

Tipo de artículo: Artículo original

Transformación digital y resistencia al cambio en la Educación Superior

Digital transformation and resistance to change in Higher Education

Reina Echevarría Rodríguez ^{1*} , <https://orcid.org/0009-0000-3431-3142>

Iris Virginia Rodríguez Díaz ² , <https://orcid.org/0000-0003-1159-2235>

Dionisia Caridad Rodríguez Navarro ³ , <https://orcid.org/0000-0001-9794-3627>

Yamel Santurio Álvarez ⁴ , <https://orcid.org/0009-0004-0684-2118>

¹ Universidad de Artemisa. Centro Universitario Municipal Alquizar. Correo electrónico: reina.u15@gmail.com

² Universidad de Artemisa. Centro Universitario Municipal Alquizar. Correo electrónico: iris@uart.edu.cu

³ Universidad de Artemisa. Centro Universitario Municipal Alquizar. Correo electrónico: navarro@uart.edu.cu

⁴ Universidad de Artemisa. Centro Universitario Municipal Alquizar. Correo electrónico: ysanturioa@fart.fgr.gob.cu

* Autor para correspondencia: reina.u15@gmail.com

Resumen

La pandemia ocasionada por el COVID-19 ha acelerado la integración del aprendizaje en línea en la educación superior, y las universidades deben adaptarse a un escenario de no presencialidad hacia sistemas de aprendizaje híbridos. La transformación digital es un proceso que deben llevar a cabo las universidades y que requiere cambios sustanciales y estratégicos en prácticamente todos sus procesos. En este contexto las Tecnologías de la Información y la Comunicación, ofrecen nuevas oportunidades de aprendizaje en una sociedad interconectada. Los sistemas educativos como organizaciones dinámicas cuya misión es ofrecer respuesta a las necesidades de formación de la población han de asumir que el cambio es inevitable y, por lo tanto, lo es también la resistencia al mismo. Se requiere, por tanto, de un estudio que permita encontrar estrategias y vías de incentivo por parte del sistema educativo toda vez que los cambios exitosos solo son posibles cuando se ha gestionado correctamente la resistencia al mismo. El objetivo de este trabajo es realizar un estudio transversal que caracterice la resistencia docente al cambio, sus factores asociados, las tipologías y perfiles comunes y las estrategias posibles para enfrentarla en la Universidad de Artemisa. Los resultados obtenidos permiten la formulación del marco teórico de acciones, de políticas y planes estratégicos que, al contemplar la resistencia docente al cambio, mejoren las posibilidades de permeabilidad de las políticas educativas.

Palabras clave: transformación digital; tecnología de la información y comunicación; resistencia al cambio; sistemas educativos

Abstract

The global pandemic caused by COVID-19, has boosted the integration of online learning in Higher Education settings, and traditional universities have been forced to adapt to hybrid learning systems. Digital Transformation is a process that must be carried out by universities and requires substantial and strategic changes in all of its processes. In this context, Information and Communication Technologies offer new learning opportunities in an interconnected society. Educational systems, as dynamic organizations willing to respond to the training needs of the population, must assume that change is inevitable and so is resistance to it. Therefore, a study is required to find out strategies and incentives for institutional managers to deal with resistance, since successful changes are only possible when resistance has been properly managed. The main goal is to develop a bibliographic study that characterizes the teaching resistance to change, its associated factors, the typologies and common profiles and the possible strategies to deal with the University of Artemisa. These results will allow the formulation of theoretical



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional**
(CC BY 4.0)

framework for educational policies and strategic plans that, when contemplating the teaching resistance to change, would improve the chances of success.

Keywords: *digital transformation; Information and Communication Technologies; Resistance to change; Educational systems*

Recibido: 14/07/2023

Aceptado: 28/10/2023

En línea: 01/11/2023

Introducción

La transformación digital es uno de los desafíos que enfrentan actualmente las instituciones de educación superior (IES). El Covid-19 tomó a muchas organizaciones fuera de lugar y las IES no son ajenas a esta disrupción; de un momento a otro cambió la forma tradicional y convencional de manejar los procesos en enseñanza-aprendizaje dentro de las instituciones. Por ejemplo, pasar de una enseñanza presencial a una enseñanza remota, apoyándose en las tecnologías digitales disponibles.

Por lo tanto, la transformación digital es un proceso y tendrá que convivir lo real y lo virtual, el mundo está innovando desde los sectores constantemente. Lo verdaderamente importante es que los cambios actuales son radicales y, en muchas situaciones, disruptivos (Ziótkowska, 2020).

Actualmente, existe una desigualdad económica, social y digital, lo cual produce desequilibrios en las organizaciones educativas; desde la década de los ochenta la tecnología está asociada a los procesos, a la creación de redes industriales, inteligencia artificial, uso de internet, sistemas ciberfísicos, neurotecnología, servicios de nube, dispositivos inteligentes, plataformas y servicios, en torno a la transformación digital (Permyakov & Kitin, 2021).

Es cierto que desarrollar habilidades en Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC) ha sido reconocido como un factor determinante en la formación de estudiantes para la actualidad y naturalmente para el futuro, pero el uso de las TIC en sí no produce mejores resultados educativos y formas de trabajo. Es evidente que las TIC han sido destinadas para la formación y el aprendizaje (Ponce et al., 2020). La evolución en el desarrollo de nuevas tecnologías en la última década ha sido exponencial. Por ejemplo, con el fin de profundizar en el impacto de la transformación digital (TD) en la educación superior y abordar temas como la internacionalización, el cambio estratégico dentro de las IES y la transformación en la enseñanza y el aprendizaje, se creó un foro de expertos denominado Hochschulforum Digitalisierung en Alemania (Hochschulforum Digitalisierung, 2016). En este foro se identifican unas barreras en la TD dentro de las IES, que, de superarlas, incrementaría el potencial de la enseñanza digital. Estas barreras son las siguientes:



1. Se carece de innovaciones digitales en la enseñanza y aprendizaje, existen deficiencias en la implementación estratégica de estas tecnologías.
2. La integración de medios digitales en los procesos de enseñanza y aprendizaje resulta ser compleja, ya que depende de la gestión de los diferentes actores dentro de las universidades.
3. La estrategia corporativa de la universidad determinará si incluye la estrategia de TD, esto condicionará el éxito o fracaso del proceso de digitalización.
4. La TD en las IES resulta ser costosa; sin embargo, las inversiones son necesarias y generan valor a futuro.

La resistencia al cambio en las organizaciones es un fenómeno que requiere horas de consultoría y planificación para contrarrestar sus efectos cuando la organización necesita transformarse. El ser humano, cada vez que se enfrenta a un cambio, tiene el doble de posibilidades de reaccionar negativamente versus positivamente. Esto tiene una explicación neurológica, y es que el cerebro tiene que emplear recursos y energía física para crear nuevas conexiones neuronales. Por eso, preferimos usar las conexiones que ya tenemos y recorrer el camino.

La necesidad impetuosa de incorporar y desarrollar las TIC dentro de las IES como parte de la transformación digital no ha sido del todo asimilado, en cierto grado se ha manifestado resistencia al cambio.

Caruth y Caruth (2013) sostienen que allí donde hay cambio organizacional, existe resistencia al cambio. Una ley fundamental de la física establece que a cada acción le acompaña una reacción de igual intensidad en inverso sentido” por lo que, ante cada propuesta de modificación del statu quo en las instituciones educativas, es de esperar naturalmente que, al menos, parte de los docentes y profesores involucrados, resistan dicho cambio.

El estudio de la resistencia al cambio resulta entonces importante por su capacidad de proveer, a los encargados de establecer las políticas educativas, evidencias sobre cuáles son los factores involucrados, de manera tal que puedan desarrollar mejoras para conducir estas fuerzas de oposición de manera constructiva y poder avanzar (Ibrahim, Al-Kaabi y El-Zaatrani, 2013). Además, el estudio de los factores de resistencia al cambio puede ser de provecho también para los docentes, puesto que según los autores cuando un factor psicológico o personal de resistencia es identificado, los docentes pueden desarrollar una sensibilidad especial para auto detectarlos en su propia conducta, los docentes pueden cambiar sus percepciones acerca del cambio y volverse entonces más receptivos a las nuevas tendencias (Area-Moreira et al., 2020) .

Resulta entonces fundamental abordar el fenómeno dado que los cambios organizacionales solo serán exitosos si se trata adecuadamente la resistencia al cambio (Caruth y Caruth, 2013). Para dichos autores, esta resistencia puede ser definida como “un comportamiento observable en respuesta al desagrado o desafío que sienten los docentes como



consecuencia de la introducción de nuevas ideas, métodos o dispositivos, o bien como el grado en el que se está sistemáticamente en desacuerdo con cualquier iniciativa que involucre a lo nuevo dentro de la institución. La resistencia al cambio en las instituciones educativas se manifiesta cuando las personas involucradas carecen de interés en el mismo, o bien tratan de disminuir su colaboración para preservar el statu quo, y consiste en acciones tanto abiertas como veladas que los docentes llevan a cabo con el fin de prevenir, interrumpir o dificultar la implementación exitosa de los cambios.

A lo interno del sistema, los responsables de conducir la innovación han de aceptar que el cambio es inevitable y, por consiguiente, debe entenderse que la resistencia también lo es (Caruth y Caruth, 2013). Por lo tanto, en una sociedad en la cual los cambios se suceden cada vez de manera más veloz, éstos constituyen una parte del proceso organizacional y ocurren debido a la convicción de que hay una necesidad de expandir, mejorar y transformar el sistema. Este cambio cuya necesidad se manifiesta transversalmente en las instituciones educativas es ubicuo, continuo y ocurre a diario, afectando todas las áreas y no simplemente aquellas que están relacionadas con las tecnologías. A este respecto, Palmer, Dunford y Akin (2009) encontraron que no todas las personas de la organización lo resisten y que existen también incentivos para motivarlo, como la seguridad, la remuneración, la autoridad, el estatus, la responsabilidad, las condiciones de trabajo, la auto satisfacción y la disponibilidad de tiempo y esfuerzo necesarios. El objetivo de este trabajo es realizar un estudio transversal que caracterice la resistencia docente al cambio, sus factores asociados, las tipologías y perfiles comunes y las estrategias posibles para enfrentarla en la Universidad de Artemisa.

Materiales y métodos

El presente trabajo constituye una operación documental con el fin de recuperar y analizar un conjunto de documentos o referencias bibliográficas que se han publicado sobre esta temática específica y se entiende como un estudio detallado, selectivo y crítico que integra la información esencial de una perspectiva. Se conformaron los siguientes pasos: definición del tema, elaboración del plan de trabajo, búsqueda bibliográfica, selección y acceso a los documentos, análisis y síntesis de la información y redacción del artículo.

Esta investigación asume como método general de la ciencia el dialéctico-materialista, para el desarrollo de la investigación y el logro del objetivo propuesto, se aplica un sistema de métodos científicos. En este trabajo nos apoyamos en las diferentes concepciones de autores sobre el cambio y su resistencia para realizar una encuesta. El método investigativo de encuesta nos permite abordar una temática y todas las perspectivas y puntos de vistas asociadas a la misma, de modo que nos resultó formidable su implementación en este trabajo.



Concepción del cambio y su resistencia según los autores

Concepciones

- La resistencia al cambio es un comportamiento observable en respuesta al desagrado o desafío que sienten los docentes como consecuencia de la introducción de nuevas ideas, métodos o dispositivos. (Caruth y Caruth, 2013)
- La resistencia al cambio es el grado en el que se está sistemáticamente en desacuerdo con cualquier iniciativa que involucre a lo nuevo dentro de la institución. (Caruth y Caruth, 2013)
- El cambio es una parte del proceso organizacional y ocurre debido a la convicción de que hay una necesidad de expandir, mejorar y transformar el sistema. (Crosetto, 2018)
- El cambio mueve a las personas desde lo conocido y confortable a lo desconocido, inusual e incómodo. (Flamholtz y Randle, 2008)
- La resistencia al cambio es, en el fondo, la resistencia a la idea de perder algo que es valioso o perder algo conocido para ganar algo desconocido. (Ibrahim, Al-Kaabi y El-Zaatrani, 2013)
- La resistencia al cambio es un mecanismo de adaptación a las condiciones ambientales o para permanecer competitivos. (Crosetto, 2018)
- La resistencia al cambio es una oportunidad de aprendizaje, de entender y mejorar el proceso de cambio, de crecimiento y aprendizaje por parte de los gestores responsables de implementar. (Snyder, 2017)

Con el objetivo de evaluar si existe resistencia al cambio en la Universidad de Artemisa, institución del sistema de educación superior cubano, se diseñó una encuesta para profesores y estudiantes que aborda las principales cuestiones sobre el proceso de enseñanza digital.

A continuación, se presenta dicha encuesta:

Universidad de Artemisa

La siguiente encuesta es anónima, ha sido desarrollada para evaluar cómo transcurre la transformación digital en la institución, identificar los retos y desafíos que se presentan en aras de desarrollar un efectivo proceso docente-educativo. Marque con X su respuesta

- 1) Consideras esencial la incorporación de las TIC en el proceso docente- educativo. Sí No
- 2) En su opinión describa brevemente si está o no cómodo con la educación a distancia (virtual) en los períodos de tiempo que se ha implementado. Enfatice porque sí o porque no.
- 3) Considera que la complementariedad entre la educación presencial y virtual tiene mejor resultados en su proceso de enseñanza – aprendizaje que si fuera sólo presencial o sólo virtual.



Sí, porque

No, porque

4) Considera que la Universidad tiene la infraestructura tecnológica bien desarrollada para asumir la educación virtual. Sea crítico en este aspecto

¿Sí o no y por qué?

Esta encuesta se realizó en el Centro Universitario Municipal de Alquizar, centro que está adscrito a la Universidad de Artemisa. El número de encuestados fue 200. Con la finalidad de obtener una visión holística, se determinaron los participantes de la investigación con base a los diferentes roles involucrados en el proceso docente de nuestra institución: responsables académicos (RA) profesores investigadores (PI), profesores tutores (PT), personal administrativo y de servicios (PAS) y estudiantes.

Resultados y discusión

Siguiendo la dicotomía cualitativa y cuantitativa del estudio, por un lado, se analizó la información recogida de las encuestas, los datos cuantitativos del cuestionario dirigido a: responsables académicos (RA) profesores investigadores (P), profesores tutores (PT), personal administrativo y de servicios (PAS) y estudiantes. La información cualitativa que se extrajo de las opiniones de los encuestados denotan que:

- Existe la necesidad de fortalecer los procesos de adopción tecnológica desde el nivel básico porque esto contribuye a que los estudiantes desarrollen competencias y habilidades que al llegar a las universidades les ayude a incrementar su rendimiento educativo.
- La transformación digital dentro de las instituciones de educación superior ofrece oportunidades y desafíos. Inicialmente, entrar en la globalización de la educación traerá consigo oportunidades económicas y de participación de mercado.
- Los responsables de tomar las decisiones de inversión y direccionamiento estratégico en las IES hacia la transformación digital pertenecen a otra generación por lo que deben comprometerse con el cambio propuesto.
- Tanto los estudiantes como los profesores están comprendiendo el valor que proporcionan las tecnologías al proceso de enseñanza-aprendizaje. Eficiencia, eficacia, aprendizaje globalizado, interacción social son algunos de los factores más importantes que aporta esta inflexión tecnológica en los procesos de transformación digital.
- La resistencia al cambio en nuestra universidad es un fenómeno observable en cuanto a la falta de compromiso con las inversiones que son necesarias para modernizar la infraestructura tecnológica y que a la



larga darán frutos en capital humano. Con la implementación de estrategias para la resistencia al cambio en un corto período de espacio-tiempo exhibiremos prominentes resultados de eficacia y rendimiento educativos.

Las perspectivas de los encuestados coinciden con puntos de vista de diversos autores:

Respecto a la caracterización del proceso de transformación digital los datos muestran que de los actores claves entrevistados el 100% entiende la realidad e implicancia de un proceso de transformación cultural dado la disrupción tecnológica existente, concibiendo que la tecnología es un medio, pero no es (nunca) una condición suficiente para adoptar la transformación, este proceso conlleva a una reflexión a nivel estratégico de las instituciones Casado, 2017)(Melara, 2022).

La enseñanza necesita fortalecer las capacidades, destrezas y habilidades personales para el desempeño de funciones en un contexto donde las tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC, constituyen una oportunidad para avanzar hacia el desarrollo y así trabajar por lograr una mejor preparación de los estudiantes desde edades tempranas (Alomá et al., 2020).

Además de la dificultad para afrontar los cambios de los procesos, otros de los grandes desafíos provienen de la manera en que los líderes interactúan con sus equipos. El error radica en que muchos jefes consideran que basta con comunicar un cambio para que sea efectivo. El papel de los líderes se postula como el modelo a seguir en las organizaciones. Cuando se producen cambios, los empleados esperan que los líderes sean los primeros en implementarlos (Group, 2022).

Por el contrario, hay individuos que ven en el cambio una oportunidad de mejorar, aprender y superarse. Esto suele estar relacionado con las experiencias personales, la edad, el grado de apertura y cuan receptivo puede llegar a ser una persona con respecto a los cambios (Crosetto, 2018).

No importa el tamaño de la empresa: el presupuesto siempre estará limitado. Pero eso no impide que cualquier empresa pueda afrontar un proceso de transformación digital. Eso sí, cada paso que des debe estar justificado (Parrales, 2021).

Llegar al cambio de paradigma que propone la TD requiere alcanzar hitos dentro de las organizaciones, tanto en competencias, como en infraestructura tecnológica (Bustamante Molina, 2021).

Lo ideal es trazar una hoja de ruta que implique diferentes fases. De esta manera, podrás ir implantando cambios poco a poco, distribuyendo mejor el presupuesto, sin comprometer la salud financiera de la empresa. Si quieres minimizar los riesgos y evitar inversiones fallidas, lo mejor es que cuentes con la ayuda de un partner digital experimentado (Yeeply, 2022).



Al analizar la bibliografía actualizada sobre esta temática encontramos que existen varias estrategias que podrían funcionar en nuestra institución y que responden a los principales cuestionamientos y sugerencias de los encuestados. A continuación, se presentan en la Tabla 1: Estrategias posibles para la resistencia al cambio según autores.

Tabla 1: Estrategias posibles para la resistencia al cambio según los autores

Estrategias	Autores
Dar apoyo e incentivar la motivación para reducir la sensación de ansiedad y frustración de todas las personas involucradas en el desarrollo del proceso docente educativo.	Ibrahim, Al-Kaabi y El-Zaatrani, (2013)
Evitar el reducir la estrategia a decirle a los docentes lo que tienen que hacer.	(Melara, 2022)
Garantizar las oportunidades de interacción entre los docentes involucrados en el cambio.	Hartley, (2009)
Gestionar como factores claves la educación, la comunicación, la participación involucrante, la facilitación y apoyo, la negociación y el acuerdo, la manipulación y cooptación, y la coerción explícita o implícita.	Hernández, (2021)
Modelar los comportamientos para poder establecer una estrategia correcta.	(Melara, 2022)
Mantener a los profesores informados.	Ibrahim, Al-Kaabi y El-Zaatrani (2013)
Poseer en la estrategia de implementación un líder eficiente cuyos comportamientos se originen a partir de valores morales y creencias que sean congruentes con el cambio propuesto.	(Manaure, 2020)
Proveer de manera oportuna la información completa y de calidad respecto del cambio que se intenta realizar.	Caruth y Caruth, (2013)
No descuidar las percepciones psicológicas de las personas respecto del cambio y conducir con eficacia los factores psicológicos del proceso.	Devos, Buelens y Bouckennooghe, (2007)
Realizar ingentes esfuerzos para crear una sensación de comunidad que involucre a los docentes.	Ibrahim, Al-Kaabi y El-Zaatrani, (2013)

Este trabajo resulta novedoso puesto que constituye el primer trabajo referente al fenómeno de resistencia al cambio en la joven institución Universidad de Artemisa. Conocer las formas en que se manifiesta este fenómeno muchas veces ignorado y que constituye un problema de fondo que frena la transformación digital y cualquier proceso que involucre nuevas formas de pensar y hacer sin lugar a dudas, nos permitirá estar en mejores condiciones para enfrentarlo. Los resultados denotan en que aspectos debemos implementar las estrategias de modo que el proceso docente de la institución se perfeccione y tribute en una mayor calidad en la enseñanza que brindamos.

Conclusiones

Los estudiantes de pregrado, los responsables académicos (RA), los profesores investigadores (PI), los profesores tutores (PT), y el personal administrativo y de servicios (PAS) de nuestra institución manifiestan comportamientos heterogéneos entre los diferentes grupos de análisis, adoptan la transformación digital de una forma distinta de



acuerdo con su unidad académica, pero es fundamental resaltar que para la mayoría de ellos es importante la incorporación de las TIC en el proceso docente-educativo.

La madurez tecnológica se adquiere con la madurez emocional y reconociendo con el tiempo la relevancia dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje que tiene la transformación digital, de modo que sensibilizar al estudiante y prepararlo para un futuro profesional con competencias tecnológicas es fundamental.

Es evidente que el Covid-19 fue un punto de inflexión para las IES. Muchas habían avanzado de manera gradual en procesos de transformación digital, pero ninguna estaba preparada para dar un giro de 180 grados a sus procesos de enseñanza-aprendizaje. Si bien muchas utilizaron las herramientas que estaban disponibles en el mercado, solo algunas lograron avanzar y adoptarlas de modo eficiente, lo cual repercutió en la calidad y en el cumplimiento del diseño curricular.

Es necesario potenciar el rendimiento y la eficacia de las universidades por lo que es imprescindible realizar grandes inversiones en su infraestructura tecnológica. Las autoridades llevan décadas tratando de integrar las TIC al sistema educativo habiendo obtenido a la fecha escasos niveles de éxito (Ryals, 2019) por la dificultad encontrada para lograr una actitud positiva respecto de la brecha digital, la falta de credibilidad docente en las capacitaciones (Molina, Mesa y Fredy, 2018) y la existencia de liderazgos cerrados y verticalistas (D'Elía, 2019). Sin importar cuan efectivo sea el cambio, los profesores y el resto de los miembros de la comunidad deben estar motivados para innovar. La creación de esa clase de motivación "es responsabilidad de quienes lideran".

Agradecimientos

A Julio César Valhuerdi Cabeza por su dedicación y capacidad para inspirar al colectivo laboral del Centro Universitario Municipal de Alquizar a realizar trabajos investigativos que tributen a problemas existentes en el proceso docente de nuestra joven institución Universidad de Artemisa.

A la MSc Carmen Lázara Musibay Figueroa por sus aportes en los recursos didácticos- metodológicos presentados en esta investigación.

Conflictos de intereses

Los autores no poseen conflictos de intereses.

Contribución de los autores



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional** (CC BY 4.0)

1. Conceptualización: Reina Echevarría Rodríguez
2. Curación de datos: Iris Virginia Rodríguez Díaz
3. Análisis formal: Reina Echevarría Rodríguez
4. Adquisición de fondos: Reina Echevarría Rodríguez
5. Investigación: Iris Virginia Rodríguez Díaz
6. Metodología: Dionisia Caridad Rodríguez Navarro
7. Administración del proyecto: Yamel Santurio Alvarez
8. Recursos: Iris Virginia Rodríguez Díaz
9. Software: Reina Echevarría Rodríguez
10. Supervisión: Dionisia Caridad Rodríguez Navarro
11. Validación: Yamel Santurio Álvarez
12. Visualización: Reina Echevarría Rodríguez
13. Redacción – borrador original: Dionisia Caridad Rodríguez Navarro
14. Redacción – revisión y edición: Iris Virginia Rodríguez Díaz, Reina Echevarría Rodríguez, Dionisia Caridad Rodríguez Navarro, Yamel Santurio Alvarez.

Financiamiento

La investigación no requirió fuente de financiamiento externa.

Referencias

- Bustamante Molina, V. (2021). Trabajo a distancia y Teletrabajo: Imperativos en la nueva normalidad. Periódico Trabajadores. Retrieved 23/04/2021, from www.trabajadores.cu/20210323/trabajo-a-distancia-y-teletrabajo-imperativos-en-la-nueva-normalidad/
- Caruth, G., y Caruth, D. (2013). Understanding resistance to change: a challenge for universities. Turkish Online Journal of Distance Education. 14(2), 12-21
- Crosetto, E. J. (2018, noviembre 20). Resistencia al cambio digital, nuestro primer gran obstáculo. ACDeS Digital. <https://acdesdigital.org/resistencia-al-cambio-digital/>
- D'Elia, S. (2019). Everyday enactments of resistance: portraits of secondary public school teachers navigating new professionalim. (Tesis doctoral). Montclair State University.



- Devos, G., Buelens, M., y Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629.
- Group, I. D. M. (2022, octubre 17). La resistencia al cambio es el principal obstáculo en la transformación digital | Transformación digital | Tecnología para tu empresa. Tecnología para tu empresa; IT Digital Media Group. <https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/transformacion-digital/2022/10/la-resistencia-al-cambio-es-el-principal-obstaculo-en-la-transformacion-digital>
- Hernández, V. (2021, octubre 20). Resistencia al cambio en la transformación digital—Holistic Design Lab. HOLISTIC - Design Lab. <https://holisticdesignlab.com/business-analyst/resistencia-al-cambio-en-la-transformacion-digital/>
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *Mis Quarterly Executive*, 15(2), 123-139. Hochschulforum Digitalisierung. (2016). Discussion Paper. 20 theses on digital teaching and learning in higher education. Working Paper N° 18. Berlin: Hochschul forum Digitalisierung. Available from [hfd_ap_nr 18_discussion_paper.pdf](#)
- Ibrahim, A., Al-Kaabi, A., y El-Zaatrari, W. (2013). Teacher resistance to educational change in the United Arab Emirates. *International Journal of Research Studies in Education*, 2(3), 25-36
- Kreitner, R., y Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior* (9a. edition). McGraw-Hill Irwin.
- Manaure, A. (2020, marzo 2). Resistencia al cambio: ¿Cómo enfrentarla en la era de la transformación digital? CIOAL The Standard IT. <https://thestandardcio.com/2020/03/02/resistencia-al-cambio-como-enfrentarla-en-la-era-de-la-transformacion-digital/>
- Melara, M. (2022, septiembre 6). ▷ La Gestión del Cambio y la Transformación Digital. <https://soyadministrador.net/gestion-del-cambio-transformacion-digital/>
- Molina, P. L., Mesa, J., y Fredy, Y. (2018). Las TIC en Escuelas Rurales: realidades y proyección para la Integración. *Praxis & Saber*, 9(21), 75-98. doi: 10.19053/22160159.v9.n21.2018.8924.
- Palmer, I., Dunford, R., y Akin, G. (2009). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. McGraw–Hill Education.



- Parrales Rodríguez, V. del R. (2021). Las TIC y la educación en los tiempos de pandemia. *Serie Científica De La Universidad De Las Ciencias Informáticas*, 14(6), 104-117. Recuperado a partir de <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/893>
- Permyakov, O. E., & Kitin, E. A. (2021). Methodology of strategic planning for the development of educational ecosystems. *Administrative Consulting*, (11), 119-129. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-11-119-129>.
- Ponce, G. K. C., Rodríguez, N. R. Y., & Rodríguez, X. E. S. (2020). Desafíos y tensiones de las políticas educativas de la educación presencial y virtual universitaria. Estudio comparado. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 13(7), 130-143.
- Ryals, K. N. (2019). Teacher resistance and change: a mixed method case study examination of faculty perceptions of professional learning communities in supporting teacher change and student achievement in a well-resourced, high achieving secondary school. (Tesis doctoral). Widener University, Partial Fulfillment.
- Snyder, R. (2017). Resistance to Change among Veteran Teachers: Providing Voice for More Effective Engagement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 12(1), 1-14.
- Yeeply. (2022, mayo 6). 5 Retos de la Transformación Digital y cómo superarlos. Yeeply. <https://www.yeeply.com/blog/mayores-retos-transformacion-digital/>

