



---

# VIRTUALIZACIÓN DEL CURSADO UNIVERSITARIO

---

EL CASO DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN EN LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE TUCUMÁN





---

**VIRTUALIZACIÓN DEL CURSADO UNIVERSITARIO  
EL CASO DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EN LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN**

Tomas Lichtmajer – Gonzalo León – Joaquín López Echeagaray – Lucía Bardín – Francisco Villavicencio

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación realizado en el marco de la asignatura “Taller de Metodología de Investigación en Administración” de la carrera de Licenciatura en Administración (PLAN 2014) de la Universidad Nacional de Tucumán, trata sobre una situación pre existente a la pandemia y los desafíos que plantea la modalidad de cursado presencial y como en el marco de la pandemia derivada de la enfermedad Covid-19 obligó tanto a la universidad como a los profesores a adaptarse a la modalidad de cursado virtual, lo cual plantea nuevos desafíos actuales y nuevas visiones sobre el futuro de las modalidades de cursado que ofrece y podría ofrecer la Universidad Nacional de Tucumán

**Palabras Clave:** Modalidades de cursado, cambio, virtualización, resistencia, proceso.



## Índice

1. Introducción, organización, problema, preguntas .....	3
2. Objetivos generales y específicos.....	4
3. Marco teórico.....	4-6
4. Marco metodológico.....	6-7
5. Metodología de recolección de datos y conclusiones .....	7-11
6. Resultados de la investigación.....	11-12
7. Apéndice (Entrevistas y focus groups) .....	13-17
8. Bibliografía.....	18



## **1. Introducción**

Se denomina resistencia al cambio a todas aquellas situaciones en las cuales las personas deben modificar ciertas rutinas, hábitos de vida o profesionales, pero se niegan por miedo o dificultad a realizar algo nuevo o diferente. En la literatura gerencial es muy frecuente encontrar discursos que reclaman, como expresa Robbins: Hacer que las cosas sean diferentes. El cambio es visualizado como una necesidad para supervivencia de la organización. Desde la perspectiva biológica de Hofer y Schendel (1985), a la larga solo sobreviven aquellas organizaciones que sirven a las necesidades de la sociedad efectiva y eficientemente y eso es posible con el cambio estratégico. los cambios provienen de la observación permanente de las necesidades de los consumidores (en este caso los alumnos o profesores). Resulta indispensable para las organizaciones comprender por qué se da este fenómeno y así identificar cómo manejarlo de la mejor manera.

**2. Organización:** El marco físico que elegimos sobre el cual desarrollar la investigación es la Facultad de Ciencias Económicas (FACE) de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT).

## **3. Problema de investigación:**

La situación que atraviesa la educación en la actualidad debido al COVID-19 es preocupante ya que, si bien existen herramientas que permiten a las universidades continuar con sus cursados, los profesores se encontraron impulsados a implementarlas de forma sorpresiva.

Por tal razón, definimos como problema de investigación la necesidad que posee la universidad nacional de Tucumán en la carrera de Licenciatura en Administración, de adaptarse con rapidez al desconocido entorno actual y lograr que sus estudiantes comprendan las asignaturas correspondientes para poder continuar con la formación profesional.

## **4. Preguntas de investigación:**

- ¿Cuáles son las fuerzas impulsoras del cambio? ¿Qué tipo de resistencias al cambio existen?
- ¿Cuáles son los desafíos que se presentan a la hora de desarrollar una clase virtual?
- ¿Qué perspectivas a futuro poseen los profesores acerca de añadir esta modalidad para poder brindar diferentes opciones de cursado a los alumnos?
- ¿Cómo fue la experiencia de los alumnos y profesores durante el cursado virtual del primer cuatrimestre de 2020?



- ¿Qué perspectiva tienen los alumnos acerca de que la Universidad añada la modalidad virtual de cursado?

## **5. Objetivos generales y específicos:**

### Objetivo general:

Comprender y analizar el comportamiento de profesores y alumnos de la facultad de ciencias económicas en la UNT en la carrera de LAE respecto del cursado implementado (virtual) sorpresivamente a partir de la pandemia generada por el Covid-19.

### Objetivos específicos:

- Identificar qué tipos de fuerzas impulsaron los cambios de modalidad de cursado.
- Analizar cuáles fueron las principales causas y tipos de resistencia o adecuación al cambio en alumnos y profesores.
- Comprender las ventajas o desventajas que una modalidad virtual genera en el aprendizaje de las materias.
- Profundizar acerca de las vivencias y los desafíos que los estudiantes y profesores experimentaron en el cursado del primer cuatrimestre del año 2020.
- Analizar si sería beneficioso agregar la modalidad de cursado virtual u otra modalidad alternativa, aprovechando la experiencia generada por la pandemia en el caso de la virtualidad.

## **6. Marco teórico:**

### \*Fuerzas de cambio:

Las fuerzas de cambio provienen de fuentes externas, ajenas a la organización y de fuentes internas.

Las fuerzas externas de cambio se componen de características demográficas, adelantos tecnológicos, cambios del mercado y presiones sociopolíticas. Mientras que las fuerzas internas de cambio pueden ser imperceptibles, como la poca satisfacción, baja productividad, signos de fracaso, etc.

### \*Resistencia al cambio:

El comportamiento individual y grupal relativo a un cambio organizacional puede asumir muchas formas. Los extremos van desde la aceptación a la resistencia activa. La resistencia al cambio es una respuesta emocional y de comportamiento a amenazas reales o percibidas respecto a una rutina de trabajo establecida. La resistencia puede ser imperceptible, como la resignación pasiva, o franca, como el sabotaje deliberado.



**\*Razones de la resistencia al cambio:**

Se pueden enumerar las siguientes 10 razones principales para la resistencia al cambio: 1) Predisposición del individuo respecto al cambio 2) Sorpresa y temor a lo desconocido 3) Ambiente de desconfianza 4) Temor al fracaso 5) Perdida de estatus 6) presión de colegas 7) Alteración de las tradiciones culturales 8) Conflictos personales 9) Falta de tacto al momento de implementar el cambio 10) Sistema de retribuciones que no produce refuerzos.

**\*Tipos de resistencia al cambio:**

Existen tres tipos de resistencia al cambio, que operan en combinación para producir la actitud total de cada persona ante el cambio. Estos tipos de resistencia son:

- 1) Resistencia lógica: ésta se basa en el desacuerdo con los datos, análisis racionales, lógica y ciencia. Surge del tiempo y esfuerzo reales requeridos para la adaptación al cambio, incluidos los nuevos esfuerzos laborales y el tiempo de aprendizaje de los mismos.
- 2) Resistencia Psicológica: ésta suele basarse en emociones, sentimientos y actitudes. La resistencia psicológica es internamente lógica, desde la perspectiva de las actitudes y sentimientos de las personas respecto al cambio. Estas pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la dirección o sentir que su seguridad y autoestima están amenazadas.
- 3) Resistencia sociológica: La resistencia sociológica también es lógica cuando se le ve como producto de un desafío a intereses, normas y valores grupales. Dado que los valores grupales son fuerzas muy poderosas en el entorno, se les debe considerar atentamente.

**\*Acciones que facilitan el cambio:**

Existen diferentes actividades positivas y refuerzos que generan una mayor cantidad de apoyo ante el cambio, entre ellas se pueden resaltar las siguientes:

- 1) Participación: uno de los medios fundamentales para la generación de apoyo en favor del cambio es la participación. Esta estimula el compromiso más que el mero cumplimiento del cambio. El compromiso implica motivación para apoyar un cambio y trabajar para garantizar su efectividad.
- 2) Retribuciones compartidas: Otro medio para generar apoyo al cambio es cerciorarse de que la situación de cambio ofrecerá a los empleados suficientes retribuciones. Es natural que los participantes se pregunten: ¿y eso en qué me va a beneficiar a mí? Si ven que el cambio les producirá pérdidas y no beneficios, difícilmente les entusiasmará.
- 3) Seguridad: la seguridad durante un cambio es esencial. Los derechos de antigüedad, las oportunidades de avance y otros beneficios deben salvaguardarse al efectuar un cambio.
- 4) Comunicación y educación: La comunicación y la educación son esenciales para obtener apoyo al cambio, estas permiten que las personas



se sientan seguras y favorece la cooperación grupal. El flujo de información no debe interrumpirse bajo ningún aspecto en el periodo de implementación de cambios.

\*Aparición de las TICs y la virtualización en el escenario educativo: esta es una vía con un inmenso potencial para que los docentes y estudiantes enseñen, aprendan, trabajen y se comuniquen utilizando diversos medios, variedad de formatos y múltiples estrategias que solo la tecnología actual puede brindar. Tanto la enseñanza virtual (e-learning) como las modalidades mixtas (b-learning) cada vez resultan más una solución a muchos problemas que la modalidad presencial presenta. No hay que verlo como Un problema si no como una solución.

\*Ventajas que genera la virtualización: Sin duda, el incremento del grado de virtualización viene desde fines de los noventa y está relacionado con la digitalización global de la economía y la sociedad y con su impacto en el aprendizaje, debido a su mayor eficiencia en la capacidad de retención de aprendizajes al incorporar la diversidad de recursos de aprendizaje que favorecen los ambientes virtuales y, sobre todo, la flexibilidad y los menores costos de oportunidades de las personas.

## **7. Marco metodológico**

Con un diseño de investigación de tipo Fenomenológico donde el fenómeno considerado es la resistencia al cambio existente en la Universidad Nacional de Tucumán, específicamente en la carrera de Licenciatura en Administración, por parte de alumnos y profesores quienes en condiciones normales suelen encontrarse en una zona de confort, y se vieron obligados a salir de esta misma a raíz de la pandemia generada por el Covid-19. La población bajo estudio fue seleccionada de manera no probabilística, fue un muestreo por conveniencia realizado por los investigadores. Dentro de la muestra observamos alumnos y profesores de la carrera de Licenciatura en Administración en la Universidad Nacional de Tucumán. Se empleó el enfoque de investigación cualitativo para conocer los sentimientos, emociones y la experiencia relacionada al cursado virtual (nueva modalidad empleada) en el primer cuatrimestre del corriente año (2020).

La metodología fue abordada a través de los siguientes métodos ordenados según ocurrieron cronológicamente:



1. Entrevistas en profundidad a profesores.
2. Entrevistas en profundidad a alumnos.
3. Focus group (grupo de enfoque) con alumnos.

### **7.1 Entrevistas en profundidad**

Se realizaron 5 entrevistas de manera virtual, en la que participaron todos los integrantes del grupo, donde un participante era el encargado de dirigir la entrevista y los demás codificaban las respuestas del entrevistado para luego triangular la información que fue recabada y transcribir las respuestas completas del entrevistado. Las personas entrevistadas fueron seleccionadas a conveniencia de los participantes del grupo (muestreo no probabilístico, por conveniencia), eligiendo así alumnos que se encuentran en una situación de trabajo y estudio de forma simultánea. Para seleccionar a los profesores se inició con una profesora quien tiene una relación familiar con uno de los integrantes y esta nos recomendó a la siguiente profesora para ser participante generando el contacto.

Las entrevistas fueron realizadas a 2 profesores de diferentes cátedras de la carrera de Licenciatura en Administración, 1 profesor que también es miembro de la secretaria de bienestar estudiantil, una entrevista a una alumna que actualmente cursa el último año de la carrera y se encuentra en una situación de simultaneidad entre trabajo y estudio y un alumno que cursa actualmente cuarto año se encuentra en la misma situación que la alumna mencionada anteriormente. En todas las entrevistas se definieron las preguntas previamente, fue una entrevista de tipo semi-estructurada ya que, si bien establecíamos la pregunta, el entrevistado tenía la libertad de comentar acerca de algún tema que le pareciera pertinente aclarar para hacer más enriquecedora la información brindada.

### **7.2 Focus group (grupo de enfoque)**

Luego de realizadas las entrevistas en profundidad y a partir de ellas haber elegido temas disparadores se pasó a realizar una sesión de grupo, la misma se llevó a cabo en una sesión única y con un grupo conformado por 5 alumnos entre segundo y quinto año de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Tucumán, que se encuentran realizando el cursado virtual de distintas materias durante el primer cuatrimestre de 2020.

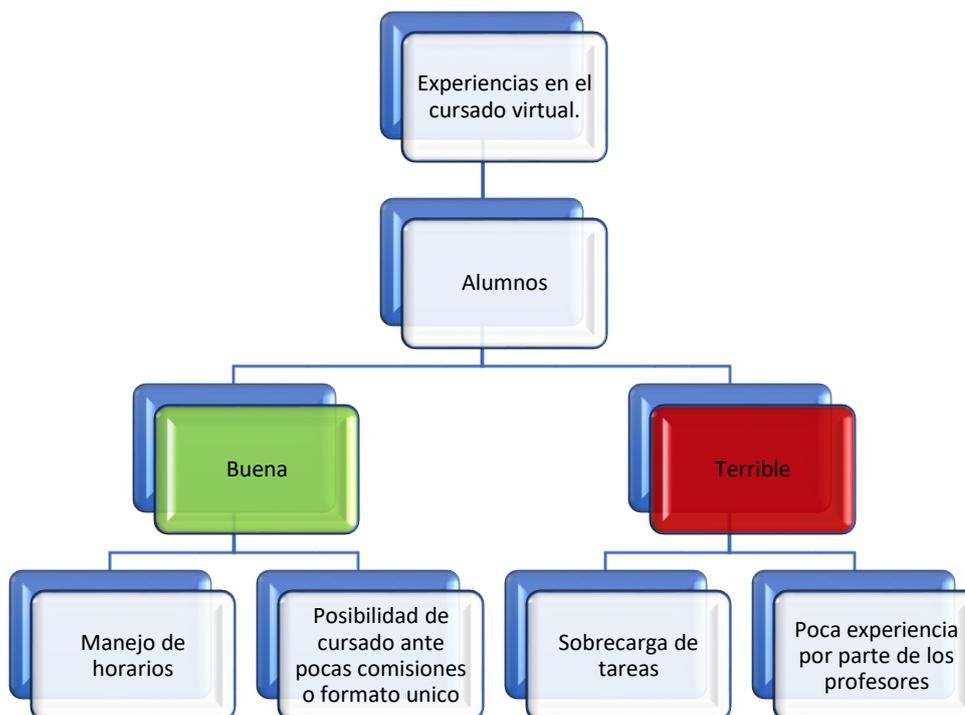


El tamaño del grupo se eligió teniendo en cuenta que se deseaba tratar temas complejos y que se expresen emociones profundas, las personas participantes se escogieron de entre 8 alumnos dispuestos a dar su opinión sobre el tema y que pudieron coincidir en sus horarios para asistir.

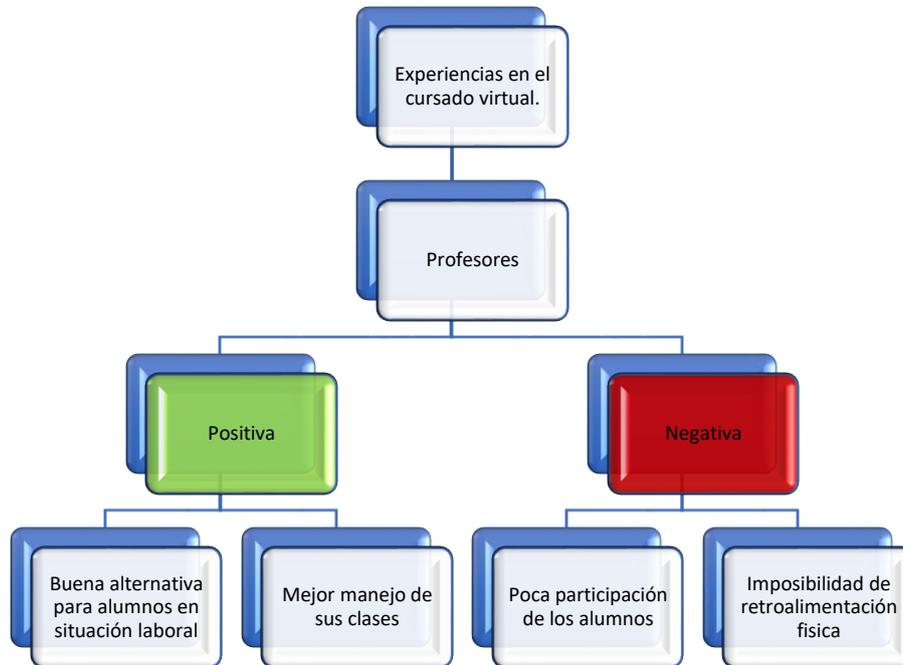
El focus group se realizó por la plataforma google meet, el día 19 de junio de 2020, desde las 19:30 hasta las 20:05 horas.

Uno de los miembros del grupo actuó como moderador, mientras el resto se ocupó de observar las respuestas y reacciones y tomar notas.

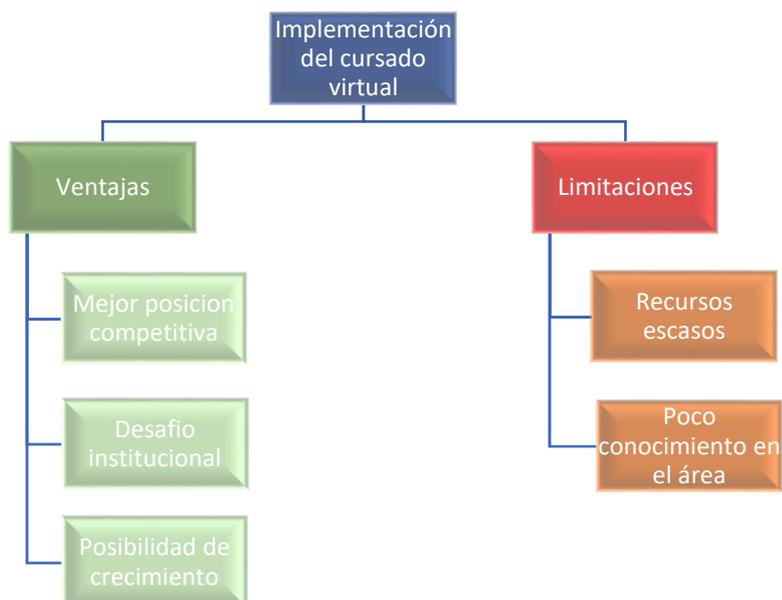
### **7.3 Análisis de las entrevistas**



*Fuente: Elaboración propia con asistencia de QDA MINER.*



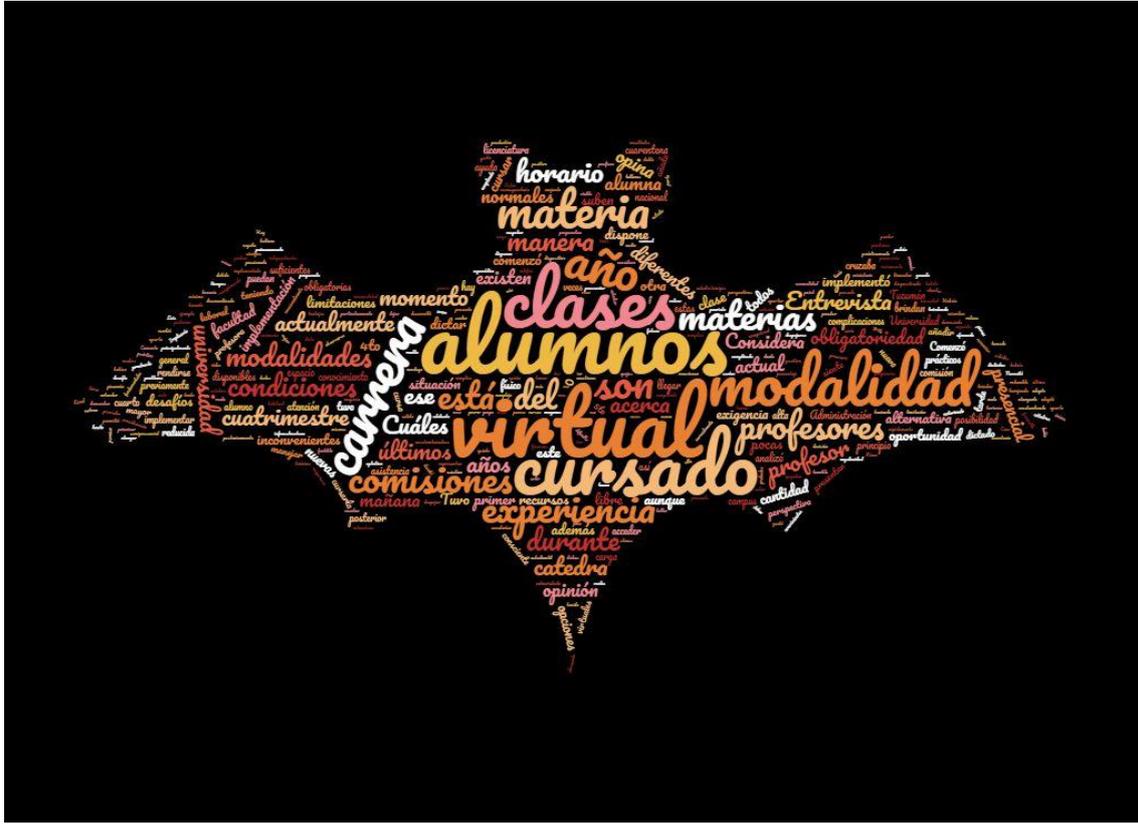
*Fuente: Elaboración propia con asistencia de QDA MINER.*



*Fuente: Elaboración propia con asistencia de QDA MINER.*

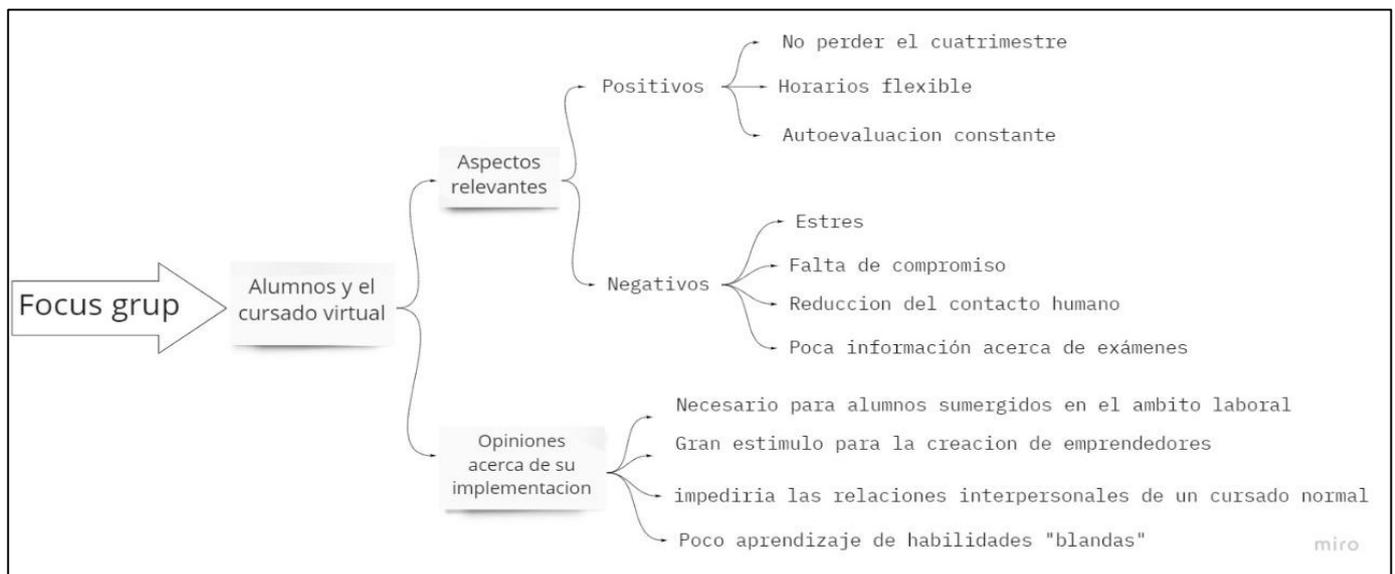


## 7.4 Nube de palabras entrevistas



Fuente: Elaboración propia con asistencia de Word Cloud Generator.

## 8. Análisis focus group







Es una modalidad que solucionaría muchos problemas y generaría una nueva forma de enseñanza, la cual no descuidaría la “esencia” de la educación tradicional, y agregaría muchos valores que las nuevas tecnologías pueden brindar.

3. Concluimos que, teniendo en cuenta las resistencias expuestas en la conclusión número 1, es posible implementar un cursado virtual y que podría realizarse en el futuro con una organización previa adecuada para favorecer el cambio.
4. Para implementar una dicha modalidad de cursado, debería existir una capacitación a profesores para evitar o disminuir estas falencias en el cursado, y al mismo tiempo desarrollar un instructivo para alumnos previamente para que puedan tener conocimiento del funcionamiento de esta. La comunicación y la educación serán las acciones que funcionarán como pilares fundamentales de un cambio orgánico y con poca resistencia.
5. Pudimos apreciar que la respuesta grupal al cambio de algunas cátedras fue excelente, dado que pudieron adaptarse rápidamente al entorno incierto que representaba la modalidad virtual y que pudieron, entre sus integrantes, unirse y potenciar sus sentimientos y acciones brindando una respuesta uniforme a las necesidades de los alumnos. Por otra parte, encontramos que algunas cátedras no llegaron a lograr esta sinergia grupal positiva y que necesitarán más ayuda institucional para adaptarse al cambio.



## **10. Apéndice**

### **10.1 Entrevistas**

#### *Entrevista a primer profesor de la carrera*

1. **¿Cuáles son los desafíos que se presentan actualmente en las modalidades de cursado disponibles y de la modalidad virtual actual, dentro de la carrera de licenciatura de Administración en la universidad nacional de Tucumán?** El mayor desafío que se presenta es poder llegar a todos los alumnos actualmente por la falta de recursos que pueden tener algunos alumnos que no disponen de un dispositivo para acceder a las clases virtuales, además de que como profesores no pueden asegurarse 100% que el alumno está prestando atención o está haciendo otra cosa. En condiciones normales a la profesora le gusta poder verles la cara a los alumnos para entender cómo reaccionan a la clase que está brindando.
2. **¿Qué perspectivas tienen los profesores acerca de añadir modalidades para poder brindar diferentes opciones de cursado a los alumnos?** En su opinión es complejo ya que no existen recursos suficientes para añadir nuevas modalidades, las mayores limitaciones en general son por espacio físico o por falta de profesores en la cátedra.
3. **¿Qué opina acerca de la modalidad virtual para su posterior implementación en condiciones normales como alternativa?** La profesora concluye que esta modalidad podría ser una solución o una alternativa favorable pero primeramente debería observarse la cantidad de alumnos en proporción que accederían a esta modalidad.
4. **¿Por qué se implementó la obligatoriedad de asistencia a las materias 4to y 5to año de la carrera?** Se implementó la obligatoriedad de la presencia de vuelta en su opinión ya que las clases son fundamentales en donde se aporta conocimientos que se trabajan mejor en clases, las condiciones son diferentes para la promoción que para la regularidad. Considera que sacar la obligatoriedad quita valor a lo que puede aportar el profesor de dichas materias.

#### *Entrevista a alumna que cursa actualmente quinto año de la carrera*

1. **¿Cuándo comenzó a trabajar? ¿En ese momento era consciente de la cantidad reducida de comisiones en los últimos años?** Comenzó a trabajar en 4to año, teniendo conocimiento de que existen pocas comisiones en los últimos años. Tuvo complicaciones con las comisiones de las 14:00 ya que se cruzaba ese horario con la salida de su horario laboral.



2. **¿Cuáles son las limitaciones que encuentra en la modalidad actual?**  
Tiene complicaciones con los tiempos ya que no dispone del tiempo de estudio por la mañana. Se siente complicada cuando tiene que ir y volver a la universidad.
3. **¿Cómo fue la experiencia de la alumna durante el cursado virtual del primer cuatrimestre de 2020?** Considera que tuvo una mala experiencia (la califica como “terrible”) con el cursado virtual, con una exigencia alta mayor a la que se exige en la normalidad, fue diagnosticada con stress. Se siente presionada al estar en el último año de la carrera, emocionalmente abrumada por la exigencia que demandan ciertas materias, no dispone de tiempo libre para despejarse.
4. **¿Qué perspectiva tienen los alumnos acerca de que la Universidad añada nuevas modalidades de cursado en donde se brindan diferentes opciones?** Cree que la facultad no está preparada para dictar materias de manera virtual, que no tiene la estructura armada, pero comprende que es por una situación excepcional, aunque valora como la universidad adaptó todo en esta situación. Considera que es complicado prestar atención en clases y muchos alumnos entran solo por estar presente en estas lo cual no es productivo. La entrevistada prefiere el cursado presencial por el grupo de estudio/amigos del que dispone normalmente y está acostumbrada a estudiar en conjunto lo cual se le dificulta en estas condiciones con esta modalidad.
5. **¿Tuvo inconvenientes con alguna materia durante el cursado virtual?** Sí, con una materia optativa que comenzó a dictar las clases de manera descoordinada una comisión con la otra ya que uno de esos profesores se negaba a dar clases virtuales, además la cátedra había tomado la decisión en un principio de dictar las clases por la tarde y el dictado virtual fue por la mañana por lo que complicó la asistencia a las clases de la alumna que trabaja por la mañana.

*Entrevista Luis Pérez vides (profesor y miembro de la secretaria de bienestar estudiantil):*

1. **¿Por qué se implementó la obligatoriedad en las materias de 4to y 5to año de la carrera?** Hay distintas cuestiones, se analizó el tema, pero la facultad y el trabajo son cosas independientes, aunque a veces se hace por necesidad el trabajo. La limitación más grande es la infraestructura y la incomodidad de los profesores al prácticamente no tener alumnos en las clases. No hay espacio físico, las materias de 3er año en adelante están la mayoría a la tarde así te da la opción de trabajar la mañana. Un ejemplo es que los profesores se quejaban que los alumnos no asistían a clases y se preparaban particularmente con otro profesor.



2. **¿Qué opina acerca de la modalidad virtual para su posterior implementación en condiciones normales como alternativa?**  
Comenta que la modalidad aún no está autorizada por el ministerio para ser implementada, además de que la carga mínima en porcentaje de dictado presencial es del 80% en la carrera.
3. **¿Qué opina de las materias con modalidad taller que no pueden rendirse de manera libre?** Estas materias representan algunas quejas por parte de los alumnos que por lo general no pueden cursarla por trabajo y suelen tener comisiones únicas, por lo que se está barajando la posibilidad de que los talleres puedan rendirse de forma libre para otorgarle la oportunidad a esos alumnos.

*Entrevista a segundo profesor de la carrera*

1. **¿Cuáles son los desafíos que se presentan actualmente en las modalidades de cursado disponibles y de la modalidad virtual actual, dentro de la carrera de licenciatura de Administración en la universidad nacional de Tucumán?** La cátedra de finanzas 1 tiene clases teóricas no obligatorias. Se hacen con power point y audio y se suben los lunes al campus virtual para que los alumnos las vean previamente a la clase práctica. También hay 2 comisiones de trabajos prácticos, que en condiciones normales de cursado presencial son obligatorias, pero en este momento de cuarentena se cambió. Tienen en consideración que no todos cuentan con los mismos medios así que se graban y suben al campus para que los alumnos puedan verla posteriormente si es que no pudieron presenciar la clase virtual.
2. **¿Qué opina de la futura implementación del cursado virtual y cómo fue su experiencia con esta modalidad de cursado durante el 1er cuatrimestre de 2020?** Se ve viable el cursado virtual. A ella le parece muy positivo y tuvo muy buena experiencia. Puede manejar sus clases reemplazando el pizarrón por Excel. Necesitó un poco de ayuda para poder manejar zoom, pero si tenía experiencia con el aula virtual. En su opinión tener grabadas y subidas las clases ayuda a los alumnos a despejar sus dudas
3. **¿Si no hubiera habido cuarentena, se analizó alguna vez la posibilidad de darle oportunidad de cursar a los alumnos de manera virtual?** No, nunca lo habían pensado previamente.



4. **¿Cuáles cree que serían los desafíos de hacer virtual la materia?** La carga horaria principalmente ya que no tienen los recursos suficientes para otorgar la forma de cursado semipresencial. Implicaría hacer el doble de trabajo para implementar la modalidad, pero piensa que no habría otro problema para hacerlo. Considera que sería factible desde su cátedra ya que tuvieron una experiencia positiva hasta el momento durante este cuatrimestre.

*Entrevista a alumno que cursa actualmente cuarto año de la carrera*

1. **¿Cuándo comenzó a trabajar? ¿En ese momento era consciente de la cantidad reducida de comisiones en los últimos años?** Comenzó a trabajar este año previo a la situación de pandemia, teniendo conocimiento de que existen pocas comisiones en los últimos años. Habría tenido inconvenientes con la comisión de las 14:00 ya que se cruzaba ese horario de cursado con su horario laboral, pero el cursado virtual le permitió cursar esa materia.
2. **¿Cuáles son las limitaciones que encuentra en la modalidad actual?** En los últimos años de la carrera existen pocas comisiones por materia lo que a veces complica a los alumnos que trabajan ya que no siempre tienen permiso para salir antes del trabajo para llegar a cursar y deben dejar la materia debido a que no en todos los casos los alumnos pueden renunciar a su trabajo para priorizar la carrera.
3. **¿Cómo fue la experiencia de la alumna durante el cursado virtual del primer cuatrimestre de 2020?** Fue una experiencia nueva, pero no le gustó como se desarrolló el cuatrimestre, aunque considera que es valorable como la universidad se adaptó rápidamente. La exigencia de las cátedras fue demasiado alta para un momento en el que tanto profesores como alumnos estaban acostumbrándose a la nueva modalidad.
4. **¿Qué perspectiva tienen los alumnos acerca de que la Universidad añada nuevas modalidades de cursado en donde se brindan diferentes opciones?** La facultad, en su opinión, debería implementar el cursado virtual, para poder ofrecerle a aquellos alumnos que no pueden acceder en el horario presencial, la oportunidad de cursar de manera normal y no perder la materia en ese año que le correspondería cursarla.
5. **¿Tuvo inconvenientes con alguna materia durante el cursado virtual?** Si, con una materia de cuarto año que dicta clases o charlas de manera esporádica sin respetar el horario habitual de clases que estaba previsto a principio de año. Y con otra materia de tercer año que la cátedra decidió no tomar parciales ni exámenes y únicamente suben prácticos con los resultados por aparte.



---

## **10.2 Preguntas que guiaron el focus group**

- 1) ¿Cómo fue la experiencia actual con el cursado virtual?
- 2) ¿Cómo observaron la actitud/predisposición de los profesores en el mismo?
- 3) ¿Qué diferencias que pudo observar con el cursado normal?
- 4) En base a lo vivido o experimentado, ¿cree que es una buena alternativa para el futuro?
- 5) ¿Qué recomendaciones creen que se pueden implementar para mejorar el cursado virtual?



---

## **11. Bibliografía**

### **11.1 Artículos**

- <https://www.grandespymes.com.ar/2018/05/08/la-resistencia-al-cambio-causas-antidotos-y-modelos-de-gestion-del-cambio-2/>
- [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842008000300007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300007)
- <https://www.significados.com/resistencia-al-cambio/#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20Resistencia%20al%20cambio,realizar%20algo%20nuevo%20o%20diferente.>

### **11.2 Libros**

- Metodología de la investigación- Sexta edición (Roberto Hernández Sampieri, 2014).
- Comportamiento organizacional 1 – Edición 2018 (Chiavenato, Kinicki, Davis, Newstron, 2018).

### **11.3 Investigaciones**

- El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio (Amparo Quirant; Alfonso Ortega, 2006.).
- La virtualización de la educación superior en América Latina: entre tendencias y paradigmas (María Elena Chan Núñez, 2016).
- Contexto y desarrollo de la modalidad educativa *blended learning* en el sistema universitario iberoamericano (Osbaldo Washington, Turpo Gebera, 2010).
- El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones (Escudero Macluf, Jesús Delfín Beltrán, Luis Alberto Arano Chávez, Raúl Manuel, 2014.).
- Virtualización: Dando respuesta a los desafíos didácticos (Masclef, María Alejandra; Mulki, Esteban; Canevaro, Cecilia; Barboza, Eduardo; García, Marcelo Adrián, 2014).