo, dependiente de la situación y es continuo, y debe ser entendido en términos de proceso, contexto (interno y externo) y contenido. Específicamente, el proceso de cambio se describe como el "cómo" del cambio y se refiere a acciones e interacciones de los diversos actores a medida que negocian propuestas de cambio. El contexto del cambio es acerca del "por qué y cuándo" del cambio, e involucran factores externos e internos descritos en el párrafo anterior. Por último, el contenido del cambio se define como el "qué" del cambio y se ocupa de las áreas de transformación (Choi, 2011).

Existen varios modelos de cambio, pero según Castro (2012) la mayoría de estas se derivan del modelo de Lewin en 1951, quien propuso un modelo de gestión del cambio de tres

fases, con el propósito de explicar el comportamiento a optar por las organizaciones en los procesos de cambio. Para ello, utilizó conceptos físicos concernientes al descongelamiento y congelamiento de un bloque de hielo. Este modelo permite que la organización conduzca el cambio de manera ordenada, prepare a sus integrantes e implemente el cambio de modo sólido y definitivo. A continuación, se presentan las tres fases que involucra este modelo:

- J) **Descongelar.** Comprende el punto de partida del proceso de cambio, en donde es necesario la ruptura de la situación existente o *status quo*. En esta fase es necesario: determinar objetivamente que se debe cambiar, asegurar el compromiso de los líderes y de la dirección a fin de conseguir su apoyo y los recursos necesarios, crear la necesidad de cambio a través de la difusión de sus objetivos y la visión a futuro de la situación, y finalmente, gestionar la comunicación respondiendo a las dudas y preocupaciones de los integrantes de la organización educativa.
- J) **Cambio.** A través de esta etapa, se busca que la organización se mueva del estado anterior al estado nuevo. Se debe tener en cuenta que no todos los involucrados aceptarán positivamente el cambio, por tanto el tiempo y la comunicación son fundamentales para facilitar el proceso de cambio. Además, se debe poner hincapié en la solución de los problemas que surjan. Esta fase involucra las siguientes actividades: comunicación continua, respuestas claras, solución de problemas, asignación de toma de decisiones mediante la participación y liderazgo, inclusión de personas estratégicas en el proceso de cambio: clientes, proveedores, etc.
- J) **Congelar.** Se presenta cuando los cambios toman forma y la organización educativa ha adoptado las nuevas metodologías de trabajo. Es importante mencionar que esta fase permite la apertura de la organización a la mejora continua y es la base de procesos de cambios futuros. El propósito de esta última etapa es estabilizar el nuevo equilibrio de modo que todas las personas comprometidas se sientan a gusto con su labor. Esta fase

incluye lo siguiente: se fija el cambio cultural, se desarrollan las estrategias para mantener el cambio, se informa continuamente a todas las personas comprometidas, se realiza asistencia personalizada de ser necesario y se destaca cada éxito de modo que las personas involucradas se perciban como agentes activos del cambio.

Gestionar el cambio es un gran desafío tanto para las organizaciones como para sus integrantes, pues es usual que los procesos de cambio generen resistencia de este por “temor a lo desconocido, desconfianza, poca información o conocimiento” y que hacen que el proceso sea más lento. Frente a esto, en toda gestión de cambio es necesario la comunicación, el dialogo, la difusión de objetivos, beneficios, ventajas e incluso la demanda labora que trae consigo dicho proceso, con el propósito de fomentar y lograr el éxito del mismo en la organización (García, 2013).

Coincidimos con Sandoval (2014) cuando afirma que si una organización no está preparada para responder a los cambios que se presenten o no tiene una actitud favorable que la lleve a moverse en el tiempo justo, puede suscitar su fracaso y el fin para esta en el mediano o largo plazo.

### **2.2.2 Disposición al cambio organizacional**

La disposición al cambio organizacional es la preparación individual para el cambio. Se define como la medida en que un individuo cree necesario y tiene la capacidad para un cambio (Choi, 2011).

La preparación para el cambio se basa conceptualmente en el paso del descongelamiento del modelo de Lewin (1951) descrito en el punto anterior. Dado que el descongelamiento en el cambio organizacional incluye el proceso por el cual las creencias y actitudes de los miembros de la organización sobre un cambio son alteradas, la disposición para el cambio puede ser entendida como un indicador del grado en que el descongelamiento

se logra efectivamente. En este sentido, así como el desbloqueo es importante, la preparación para el cambio también es crítica para el éxito de las iniciativas de cambio (Choi, 2011).

García y Forero (2016) describen al cambio organizacional a través de nueve variables principales, que para efectos de la presente investigación se denominarán dimensiones principales: adaptabilidad, liderazgo, participación, comunicación, trabajo en equipo, aceptación, resistencia al cambio, conocimiento de la organización y cultura de cambio, cuyas definiciones válidas para estas autoras son las siguientes:

*Tabla 1: Dimensiones del Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, IMC*

<b>Dimensiones principales</b>	<b>Definición</b>
Adaptabilidad	Disposición hacia el trabajo, fomentar la integración de la tecnología y los nuevos conocimientos, implica rotación de los puestos de trabajo, proximidad o semejanza entre las tareas de producción y hacer modificaciones dentro de sí mismo para estar en armonía con el exterior (Novoa, 2000, citado por Suárez, 2014).
Liderazgo	Corresponde a la capacidad de visualizar el futuro en la organización en el puesto de trabajo y sostener los procesos de cambio que para ellos se requiere. Capacidad de mantener tensión creativa, la energía generada cuando las personas especifican una visión.
Participación	Interés desarrollado por las personas para involucrarse en actividades y decisiones específicas que requiera un proceso de cambio y que les afecte. Incluye la proposición de sugerencias, alternativas para dar soluciones, en general actitudes proactivas.
Comunicación	Proceso de transferencia de información de forma bidireccional en el cual cada miembro de la organización se siente con libertad de expresar abiertamente sus ideas y conocimientos.
Trabajo en equipo	Nivel de cooperación grupal que permite la realización de actividades y la discusión e integración de ideas, percepciones y conocimientos en pro de facilitar la adopción de un cambio por medio de la toma de decisiones conjunta.
Aceptación	Fuerzas impulsoras y obstaculizadoras en que las personas aceptan o rechazan las razones por las cuales la organización puede cambiar; en esta se genera apertura y deseo de conocer y explorar nuevos caminos o generar sentimientos de resignación a la experiencia de cambio como un castigo ineludible, donde se evidencia autocrítica elevada, auto evaluación, delegación de la responsabilidad al agente que guíe un proceso de cambio.
Resistencia al cambio	Presentación de conductas de un empleado o grupo de personas con el propósito de desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la

Dimensiones principales	Definición
Conocimiento de la organización	percepción que él o ellos tienen de amenaza a la satisfacción de sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio o autoestima. Existen dos hechos fundamentales que el personal debe conocer de su organización para que el programa de cambio tenga éxito. El primero corresponde a la posición que la empresa está ocupando en el mercado debido a sus actuales métodos y procesos de trabajo. El segundo es conocer cuál es la meta que la organización persigue con el cambio y cuál es el papel que las personas tendrán que desempeñar para contribuir a que se logre.
Cultura de cambio	Forma como se hacen las cosas en la organización (hábitos, valores, significados), es el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado cuando se hace frente a los cambios o problemas de adaptación externa e integración con nuevos elementos o tendencias, y que ha resultado efectiva y válida para enseñarla a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos cambios.

Fuente: Suárez, M., 2014.

Por su parte, Chiavenato (2009) sostiene que una organización está comprendida por tres variables independientes, que en adelante denominaremos factores: el sistema organizacional como tal, los grupos de personas y los individuos.

- ) **Factor organizacional.** Se remite a la organización en su totalidad. Toma en cuenta que el todo es diferente a cada una de las partes que lo componen (Chiavenato, 2006) y al juntarse tienen un comportamiento diferente en correspondencia a las interacciones y objetivos planteados (Garbanzo, 2016).
- ) **Factor grupal.** Se refiere al comportamiento a nivel grupal, a través del trabajo en equipo, considerando que la conducta del grupo es diferente a la conducta individual (Chiavenato, 2006). El grupo manifiesta un conjunto de actitudes que constituyen una particular sinergia, además establecen de modo positivo o negativo el desempeño organizacional. Para el liderazgo es estratégico considerar al factor grupal y saber dirigirlo de acuerdo con los objetivos, misión y visión de la organización (Garbanzo, 2016).

J) **Factor individual.** Se relacionan con las características propias de cada persona que integra la organización, tales como: competencias, formación profesional, personalidad, historia, valores, actitudes, toma de decisiones, aprendizaje, motivación y percepciones. Esta claro que un individuo que integra una organización tendrá influencia en ésta y visceversa (Chiavenato, 2006). Es importante conocer el potencial de cada individuo y su comportamiento respecto a la organización, de modo que la organización sepa conducir con solidez y pertinencia a sus integrantes de acuerdo al contexto que se presente (Garbanzo, 2016).

De acuerdo con el alcance de la presente investigación, el factor organizacional considera a la UPAGU como un todo, el factor grupal se relaciona con el contexto laboral de la unidad académica y el factor individual corresponde al docente en particular.

De otro lado, García y Forero (2016) sostienen que el cambio organizacional no se debe percibir como un elemento aislado al interior de las organizaciones, todo lo contrario, debe ser visto como “un elemento dinamizador que permite ser abordado desde diferentes aspectos del comportamiento organizacional en sus tres niveles: individuo, grupo y organización”.

### **2.2.3 Resistencia al cambio**

Maurer (2009) define a la resistencia al cambio en una organización como una reacción a la forma en que se está llevando a cabo un cambio. Las personas resisten un cambio en respuesta a algo, y no porque su intención sea arruinar lo planificado.

Castro (2012) señala que existen fuerzas de resistencia al cambio, las cuales son: la cultura organizacional, los intereses individuales y las percepciones individuales de las metas y estrategias de la organización. De estas, la cultura organizacional es la fuerza de mayor importancia con respecto a establecer y dar continuidad a la identidad de la organización. En algunos empleados, la identificación con esta última puede ser tan estrecha que al producirse

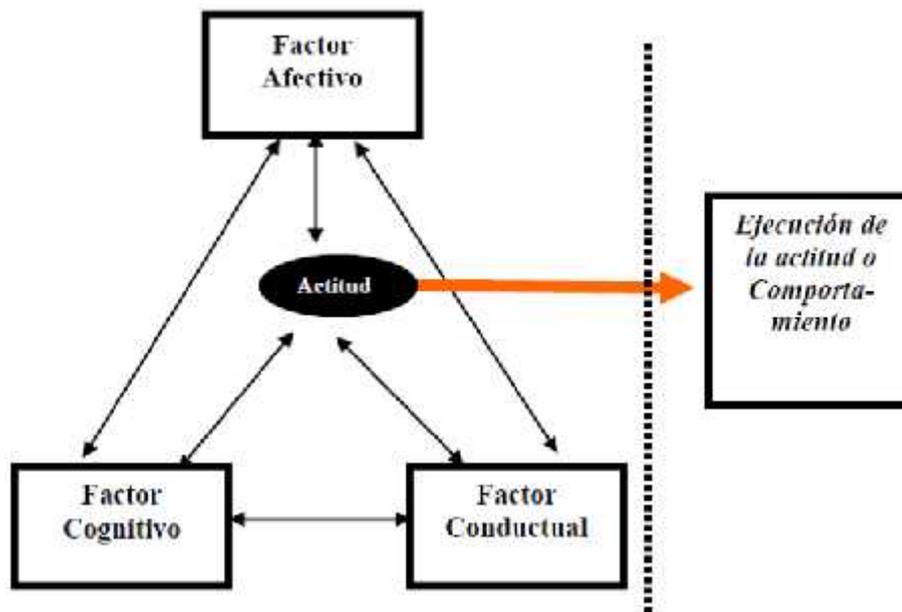
cambios en la organización los perciben como amenazas con respecto a la cultura organizacional y en lo personal. En tal sentido, esta actitud genera obstáculos que perjudican el cambio y se complica más cuando estos empleados se agrupan.

Maurer (2009) ha identificado tres niveles de resistencia:

- ) **Nivel 1.** Se relaciona con la información. Este se genera por falta de información, desacuerdo con la idea, falta de exposición y confusión. El autor señala, que por lo general se comete el error de manejar todas las situaciones de resistencia al cambio como si fueran de nivel 1, cuando de hecho, guardan relación con los niveles 2 y 3.
- ) **Nivel 2.** Hace referencia a una reacción psicológica y emocional frente al cambio. Se basa en el temor a perder el trabajo, el estatus, el control, entre otros. Cuando este nivel está activo se hace muy difícil la comunicación. Generalmente las organizaciones no se esfuerzan por resolver y responder a los temores e incertidumbres de sus integrantes, más bien limitan sus preguntas y comentarios a los problemas que corresponden al nivel 1.
- ) **Nivel 3.** Se relaciona con los agentes de cambio, es decir, los integrantes de la organización no necesariamente se resisten al proceso de cambio que se está presentando, más bien a los agentes que encaminan o lideran el cambio. El autor hace hincapié que la falta de atención a este nivel es una de las causas principales por la que la resistencia avanza y los procesos de cambio fracasan.

#### **2.2.4 Actitudes ante el cambio**

Arnau (2010) asume que la actitud es una predisposición para actuar de un modo particular que se manifiesta en la evaluación a favor o en contra respecto a un objeto y que está supeditada por la influencia de los elementos cognitivos, afectivos y conductuales. En la figura 1, se muestra la visualización de Arnau (2019) con respecto a la interacción de los tres factores, su relación con la actitud y su manifestación en forma de comportamiento.



*Figura 1.* Relación de los tres factores de la actitud y su triple interacción (Arnau, 2010).

La influencia de los tres factores: cognitivo, conductual y afectivo, en este triple flujo, explican en gran parte la predicción y ejecución del comportamiento deseado o esperado. Según esta afirmación, las ideas, los comportamientos y las emociones influyen directamente en la manera de actuar. Por consiguiente, de alguna u otra forma, si se mejora la información, las destrezas y hábitos de comportamiento y se introducen emociones y sentimientos favorables a la ejecución, se mejorarán los resultados de la actitud y la predicción del comportamiento (Arnau, 2010).

Las tres dimensiones de la actitud, además de incidir cada una por separado en la respuesta de la actitud, están íntimamente relacionadas entre sí. De este modo, los contenidos cognitivos influyen a su vez y, dependen, de los componentes afectivos y de los elementos conductuales en forma de hábitos de comportamiento y de destrezas. Son numerosos los autores que relacionan los procesos de pensamiento con las emociones y los hábitos, y consideran estos tres componentes los que preparan la ejecución de la actitud y, por extensión, del comportamiento si se realiza un paralelismo entre la predisposición interna y la ejecución de la actitud (Arnau, 2010).

Por otro lado, para Cacciopo, Petty y Crites (1994), la actitud se define como la percepción evaluativa, general y duradera frente a un estímulo o conjunto de estímulos, con respecto a una persona, objeto o problema.

Muchas organizaciones consideran de suma importancia las actitudes de su personal, más aún cuando se encuentran en procesos de cambios, pues el comportamiento, satisfacción o insatisfacción de sus integrantes según su puesto de trabajo afecta el entorno laboral (Robbins y Jugde, 2013).

Elizur y Guttman (1976) indican que las actitudes ante el cambio consisten en la cognición de una persona, reacciones afectivas, y una tendencia comportamental hacia el cambio.

De otro lado, Rabelo y Torres da Paz (2004) manifiestan que el fracaso de los procesos de cambios en una organización depende de la resistencia frente al cambio y, esta a su vez, de las actitudes de sus integrantes ante el mismo. Además, estas autoras coinciden con Lau y Woodman quienes en 1995 reafirman, sin evidencia empírica “que los esquemas cognitivos generales de los individuos son mediadores de las actitudes frente a los cambios genéricos y específicos”. De modo que las actitudes se desempeñan como elementos que revelan los comportamientos de participación durante el proceso de cambio.

Rabelo, Ross y Torres da Paz (2004) clasifican a las actitudes ante el cambio en tres categorías: actitudes de temor, actitudes de cinismo y actitudes de aceptación. Precisamente, las actitudes de aceptación serán consideradas para analizar los resultados de la presente investigación, por lo cual es necesario presentar la definición elaborada por estas autoras:

Las actitudes de aceptación engloban creencias y comportamientos positivos ante los cambios en una organización. Describe los beneficios aportados por el cambio como la oxigenación de la organización, la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo, las oportunidades para el crecimiento personal y

para el desarrollo de su carrera profesional y, finalmente, el compromiso de los trabajadores con la organización, entre otros.

### 2.2.5 Currículo por competencias

Latorre (2016) define competencia de la siguiente manera:

En la sociedad del conocimiento entendemos por competencia una adecuada integración de forma sinérgica de los elementos siguientes: capacidades-destrezas (habilidades o herramientas mentales cognitivas), valores-actitudes (tonalidades afectivas y emocionales de la persona), dominio de contenidos sistémicos y sintéticos propios de la profesión (formas de saber, episteme) y manejo de métodos y técnicas de aprendizaje (formas de saber hacer, episteme), todo ello aplicado, de forma práctica y activa, para resolver problemas de la vida y el trabajo profesional, en contextos determinados.

La formación profesional basada en competencias presenta ciertas características que se reflejan en el planeamiento curricular, en el planeamiento didáctico y en la práctica docente. Involucra los aspectos correspondientes a la organización y a la gestión de los centros, al rol docente y a las modalidades de enseñanza y de evaluación (Catalana, Avolio y Sladogna, 2004).

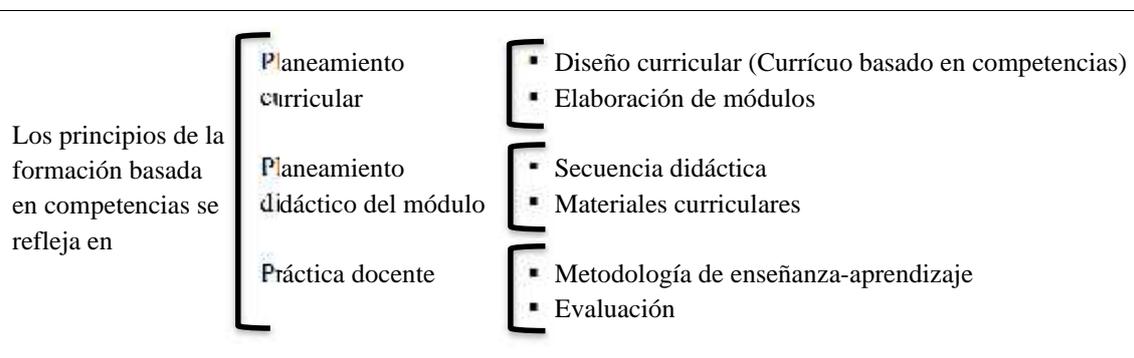


Figura 2. Principios de la formación basada en competencias (Catalana, Avolio y Sladogna, 2004)

El diseño curricular basado en competencias, al tomar como punto de partida de su elaboración la identificación y la descripción de los elementos de competencia de un rol o de un perfil profesional, pretende promover el mayor grado posible de articulación entre las exigencias del mundo productivo y la formación profesional a desarrollar (Catalana, Avolio y Sladogna, 2004).

Según Catalana, Avolio y Sladogna (2004) el currículum según el modelo por competencias es:

Un documento elaborado a partir de la descripción del perfil profesional, es decir, de los desempeños esperados de una persona en un área ocupacional, para resolver los problemas propios del ejercicio de su rol profesional. Procura de este modo asegurar la pertinencia, en términos de empleo y de empleabilidad, de la oferta formativa diseñada.

El currículum según el modelo por competencias conlleva a cambios significativos en la labor académica del docente, principalmente porque el enfoque de competencias considera como actor esencial de la educación al estudiante, de modo que el docente pasa a tener un rol de facilitador en la misma (Medina y Santeliz, 2008). En este sentido, tal como lo menciona Latorre (2016), la verdadera magnitud del cambio implica que el docente tiene que descentrarse y situar como centro de sus intereses el aprendizaje de los estudiantes, y no su protagonismo como docente. Evidentemente, este hecho genera conflictos y resistencia al cambio, pues se pasa de un modelo de enseñanza tradicional, disciplinario, centrado en el docente, a otro modelo que hace hincapié de lo interdisciplinario, que promueve el autoaprendizaje y se centra en el estudiante (Medina y Santeliz, 2008).

De acuerdo a Catalana, Avolio y Sladogna (2004) un currículum basado en competencias tiene las siguientes características:

- Las capacidades que constituyen los objetivos generales del diseño curricular son inferidas a partir de los elementos de competencia.
- Adopta una estructura modular.
- Desarrolla un enfoque integrador respecto de todas sus dimensiones. Tiende a la integración de capacidades, de contenidos, de teoría y de práctica, de actividades y de evaluación.
- Los criterios para la aprobación de los distintos módulos se basan en los criterios de evaluación establecidos en la norma respectiva.
- Adopta para su desarrollo un enfoque de enseñanza-aprendizaje significativo.

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1 Disposición al cambio organizacional**

La disposición al cambio organizacional es la preparación individual para el cambio. Se define como la medida en que un individuo cree necesario y tiene la capacidad para un cambio (Choi, 2011).

### **2.3.2 Actitud de aceptación al cambio curricular**

Se define como las creencias y comportamientos positivos de las personas ante los cambios en una organización (Rabelo, Ross y Torres da Paz, 2004), para el caso se trata del proceso de cambio curricular según el modelo por competencias.

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 General**

Existe relación entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU.

#### **2.4.2 Específica**

Existe relación directa entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU.

## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de Investigación

La investigación respondió al enfoque no experimental, con un estudio transversal de carácter correlacional considerando que se busca la cuantificación y medición de las variables de disposición al cambio organizacional y de actitud de aceptación al cambio curricular según el modelo por competencias, para hallar el índice de correlación entre ellas y así determinar el grado de relación existente (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

En tal sentido, se pretendió establecer la relación entre las variables de disposición al cambio organizacional y de actitud de aceptación al cambio curricular a partir de la información obtenida mediante la implementación de pruebas estandarizadas, pero no se inferirá la causalidad entre ellas, pues como manifiestan McMiller y Schumacher (2005), existen dos razones para no hacerlo: la primera considera que existe una relación alta entre dos variables, por ejemplo, A y B, sin embargo no hay manera de conocer si A causa B o B causa A, y la segunda razón considera la existencia de variables no medidas que afectan la relación.

#### 3.2 Diseño de Investigación

##### **Población.**

La población estuvo conformada por los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU. En total, integran ambas facultades 73 docentes: 38 de estos pertenecen a la Escuela de Estudios Generales y 35 corresponden a la Facultad de Psicología de la UPAGU.

Es preciso mencionar, que se seleccionaron estas áreas pues de acuerdo con la información proporcionada por directivos académicos de la UPAGU se ha presentado mayor avance con respecto a la implementación del modelo por competencias en sus currículos. Es por ello, que dichas facultades están inmersas en un proceso de cambio curricular que involucra el desarrollo de su currículo según el modelo por competencias y por ende el uso y aplicación de sílabos según este modelo para el desarrollo de las asignaturas programadas.

### **Muestra.**

La técnica de muestreo utilizada fue no probabilística intencionada, pues fueron evaluados y seleccionados los docentes más representativos y quienes proporcionaron la información más adecuada en relación con los objetivos planteados (McMillan y Schumacher, 2005).

Por ser un muestreo no probabilístico intencionado se consideraron elementos o criterios a partir de la población para determinar una muestra representativa y que proporcione la información más adecuada para responder al propósito de la investigación (McMillan y Schumacher, 2005). Por tanto, los criterios seleccionados para delimitar la muestra fueron: docentes con un vínculo laboral con la UPAGU de al menos un año y que accedieron voluntariamente a participar de la investigación.

Es importante mencionar, que el criterio correspondiente a docentes con vínculo laboral de al menos un año responde a la experiencia de estos tanto en el uso del currículo tradicional, el cual se realizó hasta el año académico 2015, y el uso del currículo según el modelo por competencias, que es utilizado a partir del año académico 2016.

Por tanto, la muestra estuvo conformada por 46 docentes, 23 integran la Escuela de Estudios Generales y 23 pertenecen a la Facultad de Psicología.

## **Procedimiento.**

Los instrumentos utilizados fueron validados cualitativamente a través de una revisión y adecuación del contenido de los ítems. Posteriormente, se hizo una validación cuantitativa de los mismos a través de su aplicación con 20 docentes de diferentes unidades académicas de la UPAGU, excepto de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología. Ambas actividades permitieron la adecuación del contenido de los ítems según el contexto y lenguaje local. Cabe mencionar, que no se realizaron cambios de fondo para no alterar la medición que se propone con cada ítem (ver Anexos 4 y 5).

De esta manera, se obtuvo la versión válida de los instrumentos, los cuales fueron aplicados de manera conjunta y/o individual a un total de 46 docentes de la Escuela de Estudios Generales y la Facultad de Psicología de la UPAGU, 47.8% de estos varones y 24% mujeres, luego de una breve explicación y firma del consentimiento informado por los encuestados. En este último se detalló el objetivo de la investigación, así como el compromiso de confidencialidad y anonimato en el uso de los datos recogidos, y de su participación voluntaria (ver Anexo 6).

## **Consideraciones Éticas.**

Con respecto a las consideraciones éticas, la presente investigación respondió a dos de los cuatro criterios propuestos por el Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, citado por McMillan y Schumacher (2005), y que debe cumplir una correcta investigación: honradez y precisión.

A través del criterio de honradez se garantiza que la investigación se realizó de manera legal y ética, considerando el bienestar de los docentes implicados.

El criterio de precisión garantiza que la evaluación se planteó y contiene información técnicamente adecuada sobre las características del tema estudiado que determinó su validez.

Asimismo, el recojo de información se realizó previo consentimiento informado de los docentes participantes de la investigación. Para lo cual, se utilizó el documento de consentimiento informado (ver Anexo 6) que permitió el uso de la información recogida para los fines de nuestra investigación.

Finalmente, se asumió el compromiso de alcanzar a los directivos de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología los resultados de la investigación, con el propósito de promover la toma de decisiones para facilitar la implementación del currículo según el modelo por competencias.

### 3.3 Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores

La operacionalización de las variables se muestra en la tabla siguiente:

*Tabla 2: Matriz de operacionalización de variables, dimensiones e indicadores*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>	<b>Instrumentos</b>
Variable independiente: Disposición al cambio organizacional	La disposición al cambio organizacional es la preparación individual para el cambio. Se define como la medida en que un individuo cree necesario y tiene la capacidad para un cambio (Choi, 2011).	Dimensiones principales	Adaptabilidad	1, 2, 3, 4, 5	Instrumento de medición de cambio, IMC, propuesto por García y Forero (2010).
			Liderazgo	6, 7, 8, 9, 10, 11	
			Participación/integración	12, 13, 14, 15, 16	
			Comunicación	17, 18, 19, 20, 21	
			Trabajo en equipo	22, 23, 24, 25	
			Aceptación	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	
			Resistencia al cambio	34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44	
			Conocimiento de la organización	45, 46, 47, 48	
		Dimensiones de primer orden	Factor individual	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	
		Factor grupal	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25		
Factor organizacional	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51				
Variable dependiente: Actitud ante el cambio curricular	La actitud de aceptación se define como las creencias y comportamientos positivos de las personas ante los cambios en una organización (Rabelo, Ross y Torres da Paz, 2004), para el caso se trata del proceso de cambio curricular según el modelo por competencias.	Actitud	Aceptación al cambio	17, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41	Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC, adaptada de Saravia (2015), a partir de Rabelo, Ros y Torres da Paz (2004).

Fuente: Elaboración propia

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica de recojo de información.**

Para el recojo de información se utilizó la técnica de encuesta con preguntas estructuradas cerradas que corresponden a los instrumentos de investigación a utilizar (ver tabla 3).

#### **Instrumentos.**

Los instrumentos de investigación empleados fueron los siguientes: Instrumento de Medición de Cambio Organizacional y la Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio (ver tabla 3).

**Instrumento de medición de cambio organizacional, IMC.** Este instrumento, diseñado por García y Forero en el año 2010, está constituido por nueve variables y tres factores, los mismos que están distribuidos en 51 ítems (ver Anexo 1 y 2). Para efecto de la presente investigación los denominamos: dimensiones y factores respectivamente.

- Dimensiones: adaptabilidad, liderazgo, participación/integración, comunicación, trabajo en equipo, aceptación, resistencia al cambio, conocimiento de la organización y cultura de cambio.
- Factores: individual, grupal y organizacional.

**Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC.** Este instrumento psicológico fue diseñado en Brasil por Rabelo, Ros y Torres da Paz en el 2004. Permite medir las actitudes de los individuos frente a los procesos de cambio organizacional, de esta manera, es posible conocer y comprender las creencias, comportamientos y sentimientos (Rabelo, Ros y Torres da Paz, 2004) desarrollados por los docentes ante el proceso de cambio curricular suscitado en la UPAGU (ver Anexo 3).

La Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC, considera tres categorías determinadas por Rabelo, Ros y Torres da Paz (2004): aceptación, cinismo y temor; las cuales han sido

transformadas y distribuidas en 41 ítems. Los ítems fueron organizados en una escala de variación de cinco puntos tipo Likert que va desde el total desacuerdo (0) hasta el total acuerdo (4) (Rabelo, Ros y Torres da Paz, 2004).

Tomando en cuenta que la presente investigación pretendió conocer las actitudes de aceptación al cambio curricular según el modelo por competencias por los docentes de la UPAGU, fue necesario considerar los 10 ítems correspondientes a la categoría de actitud de aceptación y a su vez adaptarlos en base a dos puntos: el primero, se refiere a la experiencia de Saravia (2015) en la aplicación de este instrumento en nuestro país en el rubro empresarial; y el segundo punto guarda relación con la especificidad en conocer las actitudes de aceptación ante el cambio de un currículo tradicional a un currículo según el modelo por competencias en los docentes de la Escuela de Estudios Generales y Facultad de Psicología de la UPAGU.

*Tabla 3: Técnicas de investigación e instrumentos de recojo de información*

Fuentes de información	Técnicas de recojo de información	Instrumento de recojo de información
Docentes de la Escuela de Estudios Generales y Facultad de Psicología de la UPAGU	Encuesta	Instrumento de Medición del Cambio Organizacional, IMC, elaborado por García y Forero (2010)
Docentes de la Escuela de Estudios Generales y Facultad de Psicología de la UPAGU	Encuesta	Escala de actitudes ante el cambio, EAC: Categoría de aceptación, adaptado de Saravia (2015) a partir de Rabelo, Ross y Torres da Paz (2004)

Fuente: Elaboración propia

### **3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos**

#### **Técnicas para el procesamiento.**

Los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos descritos en el punto anterior fueron ingresados a una matriz de datos elaborada en el programa *Microsoft Excel*. Se le asignó un código a cada encuestado a fin de identificarlos.

## **Técnicas para el análisis de datos.**

Para describir y analizar los datos obtenidos se utilizó el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences*, SPSS, versión 23. Se inició con el cálculo de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach del Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, IMC ( $\alpha = 0.901$ ) y de la Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC ( $\alpha = 0.702$ ), a fin de determinar la consistencia interna de estos instrumentos (ver Anexos 7 y 8). Luego, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar el comportamiento de las distribuciones de las variables, factores y dimensiones.

Para el análisis de resultados se obtuvieron los estadísticos descriptivos (medidas de tendencia central, dispersión, asimetría y curtosis). Finalmente se realizaron las correlaciones correspondientes mediante el coeficiente de Rho de Spearman.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados

A continuación, según el primer objetivo específico, se presentan los resultados que describen la disposición al cambio organizacional de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU. A partir del análisis de los factores que comprenden el IMC (ver figura 3), se halló que el porcentaje de docentes con una alta disponibilidad al cambio organizacional fueron mayores para el caso del factor grupal y organizacional (17%); a diferencia del factor individual, donde solo 11% de los docentes presentan alta disposición al cambio organizacional. Es decir, aún cuando la tendencia de la disponibilidad hacia el cambio organizacional es promedio en los tres factores, esta tendencia es mayor para el caso del factor grupal y organizacional.

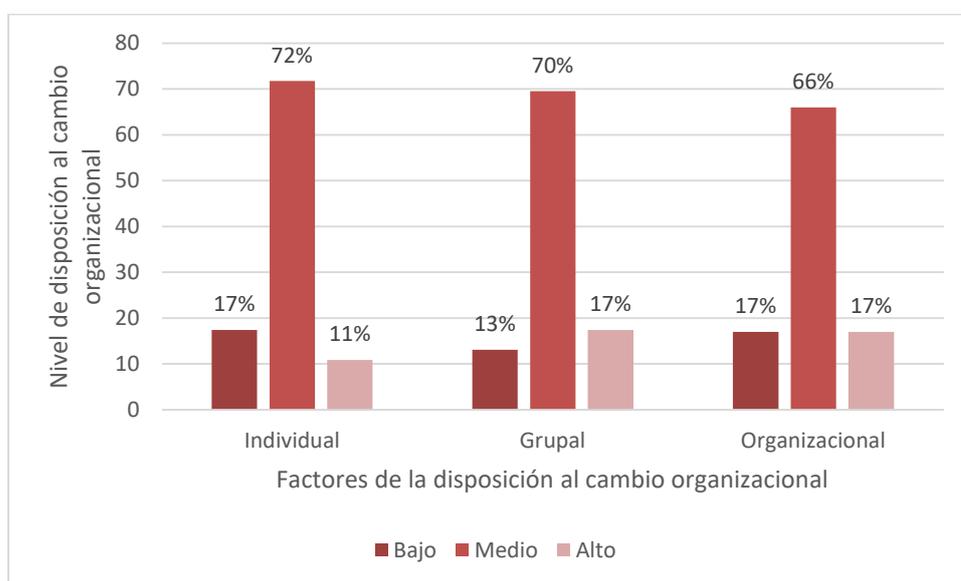


Figura 3. Nivel de disposición al cambio organizacional según factores.

Respecto a las dimensiones que integran el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, IMC, en la Tabla 4 se observa que las dimensiones que conforman el factor

individual, que 67% y 76% de la población investigada se ubica en un nivel medio en adaptabilidad y liderazgo respectivamente.

Con respecto a las dimensiones del factor grupal, la población investigada se encuentra en un nivel medio en participación (61%), comunicación (72%) y trabajo en equipo (70%).

En relación con las dimensiones que conforman el factor organizacional, la población investigada presenta un nivel medio de aceptación (72%), resistencia al cambio (78%), conocimiento de la organización (89%) y cultura de cambio (54%). Cabe indicar que no existe porcentaje de la población que presente un nivel alto de conocimiento de la organización, y que 33% de la misma presenta un nivel alto de cultura de cambio.

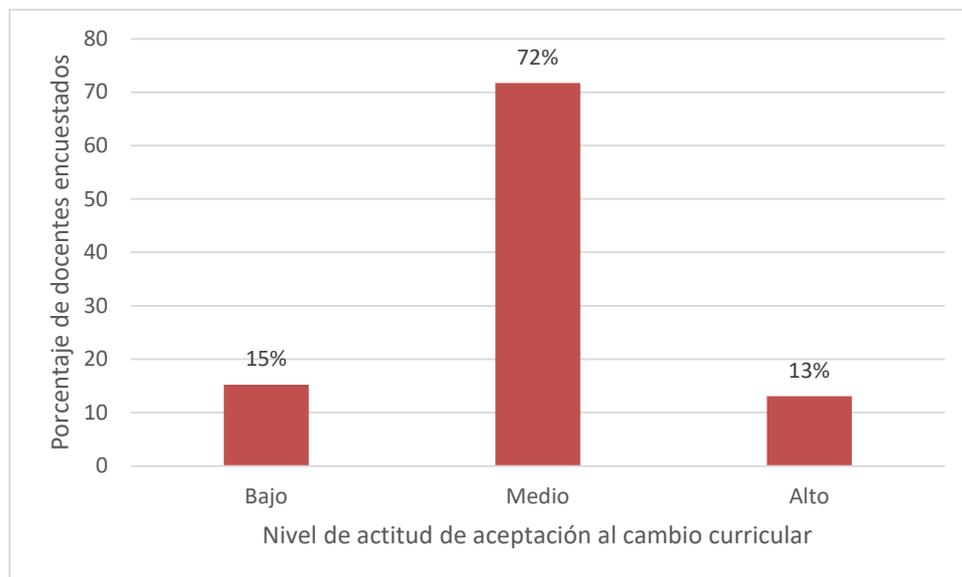
De lo anterior se concluye que la mayoría de los encuestados (60%), a través de las dimensiones que conforman el instrumento aplicado: adaptabilidad, liderazgo, participación, comunicación, trabajo en equipo, aceptación, conocimiento de la organización y cultura de cambio, presentan entre media a alta disponibilidad al cambio organizacional, de modo que en un escenario de cambio en la universidad responderían con favorabilidad. Por otro lado, si los docentes mostrasen resistencia al cambio, esta no presentaría mayores consecuencias.

Tabla 4. Nivel de cambio organizacional según dimensiones y factores

Disposición al cambio organizacional		Nivel			Total (%)
Factores	Dimensiones	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)	
	Cambio organizacional	20	60	20	100
Individual	Adaptabilidad	15	67	17	100
	Liderazgo	11	76	13	100
Grupal	Participación	17	61	22	100
	Comunicación	13	72	15	100
	Trabajo en equipo	15	70	15	100
Organizacional	Aceptación	20	72	9	100
	Resistencia al cambio	11	78	11	100
	Conocimiento de la organización	11	89	0	100
	Cultura de cambio	13	54	33	100

*Nota:* el factor individual corresponde al docente en particular, el factor grupal se relaciona con el contexto laboral de la unidad académica, y el factor organizacional corresponde al entorno de la UPAGU.

A través del segundo objetivo, se buscó describir la actitud de aceptación al cambio curricular de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU. Como resultado se evidenció que la mayoría de los docentes encuestados responden al cambio curricular con una actitud de aceptación de nivel medio (72%) y alto (13%). De otro lado, 15% de los encuestados tiene un nivel bajo de actitud de aceptación al cambio curricular (ver figura 4). Esto implica la manifestación de un comportamiento positivo en relación con el proceso de cambio de currículo según el enfoque por competencias, el cual puede influir en el éxito de dicha iniciativa de cambio y de cualquier otras que promueva la UPAGU en la Escuela de Estudios Generales y la Facultad de Psicología.



*Figura 4.* Nivel de actitud de aceptación al cambio curricular.

En el tercer objetivo se planteó analizar la relación que existe entre las dimensiones de la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular en los docentes de la Escuela de Estudios Generales y la Facultad de Psicología de la UPAGU. De acuerdo con los resultados mostrados en la Tabla 5, existe correlación positiva y significativa entre la actitud de aceptación al cambio curricular y cuatro de las dimensiones de disposición al cambio organizacional: participación ( $Rho = 0.390$ ), trabajo en equipo ( $Rho = 0.293$ ), aceptación ( $Rho = 0.466$ ) y conocimiento de la organización ( $Rho = 0.313$ ). En consecuencia,

no existe relación entre la actitud de aceptación al cambio curricular y el resto de las dimensiones de disposición al cambio organizacional: adaptabilidad (Rho = 0.160), liderazgo (Rho = 0.273), comunicación (Rho = 0.250), resistencia al cambio (Rho = 0.136) y cultura de cambio (Rho = 0.154).

Tabla 5. Correlación entre las dimensiones de disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular

Disposición al cambio organizacional		Actitud de aceptación al cambio curricular	
		Rho de Spearman	
Factores	Dimensiones		
Individual	Adaptabilidad	Coefficiente de correlación	.160
		Sig. (bilateral)	.288
	Liderazgo	Coefficiente de correlación	.273
		Sig. (bilateral)	.067
Grupal	Participación	Coefficiente de correlación	.390**
		Sig. (bilateral)	.007
	Comunicación	Coefficiente de correlación	.250
		Sig. (bilateral)	.094
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	.293*
		Sig. (bilateral)	.048
Organizacional	Aceptación	Coefficiente de correlación	.466**
		Sig. (bilateral)	.001
	Resistencia al cambio	Coefficiente de correlación	.136
		Sig. (bilateral)	.367
	Conocimiento de la organización	Coefficiente de correlación	.313*
		Sig. (bilateral)	.034
	Cultura de cambio	Coefficiente de correlación	.154
		Sig. (bilateral)	.306

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

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

Es preciso añadir, que existe correlación positiva y significativa entre la disposición al cambio organización y la actitud de aceptación al cambio curricular (Rho = 0.406), así como entre los factores grupal (Rho = 0.357) y organizacional (Rho = 0.343) de la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular para el conjunto de docentes encuestados de la Escuela de Estudios Generales y la Facultad de Psicología. Caso contrario sucede con respecto al factor individual pues no se presenta relación entre este y la actitud de aceptación al cambio curricular (Rho = 0.234) (ver tabla 6).

Tabla 6. Correlación entre los factores de disposición al cambio organizacional y actitud de aceptación al cambio curricular

Factores de disposición al cambio organizacional	Actitud de aceptación al cambio curricular Rho de Spearman	
Disposición al cambio organizacional	Coeficiente de correlación	.406**
	Sig. (bilateral)	.005
Individual	Coeficiente de correlación	.234
	Sig. (bilateral)	.118
Grupal	Coeficiente de correlación	.357*
	Sig. (bilateral)	.015
Organizacional	Coeficiente de correlación	.343*
	Sig. (bilateral)	.020

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

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

El cuarto y último objetivo planteado comparará el tipo de relación entre el cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular según la Unidad Académica a la cual pertenecen los docentes encuestados.

En tal sentido, se halló que existe correlación positiva y significativa entre las dos variables antes mencionadas cuando se trata de la Facultad de Psicología ( $Rho = 0.590$ ). De otro lado, no existe correlación significativa para los docentes de la Escuela de Estudios Generales ( $Rho = 0.260$ ) (ver tabla 7).

Tabla 7. Correlación entre disposición al cambio organizacional y actitud de aceptación al cambio curricular según unidad académica

Unidad Académica	Variables	Rho de Spearman	Actitud de aceptación al cambio curricular
Escuela de Estudios Generales	Cambio Organizacional	Coeficiente de correlación	.260
		Sig. (bilateral)	.232
Facultad de Psicología	Cambio Organizacional	Coeficiente de correlación	.590**
		Sig. (bilateral)	.003

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

Al tomar la sugerencia de García, Rojas y Díaz (2011) y a fin de precisar estos resultados, a continuación, se presenta el análisis de las relaciones entre las dimensiones de la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular.

J De acuerdo con los resultados mostrados en las Tablas 8 y 9, se confirma que para la Facultad de Psicología existe correlación positiva y significativa entre la variable actitud de aceptación al cambio curricular y el factor grupal de disposición al cambio organizacional ( $Rho = 0.583$ ), así como con las dimensiones que lo conforman: participación ( $Rho = 0.490$ ), comunicación ( $Rho = 0.418$ ) y trabajo en equipo ( $Rho = 0.543$ ). Del mismo modo, se presenta correlación positiva y significativa entre la variable de actitud de aceptación al cambio curricular y el factor organizacional de disposición al cambio organizacional ( $Rho = 0.522$ ), y las dimensiones de: aceptación ( $Rho = 0.712$ ), conocimiento de la organización ( $Rho = 0.648$ ) y cultura de cambio ( $Rho = 0.481$ ). Cabe mencionar que en relación con el factor individual no se presenta correlación, y el valor más bajo se produce en referencia a la dimensión de adaptabilidad ( $Rho = -0.105$ ), lo cual podría estar influenciado por las percepciones de los docentes sobre el proceso de cambio curricular, así como por la experiencia individual del docente con respecto a la situación de cambio más inmediato, por ejemplo: número de capacitaciones del modelo por competencias, el tiempo transcurrido a partir de la última capacitación, entre otros.

Tabla 8. Correlación entre los factores de disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular según unidad académica

Factores del cambio organizacional	Rho de Spearman	Actitud de aceptación al cambio curricular	
		Facultad de Psicología	Escuela de Estudios Generales
Individual	Coefficiente de correlación	.151	.297
	Sig. (bilateral)	.491	.168
Grupal	Coefficiente de correlación	.583**	.153
	Sig. (bilateral)	.003	.485
Organizacional	Coefficiente de correlación	.522*	.168
	Sig. (bilateral)	.011	.445

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

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Lo contrario sucede en la Escuela de Estudios Generales, pues no existe correlación entre las dimensiones y factores de disposición al cambio organizacional y la actitud de

aceptación al cambio curricular (ver tablas 8 y 9). Es preciso indicar, que los valores más bajos de correlación se presentan en relación con el factor grupal ( $Rho = 0.153$ ) y las dimensiones de comunicación ( $Rho = 0.032$ ) y trabajo en equipo ( $Rho = 0.075$ ). En cuanto al factor organizacional los valores más bajos de correlación se presentan en las dimensiones de conocimiento de la organización ( $Rho = 0.050$ ) y cultura de cambio ( $Rho = -0.146$ ).

*Tabla 9.* Correlación entre las dimensiones de disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular según unidad académica

Disposición al cambio organizacional		Rho de Spearman	Actitud de aceptación al cambio curricular	
Factores	Dimensiones		Facultad de Psicología	Escuela de Estudios Generales
Individual	Adaptabilidad	Coefficiente de correlación	-.105	.363
		Sig. (bilateral)	.633	.089
	Liderazgo	Coefficiente de correlación	.279	.284
		Sig. (bilateral)	.197	.189
Grupal	Participación	Coefficiente de correlación	.490*	.315
		Sig. (bilateral)	.018	.144
	Comunicación	Coefficiente de correlación	.418*	.032
		Sig. (bilateral)	.047	.884
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	.543**	.075
		Sig. (bilateral)	.007	.734
Organizacional	Aceptación	Coefficiente de correlación	.712**	.218
		Sig. (bilateral)	.000	.318
	Resistencia al cambio	Coefficiente de correlación	-.014	.278
		Sig. (bilateral)	.950	.200
	Conocimiento de la organización	Coefficiente de correlación	.648**	.050
		Sig. (bilateral)	.001	.821
	Cultura de cambio	Coefficiente de correlación	.481*	-.146
		Sig. (bilateral)	.020	.505

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

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

## 4.2 Discusión

De acuerdo a los resultados, 80% de docentes investigados presentan disposición al cambio organizacional en los niveles medio y alto. Por tanto, se deduce que los docentes investigados en todas las dimensiones y factores del Instrumento de Medición de Cambio

Organizacional, IMC, tienen disposición favorable ante un cambio suscitado en la UPAGU. Coincidimos con Fernández (2010), quien sostiene que para fomentar un cambio efectivo y duradero es necesario provocar cambios en el comportamiento humano idealmente en todos los niveles de la organización. En nuestro estudio se confirmó que una disponibilidad favorable hacia los procesos de cambio se han presentado en los tres niveles que comprende el IMC: individual (medio = 72% y alto = 11%), grupal (medio = 70% y alto = 17%) y organizacional (medio = 66% y alto = 17%). Esto podría representar una fortaleza para los decisores de la UPAGU con respecto a futuros cambios que les interese implementar.

Sin embargo, los beneficios que puede tener una organización con una alta disponibilidad ante el cambio tienen ciertas limitaciones, por ejemplo Choi (2011) expone que en estudios que tratan de construcciones individuales como la disposición para el cambio, el contenido de un cambio específico puede ser representado mejor por el impacto que el cambio tiene en los puestos de trabajo de los individuos, más que por la propia iniciativa organizacional. En este contexto, es evidente que el proceso de cambio curricular producido en la UPAGU origina un enorme impacto en el trabajo individual del docente, y de existir estrategias de cambio empleadas por esta organización su influencia en la preparación para el cambio puede aumentar. Del mismo modo, en tal situación, una cultura de aprendizaje puede ser aún más crítica para fomentar la preparación para el cambio curricular. Por lo tanto, se deben investigar las funciones de las estrategias de cambio curricular implementadas y la cultura de aprendizaje para fomentar la preparación para el cambio curricular, también se debe examinar el impacto que este cambio tiene en los puestos de trabajo de los docentes de la UPAGU.

Por otro lado, los resultados denotan que los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU generan una actitud de aceptación propicia al cambio curricular producido en la organización (medio = 72% y alto = 13%). En

tal sentido como manifiesta Choi (2011), existen estudios de investigación que demuestran que las actitudes de los empleados hacia el cambio organizacional influyen en su apoyo conductual hacia el mismo. Tal es así, que quienes presentaban actitudes positivas hacia el cambio organizacional eran más propensos a cambiar su comportamiento y defender las iniciativas de cambio. En consecuencia, de acuerdo a lo sostenido por Choi (2011) la actitud de aceptación de los docentes investigados tiene impacto real favorable en la implementación del cambio curricular acontecido en la UPAGU, por lo que esta actitud de aceptación es ciertamente crítica para que cualquier iniciativa de cambio en la UPAGU sea exitosa.

Es importante indicar que si bien se presentó relación entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular en los docentes de la Escuela de Estudios Generales y la Facultad de Psicología de la UPAGU ( $Rho = 0.406$ ), estos resultados fueron distintos cuando se realizó la segmentación por unidades académicas (Facultad de Psicología  $Rho = 0.590$ , Escuela de Estudios Generales  $Rho = 0.260$ ). Choi (2011) expresa que es probable que los aspectos de una iniciativa de cambio tengan un impacto significativamente diferente para distintos grupos de trabajo de la organización y, en última instancia, diferentes implicaciones para los individuos dentro de estos grupos.

Los resultados demuestran que no hay relación entre ninguna de las dimensiones de la disponibilidad hacia el cambio organizacional y la actitud de aceptación hacia el cambio curricular en el caso de los docentes de la Escuela de Estudios Generales. Esta situación es diferente para el caso de los docentes de la Facultad de Psicología, donde la mayoría de las dimensiones a nivel grupal y organizacional se relacionan con la actitud de aceptación hacia el cambio curricular. La relación entre las variables de estudio sobresale en los factores: grupal y organizacional. Con respecto al primer factor, la participación, comunicación y trabajo en equipo al interno de la Facultad de Psicología guardan relación con la actitud de aceptación de los docentes al proceso de cambio curricular. En el caso de la Escuela de

Estudios Generales, no se presenta significancia, por tanto, la participación, comunicación y trabajo en equipo no se relacionan con la actitud de aceptación de los docentes ante el cambio curricular. Acerca del factor organizacional, los resultados revelan que la aceptación y el conocimiento de la organización en la Facultad de Psicología se relacionan con la actitud de aceptación al cambio curricular. Es oportuno, añadir que no existe relación entre la resistencia al cambio organizacional y cultura de cambio frente a la actitud de aceptación al cambio curricular. Estos resultados también confirmarían lo sostenido por Chiavenato (2009) cuando considera que el todo es diferente a cada una de sus partes, las cuales en conjunto presentan un comportamiento distinto acorde con las interacciones y objetivos planificados.

No obstante, es preciso señalar que las dimensiones del factor individual de la disposición al cambio curricular no guardan relación con la actitud de aceptación con respecto al cambio curricular en los docentes de la Facultad de Psicología. Este hallazgo también confirmaría lo sostenido por Choi (2011) quien supone que las reacciones de los individuos al cambio se basan en su experiencia de la situación de cambio más inmediato, más que en el plan maestro establecido por los líderes o en la etiqueta adjunta a la iniciativa. Además, se ha demostrado que los individuos pueden tener diferentes percepciones incluso cuando están dentro del mismo contexto organizacional y experimentan la misma realidad objetiva; es decir, el comportamiento y actitudes de los empleados individuales estaría más determinados por sus percepciones de la realidad que por la realidad objetiva. En nuestro caso, las reacciones de los docentes a nivel individual con respecto al cambio curricular podrían basarse, por ejemplo, en el número de capacitaciones del modelo por competencias, el tiempo transcurrido a partir de la última capacitación, entre otros; más que en el proceso de implementación de cambio curricular propuesto por la organización.

Es importante añadir, que si bien la resistencia al cambio que se presenta en el estudio no afecta los procesos de cambio organizacional en las unidades académicas investigadas de

la UPAGU, coincidimos con Fenández (2010) en que preciso considerar que esta puede originarse por una serie de factores, algunos internos en relación a docentes individuales y otros externos con respecto al proceso de implementación del cambio organizacional. En tal sentido, es importante generar la participación de los docentes desde la planificación del cambio, pues facilita la implementación del proceso y permite superar la resistencia en el caso de presentarse.

Para identificar otros agentes que pueden influenciar en la obtención de resultados diferentes para distintas áreas de una misma organización en relación a la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio, se recomienda realizar futuros estudios a fin de facilitar los procesos de cambio organizacional y específicamente los procesos de cambio curricular en instituciones educativas.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

#### 5.1 Conclusiones

) La mayoría de los docentes investigados ( 60%) presentan disponibilidad al cambio organizacional entre media (60%) a alta (20%).

) La mayoría de los docentes investigados ( 70%) responden al cambio curricular con una actitud de aceptación de nivel medio (72%) y alto (13%). De otro lado, 15% tiene un nivel bajo de actitud de aceptación al cambio curricular.

) En la Facultad de Psicología y la Escuela de Estudios Genereales existe relación entre la actitud de aceptación al cambio curricular y cuatro de las dimensiones de disposición al cambio organizacional: participación, trabajo en equipo, aceptación y conocimiento de la organización. Así mismo, existe relación entre la actitud de aceptación al cambio curricular a nivel de los factores grupal y organizacional de la disposición al cambio organizacional.

) En la Escuela de Estudios Generales no existe relación entre ninguna de las dimensiones de la disponibilidad al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular. Caso contrario sucede con la Facultad de Psicología, donde la mayoría de estas dimensiones, a nivel de los factores grupal y organizacional, se relacionan con la actitud de aceptación hacia el cambio curricular. Por tanto, en futuros procesos de cambio implementados en la UPAGU se debe considerar que estos tienen impactos significativamente diferentes para las distintas áreas que la conforman.

## 5.2 Sugerencias

) Se recomienda incluir la participación de los docentes desde la planificación de la iniciativa de cambio del currículo por competencias, a fin de favorecer la implementación del proceso y superar la resistencia al cambio, en caso de presentarse.

) Se recomienda que, en futuros procesos de cambio implementados en la UPAGU, los decisores deben considerar como estrategia para favorecer una actitud positiva hacia el cambio curricular, el uso de mecanismos adecuados a cada carrera profesional y basados en la participación, trabajo en equipo, aceptación al cambio y conocimiento de la organización.

) Se recomienda a los estudiantes de postgrado de la Maestría en Gestión de la Educación realizar futuros estudios orientados a determinar otros agentes que expliquen la diferencia en la relación de la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular existente entre distintos programas de estudio.

) Se recomienda que la Escuela de Post Grado de la UPAGU promueva la investigación sobre los procesos de cambio generados en esta organización en el marco de la línea de gestión de la educación.

## Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>
- Arenas, D. (2013). *La resistencia al cambio y el aprendizaje organizacional innovador en Instituciones Educativas* (Tesis de maestría). Recuperada de Biblioteca Digital de Tesis y Disertaciones de la Universidad de Zulia.
- Armenakis, A. y Bedeian, A. (2010). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 3(25) 293-315. Recuperado de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi4go6t2PfSAhXLI5AKHTRvBn0QFggtMAI&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Ffile.PostFileLoader.html%3Fid%3D58275a5eb0366dc72e6b7f31%26assetKey%3DAS%253A427663484559361%25401478974328659&usg=AFQjCNG-pQOqFMIBRgL4PUChOzp4DfFvGA&sig2=p3sh3NZh4hs0IUQzvUf9vQ&bvm=bv.150729734,d.Y2I>
- Arnau, L. y Montané, J. (diciembre, 2010). Aportaciones sobre la relación conceptual entre actitud y competencia, desde la teoría del cambio de actitudes. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 22(8), 1283-1302. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293122000016>
- Cacioppo, J., Petty, R. y Crites, S. (1994). *Attitude Change*. [versión Formato de Documento Portátil]. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/John\\_Cacioppo/publication/267026976\\_Attitude\\_change/links/54414ca70cf2e6f0c0f60d61.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John_Cacioppo/publication/267026976_Attitude_change/links/54414ca70cf2e6f0c0f60d61.pdf)

Castro, C. (2012). Cambio planificado ¿Cómo vencer la resistencia? *Revista Apec*, (29), 63-74. Recuperado de <http://apecpr.org/apecweb/wp-content/uploads/Volumen-29-2012.pdf#page=73>

Catalana, A., Avolio S. y Sladogna, M. (2004). *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: Conceptos y orientaciones metodológicas* [versión Formato de Documento Portátil]. Recuperado de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwia4KL20vfSAhWfZAKHZ-kA3MQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.oei.es%2Fhistorico%2Fftp%2Fdiseno\\_curricular\\_basado\\_normas\\_competencia\\_laboral.pdf&usg=AFQjCNEv4nXWJ2OMwKVHEUiqJpBR4psR8g&sig2=jDooMIkeTr6LOEzPbhgZ1w&bvm=bv.150729734,d.Y2I](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwia4KL20vfSAhWfZAKHZ-kA3MQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.oei.es%2Fhistorico%2Fftp%2Fdiseno_curricular_basado_normas_competencia_laboral.pdf&usg=AFQjCNEv4nXWJ2OMwKVHEUiqJpBR4psR8g&sig2=jDooMIkeTr6LOEzPbhgZ1w&bvm=bv.150729734,d.Y2I)

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones [versión Formato de Documento Portátil]. Recuperado de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj39-O0wLXWAhUL5IMKHQa-CZsQFgg1MAM&url=https%3A%2F%2Fsc8b15c0ef4311f66.jimcontent.com%2Fdownload%2Fversion%2F1445278692%2Fmodule%2F6711849354%2Fname%2FComportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf&usg=AFQjCNFaZwck4R5iMsdODokV\\_N9tsO2gYQ](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj39-O0wLXWAhUL5IMKHQa-CZsQFgg1MAM&url=https%3A%2F%2Fsc8b15c0ef4311f66.jimcontent.com%2Fdownload%2Fversion%2F1445278692%2Fmodule%2F6711849354%2Fname%2FComportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf&usg=AFQjCNFaZwck4R5iMsdODokV_N9tsO2gYQ)

Choi, M. (2011). *A study on individual readiness for organizational change* (Tesis de doctorado). Recuperada de [https://getd.libs.uga.edu/pdfs/choi\\_myungweon\\_201105\\_phd.pdf](https://getd.libs.uga.edu/pdfs/choi_myungweon_201105_phd.pdf)

Contreras, F. y Barboza, D. (mayo-agosto, 2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual*

- Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/908>
- Elizur, D. y Guttman, L. (diciembre, 1976). The sstructure of attitudes toward work and technological change whithin an organization. *Administrative Science Quarterly*, 4(21), 611-622. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/2391719?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2391719?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Fernández, M. (2010). *Competence Strategies in Organizational Change focusing in a Project Office* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/132412.pdf>
- Freire, J. y Gutiérrez-Rubí, A. (2010). 32 tendencias de cambio [versión Formato de Documento Portátil]. Recuperado de [http://www.gutierrez-rubi.es/wp-content/uploads/2010/09/32Tendencias\\_de\\_cambio.pdf](http://www.gutierrez-rubi.es/wp-content/uploads/2010/09/32Tendencias_de_cambio.pdf)
- Garbanzo, G. (enero-junio 2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 1(40), 67-87. doi: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- García, J. (2013). *Percepción sobre las situaciones que crean resistencia al cambio por parte de un grupo de maestras de la tercera edad de diferentes instituciones educativas en la ciudad de Guatemala* (Tesis de Grado). Biblioteca Landivariana.
- García, M. (enero-junio, 2010). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 16(9). Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-89612011000100004&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-89612011000100004&script=sci_arttext&tlng=es)
- García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia. *Acta*

- Colombiana de Psicología*, 1(19), 91-102. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v19n1/es\\_v19n1a05.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v19n1/es_v19n1a05.pdf)
- García, J., Robaina, A. Pérez, M. y Rodríguez, E. (enero, 2005). Procedimiento de diagnóstico para gestionar integralmente el cambio organizacional. Folletos Gerenciales. 1(9), 4-9.
- García, M., Rojas, M. y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 1(7), 125-142. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v7n1/v7n1a09.pdf>
- García, M., Rubio, P. y Bravo, L. (julio-diciembre, 2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(3), 301-315. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v3n2/v3n2a11.pdf>
- Gobierno Regional de Cajamarca y Universidad Nacional de Cajamarca. (2012). *Programas y líneas de investigación en gestión de la educación región Cajamarca* [versión Formato de Documento Portátil]. Recuperado de [http://www.epgunc.com/PROTOCOLOS/LINEAS\\_DE\\_INVEST\\_PUBLICADAS-GOBIERNO\\_REGIONAL\\_ESCUELA\\_POSTGRADO-UNC.pdf](http://www.epgunc.com/PROTOCOLOS/LINEAS_DE_INVEST_PUBLICADAS-GOBIERNO_REGIONAL_ESCUELA_POSTGRADO-UNC.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación* [versión Formato de Documento Portátil]. Recuperado de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Latorre, M. (2016). *Diseño curricular por capacidades y competencias en educación superior* [versión Formato de Documento Portátil]. Recuperado de <http://www.umch.edu.pe/arch/hnomarino/dcesuperior.pdf>

- McMillan, J. y Schumacher, S. 2005. Investigación educativa. (5° ed.). Recuperado de <http://yoprofesor.org/2015/12/06/investigacion-educativa-5-ed-james-mcmillan-descarga-gratuita/>
- Marín, H. (enero-abril, 2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, 1(10), 9-27. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28010102>
- Marín, J. (2013). *Los docentes frente al cambio de gestión directiva: La dinámica micropolítica de un colegio privado de Lima* (Tesis de maestría). Recuperada de Repositorio Digital de Tesis PUCP.
- Maurer, R. (2009). Resistance to Change: Why it Matters and What to Do About It. Recuperado de <http://www.rickmaurer.com/wrm/>
- Medina, C. y Santeliz, J. (octubre-diciembre, 2008) Estrategias de participación docente en una nueva propuesta de diseño curricular basada en competencias. *Educere*, 43(12), 789-795. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35614570015>
- Ley Universitaria, 30220 (2014).
- Osorio, L. y Ravelo, E. (enero-junio, 2011). Percepción del impacto del cambio organizacional en trabajadores de una institución universitaria en Bogotá: Una aproximación hermenéutica. *Psychologia: Avances de la Disciplina*, 1(5), 81-94. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/psych/v5n1/v5n1a08.pdf>
- Rabelo, E., Ros, M. y Torres da Paz, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1(20). 9-30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2313/231317996002/>
- Robbins, S. y Jugde T. (2013). *Comportamiento organizacional* [versión Formato de Documento Portátil]. Recuperado de <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/05/67-Comportamiento-Organizacional-15edi-Robbins.pdf>

- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (octubre, 2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 4(20). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Sandoval, J. (abril-junio 2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, (30), 162-171. Recuperado de [http://ac.els-cdn.com/S0123592314001156/1-s2.0-S0123592314001156-main.pdf?\\_tid=df6373aa-132f-11e7-aa51-00000aacb35e&acdnat=1490648379\\_17adb7ae802dda6454108a529992f730](http://ac.els-cdn.com/S0123592314001156/1-s2.0-S0123592314001156-main.pdf?_tid=df6373aa-132f-11e7-aa51-00000aacb35e&acdnat=1490648379_17adb7ae802dda6454108a529992f730)
- Saravia, E. (2015). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima. *Journal of Business*, 1(7), 20-31. Recuperado de <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/821/828>
- Suárez, M. (2014). *Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá* (Tesis de maestría). Recuperada de Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia.
- Tuning América Latina. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina: Informe Final: Proyecto Tuning: América Latina 2004-2007* [versión Formato de Documento Portátil]. Recuperado de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj\\_MCF1ffSAhUQPJAKHV6YB5cQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Ftuning.unideusto.org%2Ftuningal%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddown%26bid%3D54&usg=AFQjCNECVSOuDPiQ-xpHV7JkgzPXv3TFqQ&sig2=T\\_JDjMq4TSS9yA1814UIXg&bvm=bv.150729734,d.Y2I](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj_MCF1ffSAhUQPJAKHV6YB5cQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Ftuning.unideusto.org%2Ftuningal%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddown%26bid%3D54&usg=AFQjCNECVSOuDPiQ-xpHV7JkgzPXv3TFqQ&sig2=T_JDjMq4TSS9yA1814UIXg&bvm=bv.150729734,d.Y2I)

## LISTA DE ABREVIATURAS

EAC	: Escala de Actitudes ante el Cambio
IMC	: Instrumento de Medición de Cambio Organizacional
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
UPAGU	: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo
<i>Rho</i>	: Coeficiente de correlación de Spearman
Sig.	: Grado de Significancia
$\alpha$	: Alfa de Cronbach

## **GLOSARIO**

**Alfa de Cronbach:** es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach, que casualmente tenía su mismo nombre.

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov:** es una prueba no paramétrica que determina la bondad de ajuste de dos distribuciones de probabilidad entre sí.

**Coefficiente de Correlación Rho de Spearman:** es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias.

**Correlación:** Afirmación sobre el grado de asociación entre las variables de interés.

**IBM SPSS:** Software de análisis estadístico que presenta las funciones principales necesarias para realizar el proceso analítico de principio a fin.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, IMC

Instrumento de Medición de Cambio (Adaptado de García y Forero, 2010)					
El propósito de este instrumento es identificar los aspectos referentes al cambio organizacional que afectan su desempeño laboral en la UPAGU. Marque con una "X" la opción que se adecue más a su situación actual.					
N°	Item	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial acuerdo	Total acuerdo
1	Busca fuentes de aprendizaje para estar al día con la tecnología y la educación.				
2	Conoce las tareas de otros cargos relacionados con su Facultad o Escuela.				
3	Puede ejecutar sin dificultad aquellas tareas que realizan sus colegas en su Facultad o Escuela.				
4	Considera que su puesto de trabajo requiere de conocimientos de las tareas que se realizan en otros puestos.				
5	Se muestra indiferente para realizar actividades o tareas que no se relacionan con su cargo.				
6	Asume su cargo en la UPAGU con un enfoque de mejoramiento continuo.				
7	Toma la iniciativa para proponer ideas ante un grupo.				
8	Las funciones de su cargo le permiten sentirse seguro para dirigir a otros.				
9	Tiene capacidad de convocatoria para realizar actividades de trabajo en equipo.				
10	Organiza las actividades que debe realizar en su cargo.				
11	Es de su interés servir como vocero ante un grupo de trabajo.				
12	Se involucra en las decisiones tomadas por sus superiores en un proceso de cambio.				
13	Participa en las actividades que generen cambio en su puesto de trabajo.				
14	Busca conocer procesos que faciliten la ejecución de nuevas ideas.				
15	Se interesa por el cumplimiento de las actividades en su Facultad o Escuela.				
16	Participa en la evaluación y seguimiento de un proceso de cambio en su Facultad o Escuela.				
17	Sus superiores apoyan las ideas que se generan por el personal de la Facultad o Escuela.				
18	Para que sus ideas sean tenidas en cuenta se debe contar con la aprobación de sus superiores.				
19	La comunicación que se desarrolla en las diferentes áreas de trabajo se genera de forma abierta.				
20	En su Facultad o Escuela se comunica con anterioridad las nuevas actividades a desarrollar.				
21	Su Facultad o Escuela permite espacios para manifestar ideas frente a un cambio.				
22	Las ideas que se tienen en su Facultad o Escuela se discuten antes de ser aceptadas por el mismo.				
23	Los grupos de discusión son una de las alternativas para la toma de decisiones.				

**Instrumento de Medición de Cambio**  
(Adaptado de García y Forero, 2010)

24	En su Facultad o Escuela la toma de decisiones se hace de forma conjunta.				
25	En su Facultad o Escuela se cuenta con espacios que permiten la discusión e integración de ideas que faciliten la adopción de un cambio.				
26	Es receptivo a nuevas alternativas que contribuyan al mejoramiento de su trabajo.				
27	Se preocupa por explorar otras herramientas para realizar sus funciones asignadas y aplicarlas a ellas.				
28	Apoya los cambios que considera son necesarios para la UPAGU.				
29	Los cambios que se generan en la UPAGU requieren de mi aporte como empleado.				
30	Considera positivos los cambios que se generan en la UPAGU.				
31	El inicio de transformaciones en la UPAGU implica mayor actividad extra.				
32	Los cambios que se presentan en la UPAGU le generan expectativas tanto positivas como negativas.				
33	Le son indiferentes los cambios que se puedan presentar en la UPAGU, ya que no los puede cuestionar.				
34	Obstaculiza los cambios que se presentan en la universidad, cuando los considera una amenaza para su posición laboral.				
35	Un cambio en su entorno laboral le produce oposición radical.				
36	Evita cambios en el ambiente laboral que le generen conflictos internos.				
37	Se opone a los posibles cambios que se generen en la UPAGU.				
38	Juzga de manera abierta a las personas que dirigen cambios en la UPAGU.				
39	Cuando en la UPAGU se incorpora un cambio su ritmo de trabajo disminuye.				
40	Acepta una actividad que requiera cambios constantes solo si es asignada por un superior.				
41	Durante un proceso de cambio en la universidad usted evita comprometerse con tareas que no estén dentro de sus funciones.				
42	Manifiesta verbalmente inconformidad ante los cambios generados en su puesto de trabajo.				
43	Las situaciones que alteren su ritmo de trabajo le producen incomodidad en la realización de sus funciones.				
44	El adoptar nuevas formas de realizar su trabajo limita su desempeño.				
45	Tiene claridad de las funciones que debe asumir ante un cambio.				
46	Tiene claridad en las acciones que debe asumir para que se genere un cambio.				
47	Para mantener el posicionamiento en el mercado es necesario implementar un cambio.				
48	La UPAGU se encuentra preparada para asumir un proceso de cambio.				
49	La cultura que se vive al interior de la UPAGU permite la aceptación de un cambio.				
50	Las creencias que se tiene en la UPAGU propician un proceso de cambio.				
51	El crecimiento de la UPAGU permite la adopción de un proceso de cambio.				

## Anexo 2. Correspondencia entre los factores, dimensiones e ítems del Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, IMC

Disposición al Cambio Organizacional		Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (García y Forero, 2010)	
Factores	Dimensiones	Nº	Item
Individual	Adaptación	1	Busca fuentes de aprendizaje para estar al día con la tecnología y la educación.
		2	Conoce las tareas de otros cargos relacionados con su Facultad o Escuela.
		3	Puede ejecutar sin dificultad aquellas tareas que realizan sus colegas en su Facultad o Escuela.
		4	Considera que su puesto de trabajo requiere de conocimientos de las tareas que se realizan en otros puestos.
		5	Se muestra indiferente para realizar actividades o tareas que no se relacionan con su cargo.
	Liderazgo	6	Asume su cargo en la UPAGU con un enfoque de mejoramiento continuo.
		7	Toma la iniciativa para proponer ideas ante un grupo.
		8	Las funciones de su cargo le permiten sentirse seguro para dirigir a otros.
		9	Tiene capacidad de convocatoria para realizar actividades de trabajo en equipo.
		10	Organiza las actividades que debe realizar en su cargo.
		11	Es de su interés servir como vocero ante un grupo de trabajo.
Grupal	Participación integración	12	Se involucra en las decisiones tomadas por sus superiores en un proceso de cambio.
		13	Participa en las actividades que generen cambio en su puesto de trabajo.
		14	Busca conocer procesos que faciliten la ejecución de nuevas ideas.
		15	Se interesa por el cumplimiento de las actividades en su Facultad o Escuela.
		16	Participa en la evaluación y seguimiento de un proceso de cambio en su Facultad o Escuela.
	Comunicación	17	Sus superiores apoyan las ideas que se generan por el personal de la Facultad o Escuela.
		18	Para que sus ideas sean tenidas en cuenta se debe contar con la aprobación de sus superiores.
		19	La comunicación que se desarrolla en las diferentes áreas de trabajo se genera de forma abierta.
		20	En su Facultad o Escuela se comunica con anterioridad las nuevas actividades a desarrollar.
		21	Su Facultad o Escuela permite espacios para manifestar ideas frente a un cambio.
	Trabajo en equipo	22	Las ideas que se tienen en su Facultad o Escuela se discuten antes de ser aceptadas por el mismo.
		23	Los grupos de discusión son una de las alternativas para la toma de decisiones.
		24	En su Facultad o Escuela la toma de decisiones se hace de forma conjunta.
		25	En su Facultad o Escuela se cuenta con espacios que permiten la discusión e integración de ideas que faciliten la adopción de un cambio.

Disposición al Cambio Organizacional		Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (García y Forero, 2010)	
Factores	Dimensiones	N°	Item
Organizacional	Aceptación	26	Es receptivo a nuevas alternativas que contribuyan al mejoramiento de su trabajo.
		27	Se preocupa por explorar otras herramientas para realizar sus funciones asignadas y aplicarlas a ellas.
		28	Apoya los cambios que considera son necesarios para la UPAGU.
		29	Los cambios que se generan en la UPAGU requieren de mi aporte como empleado.
		30	Considera positivos los cambios que se generan en la UPAGU.
		31	El inicio de transformaciones en la UPAGU implica mayor actividad extra.
		32	Los cambios que se presentan en la UPAGU le generan expectativas tanto positivas como negativas.
		33	Le son indiferentes los cambios que se puedan presentar en la UPAGU, ya que no los puede cuestionar.
	Resistencia al cambio	34	Obstaculiza los cambios que se presentan en la universidad, cuando los considera una amenaza para su posición laboral.
		35	Un cambio en su entorno laboral le produce oposición radical.
		36	Evita cambios en el ambiente laboral que le generen conflictos internos.
		37	Se opone a los posibles cambios que se generen en la UPAGU.
		38	Juzga de manera abierta a las personas que dirigen cambios en la UPAGU.
		39	Cuando en la UPAGU se incorpora un cambio su ritmo de trabajo disminuye.
		40	Acepta una actividad que requiera cambios constantes solo si es asignada por un superior.
		41	Durante un proceso de cambio en la universidad usted evita comprometerse con tareas que no estén dentro de sus funciones.
		42	Manifiesta verbalmente inconformidad ante los cambios generados en su puesto de trabajo.
		43	Las situaciones que alteren su ritmo de trabajo le producen incomodidad en la realización de sus funciones.
		44	El adoptar nuevas formas de realizar su trabajo limita su desempeño.
		Conocimiento organizacional	45
46	Tiene claridad en las acciones que debe asumir para que se genere un cambio.		
47	Para mantener el posicionamiento en el mercado es necesario implementar un cambio.		
48	La UPAGU se encuentra preparada para asumir un proceso de cambio.		
49	La cultura que se vive al interior de la UPAGU permite la aceptación de un cambio.		

<b>Disposición al Cambio Organizacional</b>		<b>Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (García y Forero, 2010)</b>	
<b>Factores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>N°</b>	<b>Item</b>
	Cultura de cambio	50	Las creencias que se tiene en la UPAGU propician un proceso de cambio.
		51	El crecimiento de la UPAGU permite la adopción de un proceso de cambio.

### Anexo 3. Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC

Escala de Actitudes hacia el Cambio - EAC: Categoría de aceptación (Adaptado de Saravia, 2015; a partir de Rabelo, Ros y Torres da Paz, 2004)						
<p>La UPAGU en los últimos años está implementando el modelo por competencias en sus currículos y el desarrollo de sus asignaturas de las diversas carreras de pregrado. Marque con una "X" la opción que se adecue más a su situación actual en relación al cambio curricular que se presenta actualmente en la UPAGU.</p> <p><u>Definición de currículo por competencias:</u> El currículo según el modelo por competencias es un documento elaborado a partir de la descripción del perfil profesional, es decir, de los desempeños esperados de una persona en un área ocupacional, para resolver los problemas propios del ejercicio de su rol profesional. Procura de este modo asegurar la pertinencia, en términos de empleo y de empleabilidad, de la oferta formativa diseñada (Catalana, Avolio y Sladogna, 2004).</p>						
Nº	Item	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcial acuerdo	Total acuerdo
1	La Facultad o Escuela cambia continuamente la dirección del currículo por competencias sin dar continuidad a lo que ya se hizo.					
2	Los docentes más comprometidos con su labor son aquellos que facilitan el cambio curricular en la Facultad o Escuela.					
3	El cambio curricular en la Facultad o Escuela genera oportunidades para el crecimiento personal de los docentes.					
4	El cambio curricular requiere de mayor conocimiento con respecto a la forma de funcionamiento del trabajo.					
5	El cambio curricular es beneficioso porque puede oxigenar a la Facultad o Escuela.					
6	El cambio curricular genera oportunidades para los docentes que saben aprovecharlo.					
7	Los docentes tienen mejor aceptación al cambio curricular si se enteran que pueden beneficiarse.					
8	El cambio curricular es importante porque aporta beneficios a los docentes.					
9	La mayoría de los docentes apoya el cambio curricular en la Facultad o Escuela.					
10	Es posible modificar la forma como se está implementando el cambio curricular en la Facultad o Escuela.					

#### Anexo 4. Ficha Técnica del Instrumento de Medición del Cambio Organizacional, IMC

Ficha Técnica del Instrumento de Medición del Cambio Organizacional, IMC		
1	Nombre del instrumento	Instrumento de medición de cambio organizacional, IMC.
2	Autor	Mónica García y Carlos Forero, Bogotá, Colombia, 2010.
3	Validación	<p>✓ Validación cualitativa a través de una revisión y adecuación del contenido de los ítems, realizado por Rafael Leal y Carol Aliaga, Cajamarca, Perú, 2017.</p> <p>✓ Validación cuantitativa a través de aplicación a 20 docentes de la UPAGU, realizado por Carol Aliaga, Cajamarca, Perú, 2017.</p>
4	Administración	Individual / colectiva
5	Aplicación	Empleados de una entidad pública perteneciente al sector defensa de la ciudad de Bogotá, Colombia.
6	Significación	<p>Describe el cambio organizacional a través de nueve dimensiones y tres factores:</p> <p>✓ Dimensiones: adaptabilidad, liderazgo, participación/integración, comunicación, trabajo en equipo, aceptación, resistencia al cambio, conocimiento de la organización y cultura de cambio.</p> <p>✓ Factores: individual, grupal y organizacional</p>
7	Ítems	51
8	Calificación	Escala de variación de cinco puntos tipo Likert que va desde el total desacuerdo (0) hasta el total acuerdo (4)

## Anexo 5. Ficha Técnica de la Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC

Ficha Técnica de la Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC		
1	Nombre del instrumento	Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC
2	Autor	Rabelo, Ros y Torres da Paz, Brasil, 2004
3	Validación	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Validación del instrumento por Enrique Saravia, Lima, Perú, 2015</li> <li>) Validación cualitativa a través de una revisión y adecuación del contenido de los ítems, realizado por Rafael Leal y Carol Aliaga, Cajamarca, Perú, 2017.</li> <li>) Validación cuantitativa a través de aplicación a 20 docentes de la UPAGU, realizado por Carol Aliaga, Cajamarca, Perú, 2017.</li> </ul>
4	Administración	Empleados de empresas
5	Aplicación	Individual / colectiva
6	Significación	Describe la categoría de actitud de aceptación frente al cambio organizacional
7	Número de ítems	10
8	Calificación	Escala de variación de cinco puntos tipo Likert que va desde el total desacuerdo (1) hasta el total acuerdo (4)

## **Anexo 6. Consentimiento informado**

### **Consentimiento Informado**

La investigación a cargo de Carol Aliaga Rojas, estudiante de la Maestría Regional de Gestión de la Educación de la Escuela de Post Grado de la UPAGU, tiene por objetivo determinar la relación existente entre el cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular de los docentes de una universidad privada de Cajamarca.

Para ello es indispensable el recojo de información con los docentes de la escuela o facultad a la cual pertenece. Si usted accede a participar de este estudio, se le solicita responder dos cuestionarios que le tomarán 15 minutos aproximadamente.

Es preciso indicar, que la participación en este estudio es de manera voluntaria, además la información a recoger será anónima, confidencial y no será utilizada para un objetivo diferente al propuesto anteriormente. Si tuviese alguna pregunta sobre investigación, puede informarla durante su participación en ésta.

Desde ya, se le agradece por anticipado su participación.

\_\_\_\_\_ Acepto participar. Entiendo que es voluntario, anónimo, confidencial y que puedo retirarme en cualquier momento sin que esto me perjudique de alguna manera.

\_\_\_\_\_ No acepto participar.

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 7. Estadística de total de elemento de Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, IMC**

Ítem	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	168.1087	248.810	.131	.901
2	169.1304	241.760	.351	.899
3	168.7174	245.185	.247	.900
4	169.0000	243.778	.289	.900
5	168.6522	238.721	.409	.899
6	168.0435	245.420	.434	.899
7	168.5435	246.876	.155	.901
8	168.3478	244.943	.323	.900
9	168.3478	246.232	.229	.900
10	168.2174	245.507	.334	.900
11	168.6522	245.832	.168	.902
12	168.3696	245.038	.318	.900
13	168.2391	245.297	.312	.900
14	168.2174	245.685	.322	.900
15	168.3043	239.105	.501	.898
16	168.6957	237.505	.615	.896
17	168.4565	244.387	.250	.900
18	168.2174	250.929	-.025	.902
19	168.5435	235.320	.589	.896
20	168.3478	235.876	.680	.896
21	168.5217	231.855	.704	.895
22	168.7174	235.985	.544	.897
23	168.6304	234.460	.564	.896
24	168.8913	236.366	.520	.897
25	168.8043	233.228	.668	.895
26	168.1522	251.199	-.041	.903
27	168.2174	245.952	.304	.900
28	168.0652	245.262	.374	.899
29	168.4348	242.696	.355	.899
30	168.0870	245.948	.315	.900
31	168.1522	247.954	.163	.901
32	168.5870	243.759	.305	.900
33	168.4783	234.700	.585	.896
34	168.3696	245.483	.191	.901
35	168.3696	246.371	.141	.902
36	168.6087	253.755	-.130	.906
37	168.0652	247.662	.152	.901
38	168.4783	243.944	.206	.901
39	168.4348	243.273	.284	.900
40	169.1087	249.921	-.010	.906
41	168.6087	239.266	.439	.898

Ítem	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
42	168.9130	235.548	.470	.898
43	168.8043	232.028	.615	.896
44	168.6739	238.269	.382	.899
45	168.5652	233.407	.628	.896
46	168.5000	233.544	.613	.896
47	168.1957	237.850	.575	.897
48	168.6739	230.980	.602	.896
49	168.8478	233.554	.545	.897
50	168.8478	234.487	.513	.897
51	168.5217	236.744	.548	.897

**Anexo 8. Estadística de total de elemento de la Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC**

Ítem	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	31.28	20.074	.120	.754
2	30.50	20.522	.268	.696
3	30.43	19.007	.558	.648
4	30.28	20.252	.388	.676
5	30.20	20.961	.529	.670
6	30.26	21.086	.431	.677
7	30.50	20.078	.337	.684
8	30.43	18.918	.548	.649
9	31.02	18.866	.374	.678
10	30.70	19.194	.474	.660

## Anexo 9. Matriz de consistencia de la secuencia básica de la investigación

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Muestra	Método	Instrumentos
¿Cuál es la relación que existe entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación ante el cambio curricular de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU?	<p><b>Objetivo General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Examinar la relación que existe entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación ante el cambio curricular de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU.</li> </ul> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Describir la disposición al cambio organizacional de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU.</li> <li>Describir la actitud de aceptación ante el cambio curricular de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU.</li> <li>Analizar la relación que existe entre las dimensiones de la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular en los docentes de</li> </ul>	<p>Existe relación entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU.</p> <p>Se propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>H<sub>1</sub>:</b> Existe relación directa entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU.</li> <li><b>H<sub>0</sub>:</b> No existe relación directa entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular de los docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de</li> </ul>	<p><b>Variable independiente</b></p> <p>Disposición al cambio organizacional.</p> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Actitud de aceptación al cambio curricular.</p>	<p><b>Población</b></p> <p>Docentes de la Escuela de Estudios Generales y de la Facultad de Psicología de la UPAGU.</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>46 docentes: 23 de la Escuela de Estudios Generales y 23 de la Facultad de Psicología de la UPAGU.</p>	<p>La investigación respondió al enfoque no experimental, con un estudio transversal de carácter correlacional considerando que se busca la cuantificación y medición de las variables de disposición al cambio organizacional y de actitud de aceptación al cambio curricular según el modelo por competencias, para hallar el índice de correlación entre ellas y así determinar el grado de relación existente (Hernández, Fernández &amp; Baptista, 2010). Se pretendió establecer la relación entre las variables de disposición al cambio organizacional y de actitud de aceptación al cambio curricular a partir de la información obtenida mediante la implementación de pruebas estandarizadas, pero no se inferirá la causalidad entre ellas, pues como</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumento de Medición de Cambio Organizacional; IMC, adaptado de García y Forero (2010).</li> <li>Subescala de Aceptación de la Escala de Actitudes ante el Cambio, EAC: adaptado de Saravia (2015) a partir de Rabelo, Ross y Torres da Paz (2004).</li> </ul>

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Muestra	Método	Instrumentos
	<p>la Escuela de Estudios Generales y la Facultad de Psicología.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparar el tipo de relación entre la disposición al cambio organizacional y la actitud de aceptación al cambio curricular según la Unidad Académica a la cual pertenecen los docentes.</li> </ul>	<p>Psicología de la UPAGU.</p>			<p>manifiestan McMiller y Schumacher (2005), existen dos razones para no hacerlo: la primera considera que existe una relación alta entre dos variables, por ejemplo, A y B, sin embargo no hay manera de conocer si A causa B o B causa A, y la segunda razón considera la existencia de variables no medidas que afectan la relación.</p>	