



## VALIDACIÓN PSICOMÉTRICA DE UN CUESTIONARIO PARA MEDIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

César Augusto Cardaña Ojeda  
Escuela Normal de Ticul

---

**Área temática:** Evaluación Educativa.

**Línea temática:** Evaluación Institucional y de Centros Escolares.

**Tipo de ponencia:** Aportación Teórica.

---

### **Resumen:**

Este reporte presenta el proceso seguido para la construcción y validación psicométrica de un cuestionario para valorar el nivel de expresión de la resistencia al cambio organizacional en docentes de educación superior: este fenómeno se encuentra relacionado con un inadecuado funcionamiento de las organizaciones, lo cual resulta relevante, si se considera que el cambio se ha convertido en una situación cada vez más recurrente y característica de la época actual, tecnificada y globalizada. Para satisfacer el objetivo mencionado, se siguió un método cuantitativo, en el que se contó con la participación de pares académicos especialistas en el tema del cambio y la innovación educativa, para fortalecer la construcción del instrumento. Se llevaron a cabo dos etapas generales de trabajo: en la primera etapa se construyó una versión preliminar del instrumento, que se llevó a prueba para verificar los valores de pertinencia técnica de la estructura y contenido del instrumento, a través de la adecuación del lenguaje de los reactivos, la validez racional, de contenido y de constructo de los datos acopiados de su administración piloto, así como su estabilidad. En la segunda etapa se calibraron estos mismos valores, probando el cuestionario en una población más amplia. Al término de los procesos, se encontraron adecuados valores técnicos que apoyan el uso del inventario construido, en tareas de evaluación institucional en centros educativos de educación superior. Este trabajo se propone como una herramienta para desarrollar líneas de investigación relacionadas a la evaluación organizacional de centros educativos.

**Palabras clave:** Resistencia al cambio, Validación psicométrica, Cuestionario.

## Introducción

La resistencia al cambio es una condición encontrada con recurrencia en el fracaso de muchas iniciativas que han intentado impulsar el desarrollo de organizaciones mediante la implementación de proyectos innovadores (Bovey y Hede, 2001; Guízar, 2008; Paredes, 2004; Pardo y Martínez, 2008; Werkman, Boonstra y Van der Kloot, 2007).

Fullan (2007) estimó de esto en el área educativa, que de 1984 a 2007, solamente un 15% de las propuestas dirigidas a transformar entornos escolares se concretaron en forma plena y satisfactoria, mientras que los casos restantes fracasaron total o parcialmente debido -principalmente- a que en dichos proyectos no se tuvo un adecuado concepto del cambio organizacional. Este autor asegura que malinterpretar las implicaciones del cambio provoca inevitablemente deficiencias en su planeación e instrumentación; cuando esto ocurre, como consecuencia, se originan reacciones de oposición entre los miembros de la organización que serán los receptores directos de dicha propuesta, oposición que al ser ignorada o atendida de manera deficiente, propicia el decaimiento de las mejores intenciones y proyectos de desarrollo.

Pathak (2011) secunda totalmente esta idea y advierte que las repercusiones de la desatención o mala atención a la resistencia al cambio siempre son negativas: precisa, además, que en algunos casos, las reacciones opositoras pueden ser sutiles, como cuando se introducen errores menores recurrentes, o se laxa el desempeño y se demerita el funcionamiento y la productividad, mientras que en otros casos, la manifestación del desacuerdo puede ser tan drástica que lleve a huelgas o cierres de centros de trabajo.

Es así que cuando una propuesta no logra sobrepasar o canalizar proactivamente la resistencia de sus destinatarios, puede generar en la organización una serie de condiciones negativas que no sólo impiden su transformación, sino que pueden disminuir su anterior equilibrio y rendimiento, y considerando que un proyecto de transformación conlleva siempre la intención de mejorar el estado prevaleciente en una dinámica organizacional, que su implementación provoque un desequilibrio y detrimento en el funcionamiento y la productividad, resulta tan paradójico como indeseable.

Así, se sabe que un inapropiado ajuste al cambio puede provocar entre los integrantes de un grupo, sentimientos de amenaza, ansiedad o frustración, y afectar sensiblemente el clima y el funcionamiento laboral (Ashford, 1988; Martin, Jones, & Callan, 2005).

Se debe considerar también que los posibles efectos negativos de esta oposición no atañen únicamente al ámbito de la organización laboral, sino que pueden extenderse hacia la calidad de vida personal de sus miembros: la salud física, el bienestar subjetivo y el entorno social y familiar se pueden afectar severamente cuando la fricción tensional ocasionada por la resistencia al cambio se torna en estrés laboral (Pearling, Menaghan, Lieberman, & Mullen, 1981; Scheier y Carver, 1985); por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) advierte que los trabajadores que presentan este tipo de presión originada en el ambiente laboral, pueden adoptar conductas personales insalubres en el intento de evitar o ignorar sus

preocupaciones de trabajo. Así, se registran patologías cardiovasculares, digestivas, ansiosas y depresivas en quienes se encuentran expuestos por un tiempo prolongado o en niveles agudos a estas condiciones (OIT, 2016).

Conforme a lo expuesto, siendo que tiene el potencial de disminuir la calidad productiva de una organización e incluso afectar el bienestar personal de sus integrantes, se considera relevante dedicar atención a la resistencia al cambio, toda vez que se considera que ésta es una reacción presente en cualquier organización que se enfrenta a la modificación de sus estructuras, aun cuando dicha modificación se encuentre bien planificada.

En atención a esta idea, se estableció el objetivo de construir y validar los atributos psicométricos de un instrumento objetivo para revisar el estado de expresión de la resistencia al cambio en organizaciones educativas, dado que no se encontró un material válido, vigente y dirigido a la población mexicana, que pudiera recabar datos sobre este fenómeno.

## Desarrollo

La tarea inicial implicada en el objetivo anterior, consistió en la definición del objeto de medida, para lo cual se realizó una revisión del marco teórico válido y vigente disponible.

En esta tarea, destacó el trabajo de Ford, Ford, & D'Amelio. (2008), quienes hicieron un recuento de diferentes posturas predominantes a mediados del siglo pasado, que desaprobaban radicalmente la resistencia al cambio, proponiendo redefinir completamente su entendimiento desde más de un punto de vista, para considerarla, además de una reacción indeseable e irracional, también –y sobre todo– como una posible oportunidad consiente de mejora; en este caso, nuevamente se proponen nociones relacionadas con las diversas implicaciones del término más que una definición directa del mismo.

Bovey y Hede (2001), por su parte, interpretaron a diversos referentes, consideran que la resistencia al cambio es una respuesta que debe considerarse natural y normal al cambio, debida a que este último usualmente implica ir de lo que se conoce a lo que se desconoce, lo cual siempre resulta desalentador o desagradable, pues supone abandonar un estado de seguridad para entrar a otro incierto. Entonces, por una simple 'ley del efecto', se produce una reacción adversa a esta situación.

Por su parte, Pardo y Martínez (2008) conciben la resistencia al cambio como un fenómeno que afecta el proceso de cambiar, produciendo inercia, y seguidamente recuperan la sucinta idea de Jones (2008) acerca de la resistencia, entendida como la preservación del estado convencional de las condiciones prevalecientes, o *statu quo*, pero en este caso, atribuyendo esta idea a otros autores como Maurer (1996) o Rumelt (1995).

A partir de estos materiales, se construyó la siguiente noción de Resistencia al cambio organizacional, basada principalmente en las consideraciones de Pardo y Martínez (2008): conductas de reacción y oposición activas o pasivas, manifestadas ante modificaciones pretendidas en un sistema, las cuales conllevan implícita o explícitamente el fin de mantener el estado prevaleciente de las condiciones de una organización.

### **Etapas 1. Construcción del cuestionario.**

En función de esta guía conceptual, se partió de la revisión de la 'Escala de actitudes ante el cambio', de Rabelo, Ros y Torres (2004), que fue proporcionada por sus propias autoras, de las cuales, la doctora Elaine Rabelo Neiva ofreció sugerencias para la construcción de la prueba homóloga que se reporta.

La escala de Rabelo, Ros y Torres (2004) fue validada por sus diseñadoras en dos estructuras a través de diversos análisis estadísticos para cada uno de sus tres factores: aceptación, temor, y cinismo ante el cambio, de los cuales se obtuvieron valores adecuados en su consistencia interna y validez de constructo; adicionalmente, se presentaron coeficientes adecuados de validez convergente al comparar los valores obtenidos en las pruebas de ambas estructuras, con muestras intactas no idénticas.

Sin embargo, debido a que esta escala fue diseñada por sus autoras para la población brasileña, presentaba un evidente sesgo cultural semántico que sugirió evitar su administración intacta en una población mexicana, por lo que surgió la necesidad de ajustar la estructura sintáctica de los enunciados para dos fines principales: primero, para incrementar la claridad en la redacción de cada ítem, y en segundo término, para disminuir su sesgo subjetivo, ya que cada enunciado presenta una carga negativa en su versión original, al proponer al respondente la evaluación de ideas redactadas como descalificaciones de las condiciones que se exploran en cada caso. Para corregir esta situación fue necesario cambiar el enfoque del contenido semántico de los ítems del cuestionario para que éste presentara una carga impersonal o imparcial en la versión adaptada.

Adicionalmente, se realizó una revisión de trabajos teóricos ocupados en el tema de la resistencia al cambio organizacional, para completar la estructuración racional de una versión de 47 reactivos, en los cuales se atendieron a las sugerencias de redacción técnica sobre claridad, concreción, uni-direccionalidad, y vocabulario de los enunciados, acorde al nivel educativo de los encuestados (Airasian, 2002; Namakforoosh, 2014; Tornimbeni, Pérez, & Olaz, 2014).

En este proceso apoyaron los doctores Julia González Cervera, y Salvador Ortiz de Montellano, profesores investigadores y especialistas en innovación educativa, quienes revisaron y depuraron tanto la pertinencia técnica de los reactivos, como su validez de contenido.

Esta versión de prueba fue administrada a un grupo piloto de 28 profesores adscritos a un programa de educación en un centro universitario de sostenimiento particular; con los datos recabados se realizó una prueba de confiabilidad a través de la fórmula alfa de Cronbach, que mostró un coeficiente de .87, considerada una estabilidad fuerte, según los criterios de Ong y Van Dulmen (2007).

Posteriormente, al hacerse una revisión intra-clase de los puntajes presentados por reactivo, se eliminaron aquellos que registraron una varianza igual a cero: con esto se mantuvieron 39 reactivos con adecuados registros de confiabilidad.

Después de realizar esta depuración, se llevó a cabo una segunda prueba estadística de confiabilidad –nuevamente- usando la prueba de Cronbach, de lo que se encontró un coeficiente de .86, reteniéndose con este indicador, la consideración de pertinencia de la confiabilidad del cuestionario.

Para realizar la revisión de la validez del constructo del instrumento, se realizó el análisis factorial de los (39) reactivos mantenidos en la etapa anterior; en este análisis se eliminaron aquellos reactivos cuya correlación de carga factorial fue menor a .4, en atención al criterio de Stevens, según el cual se consideran aceptables para formar parte de un factor determinado, a aquellas variables que muestren al menos un 15% de varianza común con el factor, lo cual supondría ofrecer saturaciones de al menos .4 (Martínez, 2005); el proceso de estructura factorial se muestra en la figura 1.

Figura 1: Matriz de saturaciones del análisis factorial del instrumento.

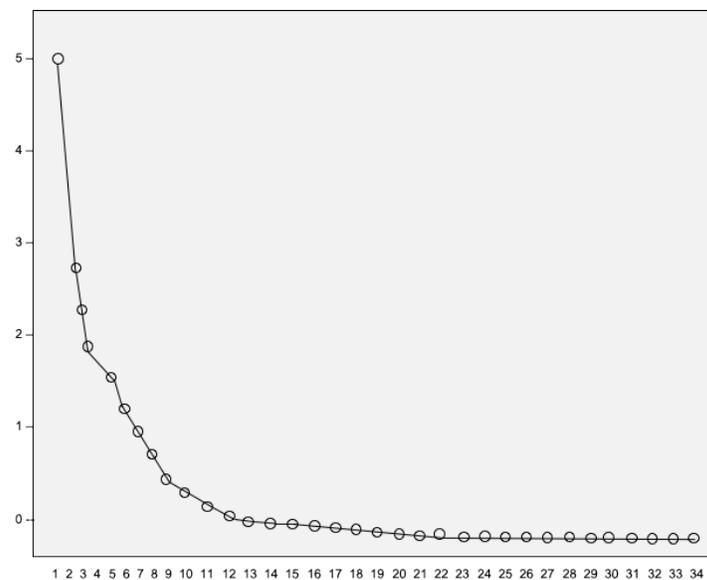
VAR01	0.341	0.141	0.766	0.261	0.176	-0.017	-0.174	0.158	0.026
VAR02	0.382	-0.233	0.812	-0.089	-0.166	0.045	0.045	0.059	-0.262
VAR03	0.944	-0.085	0.065	-0.036	-0.194	-0.017	-0.180	0.009	0.003
VAR04	0.882	0.038	0.080	-0.102	-0.159	-0.189	-0.220	0.207	0.082
VAR05	0.944	-0.085	0.065	-0.036	-0.194	-0.017	-0.180	0.009	0.003
VAR07	0.687	0.008	0.406	-0.428	0.243	-0.261	-0.027	0.063	-0.216
VAR08	0.849	-0.011	0.150	-0.185	-0.341	0.027	0.045	0.076	-0.184
VAR09	0.232	0.141	0.665	0.396	0.329	-0.117	0.424	0.104	-0.019
VAR10	-0.257	-0.069	0.381	0.782	0.104	-0.209	0.051	-0.137	0.130
VAR11	0.213	0.247	0.286	0.808	-0.097	-0.149	-0.095	0.161	-0.229
VAR12	0.049	0.645	-0.048	0.191	0.000	-0.389	0.593	0.040	0.124
VAR13	0.279	0.238	0.035	0.455	-0.072	0.050	0.048	0.776	0.106
VAR16	0.000	-0.234	-0.187	0.033	0.108	0.183	-0.204	-0.015	0.863
VAR17	0.213	0.200	-0.200	0.257	0.006	0.846	0.008	0.099	0.270
VAR18	-0.220	-0.005	-0.243	-0.338	0.502	0.161	0.528	-0.038	-0.258
VAR19	-0.192	0.136	0.210	0.051	0.057	-0.063	0.901	0.067	-0.268
VAR20	-0.008	0.119	-0.062	0.007	0.015	-0.006	-0.048	-0.062	0.002
VAR21	0.083	0.212	-0.194	0.340	-0.065	-0.849	-0.141	-0.157	0.160
VAR22	0.784	-0.003	0.157	0.213	0.229	0.390	0.204	0.060	-0.063
VAR23	0.833	0.220	0.019	-0.241	-0.119	0.093	0.129	0.376	0.071
VAR25	0.182	-0.068	-0.116	0.108	-0.870	0.295	0.193	-0.123	-0.096
VAR26	0.250	0.001	0.564	-0.193	0.433	0.179	-0.082	-0.119	0.403
VAR28	0.321	0.596	-0.233	0.046	-0.447	-0.071	0.007	-0.259	0.103
VAR31	0.273	-0.165	-0.259	-0.251	-0.316	0.245	0.768	-0.096	0.087
VAR32	0.215	0.430	-0.198	-0.019	-0.562	-0.193	-0.041	0.536	0.170
VAR33	0.194	0.083	0.052	-0.131	0.055	0.430	0.002	0.848	-0.162
VAR34	-0.157	0.011	-0.034	-0.077	0.867	0.288	0.129	-0.138	0.188
VAR35	0.364	-0.161	0.107	-0.861	0.245	-0.093	0.044	-0.062	-0.005
VAR36	0.367	-0.048	-0.852	-0.152	0.105	0.020	-0.030	0.178	0.062
VAR37	-0.021	0.923	-0.079	0.033	0.010	0.041	0.063	0.112	-0.273
VAR38	0.809	0.257	-0.285	0.104	-0.141	0.124	0.248	-0.109	-0.156
VAR39	0.758	0.573	-0.019	0.142	-0.022	0.088	0.127	0.104	0.107
VAR40	0.222	0.498	-0.132	0.086	0.482	0.163	-0.192	0.410	-0.414
VAR41	0.207	0.356	-0.082	-0.276	0.011	0.714	-0.254	0.170	0.300
VAR42	-0.102	0.902	0.283	0.120	0.092	0.189	-0.037	0.151	-0.064
VAR43	0.741	-0.065	0.157	-0.181	0.281	-0.109	0.008	0.024	0.503
VAR44	0.944	0.025	-0.060	-0.040	-0.029	0.187	-0.051	0.115	0.151
VAR45	0.784	-0.003	0.157	0.213	0.229	0.390	0.204	0.060	-0.063
VAR47	0.611	-0.285	0.046	0.472	0.138	-0.338	0.028	0.405	0.025

A partir de lo anterior, se eliminaron cinco reactivos sin una suficiente comunalidad factorial (ver figura 1), lo que redujo los reactivos a 34 enunciados distribuidos en los siguientes factores relacionados con la actitud frente al cambio: Convicción, Conveniencia, Confianza, Expectativas, Apertura, Conservadurismo y Seguridad.

Al revisar el índice Kaiser –Meyer–Olkin en los datos de este mismo procedimiento, se encontró un adecuado proceso muestral, con un marcador de .766, mientras que la prueba de Bartlett corroboró la correlación de identidad entre el objeto de medida y la población involucrada en esta etapa del proceso de validación técnica del instrumento, al mostrar una significancia estadística inferior al 5% (Zamora, Monroy, & Chávez, 2009).

En la figura 2 se presenta el gráfico de sedimentación que muestra los factores rotados por sobre el autovalor 1, que explicaron el 68% de la varianza total de los resultados acopiados (Landerero, & González, 2006).

**Figura 2:** Gráfico de sedimentación del proceso de análisis factorial del instrumento.



De acuerdo con estos resultados, se pudo estructurar la agrupación de los ítems en los factores conformantes del instrumento, como se muestra:

**Tabla 1:** Factores, número y distribución de reactivos

FACTORES	NÚMERO DE ÍTEMS	DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS
CONVICCIÓN	13	3, 4, 5, 6, 7, 18, 19, 21, 27, 31, 32, 33, 34
CONVENIENCIA	4	11, 22, 28, 30
CONFIANZA	4	1, 2, 8, 20
EXPECTACIÓN	2	9, 10
APERTURA	3	14, 26, 29
CONSERVADURISMO	6	12, 15, 16, 23, 24, 25
SEGURIDAD	2	3, 17

## Etapa 2. Calibración del instrumento.

La versión construida anteriormente, se administró en tres escuelas normales públicas de Yucatán, que ofrecían el mismo programa educativo, logrando un censo de 73 registros, con los cuales se realizó la prueba de confiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach, que mostró un resultado de .86, con lo que se consideró adecuada la estabilidad del comportamiento de los reactivos.

Adicionalmente, se llevó a cabo una prueba de correlación estadística entre los valores obtenidos en la administración de la herramienta en la etapa 1, frente a los datos recabados en esta etapa, para lo cual se empleó la prueba Producto-momento de Pearson (Muñiz, 2010), una vez que la prueba Kolmogorov-Smirnov sugirió un comportamiento paramétrico en las dos muestras a través de la hipótesis nula  $p \geq .05$  (Cardena, 2018). De la prueba de correlación se encontró un coeficiente de .83, ratificando así la confiabilidad del cuestionario (Siegel, & Castellan, 2012). Con este conjunto mayor de datos acopiados, se realizó un segundo análisis factorial, para atender la consideración ya mencionada de Martínez (2005) referida a la determinación del tamaño adecuado de la muestra para realizar análisis factoriales, de lo que el autor mencionado señala que se puede recurrir, de entre varias opciones válidas, a reglas prácticas aceptadas entre los especialistas por consenso, que sugieren contar con al menos dos sujetos participantes por cada una de las variables exploradas, lo cual sería plenamente atendido en este segundo ejercicio.

De este proceso se excluyeron siete reactivos y sus respectivos puntajes, por lo que en el tratamiento de los datos se incluyeron los 27 reactivos que sostuvieron su correlación de carga factorial  $p \geq .4$  y se estructuraron en esta ocasión en cinco factores finales, con una definición gramatical más acorde con la variable dependiente (Kerlinger, & Lee, 2002).

**Tabla 2:** Estructura factorial de los reactivos, por coeficiente de saturación

ÍTEM	INDISPOSICIÓN	OPOSICIÓN	DESCONFIANZA	INADECUADA EXPECTATIVA	EVASIÓN
5	0.72				
34	0.60				
3	0.56				
25	0.54				
24	0.53				
32	0.53				
10	0.52				
18	0.47				
30	0.46				
12	0.45				
14	0.45				
33	0.44				
16	0.42				
31	0.42				
6		0.69			
20		0.62			
21		0.61			
4		0.51			
17		0.45			
1			0.48		
9			0.42		
29			0.41		
8				0.78	
28				0.56	
26				0.44	
13					0.46
22					0.44

Los factores definidos que dirigieron finalmente el análisis de los datos fueron: Desconfianza en la organización, Indisposición, Oposición, Inadecuada expectativa y Evasión a procesos de cambio organizacional. En la tabla 3 se presenta la estructura correspondiente al instrumento ajustado, de acuerdo al segundo proceso de factorización.

**Tabla 3:** Factores, número y distribución de ítems en el ajuste del instrumento

FACTORES	NÚMERO DE ÍTEMS	DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS
INDISPOSICIÓN AL CAMBIO	14	3, 5, 10, 12, 14, 16, 18, 24, 25, 30, 31, 32, 33, 34
OPOSICIÓN AL CAMBIO	5	4, 6, 17, 20, 21
DESCONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN	3	1, 9, 29
INADECUADA EXPECTATIVA AL CAMBIO	3	8, 26, 28
EVASIÓN AL CAMBIO	2	13, 22

Finalmente, el cuestionario quedó estructurado de la siguiente manera:

**Tabla 4:** Cuestionario validado

LA ORGANIZACIÓN OFRECE LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA QUE LAS PERSONAS SE ADAPTEN A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES.
LOS CAMBIOS PROPUESTOS EN ESTA ORGANIZACIÓN SE DIRIGEN SISTEMÁTICAMENTE HASTA CONCRETARSE.
LAS PERSONAS SE ESFUERZAN POR IMPLEMENTAR LOS CAMBIOS EN FORMA GENUINA.
LAS PERSONAS DESARROLLAN MECANISMOS CONSIENTES PARA RESISTIRSE A LOS CAMBIOS.
LAS PERSONAS SUELEN MANIFESTAR QUE ESTÁN DE ACUERDO CON LOS CAMBIOS, PERO EN LA PRÁCTICA EVITAN QUE SEAN IMPLEMENTADOS.
LAS PERSONAS SUELEN SEÑALAR QUE LOS CAMBIOS QUE SE DECLARAN O SE INFORMAN NO HAN OCURRIDO EN LA REALIDAD.
LAS PERSONAS DECLARAN TANTO EN SU DISCURSO COMO EN SU PRÁCTICA LA CONVENIENCIA DE IMPLEMENTAR CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN.
EN LA ORGANIZACIÓN SE CONCEDE IMPORTANCIA EVIDENTE A LA ATENCIÓN DE LOS PROCESOS DE CAMBIO.
CUANDO SE ANUNCIA UN PROCESO DE CAMBIO, LAS PERSONAS SUELEN DECLARAR QUE DICHO CAMBIO SE IMPLEMENTARÁ EN FORMA SATISFACTORIA EN LA INSTITUCIÓN.
LAS PERSONAS CONCEDEN IMPORTANCIA A REFLEXIONAR SOBRE LAS FINALIDADES DE LOS CAMBIOS QUE SE PRETENDEN IMPLEMENTAR.
ESTA ORGANIZACIÓN PLANIFICA LOS PROCESOS DE CAMBIO EN FORMA ESTRATÉGICA.
EN LA ORGANIZACIÓN SE ESPERA QUE LA ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LOS CAMBIOS OCURRA EN FORMA NATURAL ANTE EL PASO DEL TIEMPO.
DEBE MANTENERSE INTACTA UNA CONDICIÓN QUE NO PRESENTE PROBLEMAS EN LA ORGANIZACIÓN.
EN LA ORGANIZACIÓN SE CAMBIA CONTINUAMENTE DE DIRECCIÓN SIN DAR CONTINUIDAD A LO QUE YA SE HA INICIADO.
LAS PERSONAS TEMEN A LAS INCERTIDUMBRES GENERADAS POR LOS CAMBIOS.
LAS PERSONAS SE ADAPTAN SIN DEMORA A LOS NUEVOS ELEMENTOS O CONDICIONES INTRODUCIDAS POR EL CAMBIO.
LAS PERSONAS SIENTEN TEMOR DE QUE LAS CONDICIONES DE SU EMPLEO SE AFECTEN NEGATIVAMENTE EN LOS PROCESOS DE CAMBIO.
CAMBIAR LOS COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES DE LAS PERSONAS EN ESTA ORGANIZACIÓN SUCEDE SIN DIFICULTADES.
LAS PRESIONES POR LOS CAMBIOS EN ESTA ORGANIZACIÓN GENERAN INSATISFACCIÓN EN LAS PERSONAS.
LAS PERSONAS QUE PIERDEN UNA POSICIÓN DE FUNCIÓN ANTE UN CAMBIO PARTICIPAN ACTIVAMENTE EN EL PROCESO DE IMPLEMENTAR DICHO CAMBIO.
LA DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LOS PROCESOS DE CAMBIO GENERA SATISFACCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.
LAS PERSONAS REACCIONAN NEGATIVAMENTE A LOS CAMBIOS QUE IMPLICAN PÉRDIDAS SALARIALES.
LAS PERSONAS TRANSFORMAN SUS COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES CONFORME CONVENGA A LA ORGANIZACIÓN.
LOS CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO DENTRO DE ESTA ORGANIZACIÓN OCURREN EN FORMA ÁGIL.
LAS PERSONAS MÁS DEDICADAS A SU TRABAJO SON TAMBIÉN LAS MÁS FAVORABLES AL CAMBIO.
LAS PERSONAS SE SIENTEN A GUSTO CUANDO SE LES PROPONEN CAMBIOS A SU MANERA DE TRABAJAR.
LAS PERSONAS CONSIDERAN QUE SU APORTACIÓN ES IMPORTANTE PARA ASEGURAR UN CAMBIO POSITIVO EN LA ORGANIZACIÓN.
LAS PERSONAS ACEPTAN EL CAMBIO EN CUANTO SE ENTERAN QUE PUEDEN OBTENER UNA MEJORA CON ÉL.
EN LA ORGANIZACIÓN SE ANALIZAN LOS PROCESOS DEL CAMBIO EN FORMA OBJETIVA Y SOLO SE OFRECE OPOSICIÓN CUANDO SE TIENE UN ARGUMENTO PARA ELLO.
AUN LAS CONDICIONES SATISFACTORIAS DE LA ORGANIZACIÓN PUEDEN BENEFICIARSE DEL CAMBIO.
LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN CONSIDERAN IMPORTANTE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES AL IMPLEMENTAR EL CAMBIO.
LAS PERSONAS MANIFIESTAN CON CONVENCIMIENTO QUE LA ORGANIZACIÓN SERÁ MEJOR CON LOS PROCESOS DE CAMBIO.
LOS CAMBIOS EN ESTA ORGANIZACIÓN SON IMPORTANTES PORQUE APORTAN BENEFICIOS A LOS TRABAJADORES.
LOS MIEMBROS CREEN QUE PUEDEN REALIZAR CAMBIOS EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.
LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN CONSIDERAN IMPORTANTE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES AL IMPLEMENTAR EL CAMBIO.
LAS PERSONAS MANIFIESTAN CON CONVENCIMIENTO QUE LA ORGANIZACIÓN SERÁ MEJOR CON LOS PROCESOS DE CAMBIO.
LOS CAMBIOS EN ESTA ORGANIZACIÓN SON IMPORTANTES PORQUE APORTAN BENEFICIOS A LOS TRABAJADORES.
LOS MIEMBROS CREEN QUE PUEDEN REALIZAR CAMBIOS EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

## Conclusiones

Al término de este trabajo, se derivaron las siguientes conclusiones:

El cuestionario validado para medir la Resistencia al cambio organizacional puede contribuir a obtener datos sobre la expresión de este fenómeno en centros educativos, para la toma de decisiones orientadas a evitar las repercusiones negativas que se encuentran asociadas a esta condición, cuando es ignorada o administrada en forma incorrecta.

Aunque su población-objetivo se delimita al profesorado de educación superior, puede ser aplicado en instituciones de otros niveles, por cuanto su objeto de medida, es decir, la resistencia al cambio, ofrece indiferenciadamente, las mismas características básicas que fueron incluidas en el contenido racional del instrumento.

Dado que el cuestionario representa un ejercicio de auto-reporte, es necesario que se tomen previsiones generales para su administración, a fin de evitar errores sistemáticos en el acopio de los datos pretendidos, que sean relacionados con una inadecuada disposición de los respondientes para ofrecer respuestas objetivas.

Derivado de lo anterior, es primordial considerar que los resultados obtenidos de esta herramienta, deben ser integrados a otros datos de evaluación institucional para incrementar su validez interna.

## Referencias

- Airasian, P. (2002). *La evaluación en el salón de clases*. México: McGraw Hill.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Bovey, W., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal*. (22). No. 8, 372 -382.
- Cardena, C. A. (2012). Reflexiones sobre la reforma curricular de la educación normal. *Diálogos sobre educación*. 3 (5), recuperado de [http://148.202.5.220/revistadiálogos/sites/default/files/dse\\_a3\\_n5\\_jul-dic2012\\_cardena.pdf](http://148.202.5.220/revistadiálogos/sites/default/files/dse_a3_n5_jul-dic2012_cardena.pdf)
- Ford, J., Ford, L., & D´Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*. Vol. 33. No. 2. 362-377.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. 4a edición. Estados Unidos: Teachers College Press.
- Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw- Hill. Tercera Edición.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación. Quinta Edición.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales*. México: McGraw Hill.
- Landero, R., & González, M. T. (2006). *Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México: Trillas: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Martin, A., Jones, E., & Callan, V. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. No. 14 (3), 263-289.
- Martínez, A. R. (2005). *Psicometría: Teoría de los tests psicológicos y educativos*. España: Síntesis Psicología.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19 (3), pp. 56-66.
- Muñiz, J. (2010). Las teorías de los tests: teoría clásica y teoría de respuesta a los ítems. *Papeles del psicólogo*. 31 (1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/778/77812441006.pdf>
- Namakforoosh, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 2a Edición. México: Limusa.

- Ong, A., & Van Dulmen, M. (2007). *Oxford Handbook of Methods in Positive Psychology*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Organización Internacional del Trabajo (2016). *La prevención de las enfermedades profesionales*. Ginebra: OIT.
- Paredes, J. (2004). Cultura escolar y resistencia al cambio. *Tendencias pedagógicas*. (9), 737-742.
- Pardo, M., & Martínez, C. (2008). *Resistance to change: A literatura review and empirical study*. Universidad de Valencia, España. Editorial.
- Pathak, H. (2011). *Organisational change*. India: Pearson.
- Pearlin, L., Menaghan, E., Lieberman, M., & Mullen, J. (1981). The stress process. *Journal of Health and Social Behavior*. 22, 337-356.
- Rabelo, E., Ros, M., & Torres, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317996002>
- Rumelt, R. (1995). Inertia and transformation. *Resource- Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Massachusetts, Estados Unidos: Kluwer Academic Publishers, pp. 101-132.
- Siegel, S., & Castellan, N. (2012). *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*. México: Trillas.
- Scheier, M., & Carver, C. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Tornimbeni, S., Pérez, E., & Olaz, F. (2014). *Introducción a la psicometría*. Buenos Aires: Paidós.
- Werkman, R., Boonstra, J., & Van der Kloot, W. (2007). Changing organizations. Understanding complexity, not denying it. *Journal of Management Studies*. (61). 22-40 (EBSCO).
- Zamora, S., Monroy, L., & Chávez, C. (2009). *Análisis factorial: una técnica para evaluar la dimensionalidad de las pruebas*. México: Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A. C.