

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



TESIS

**“GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y RESISTENCIA LABORAL
EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, LIMA, 2026”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GESTIÓN PÚBLICA Y CONTROL GUBERNAMENTAL**

Autores

Castro Zavaleta Senén Rafael (ORCID: 0009-0003-7668-1332)

Tirado Machuca Javier Guillermo (ORCID: 0009-0007-3210-4313)

Asesor:

Dr. González Zavaleta Lorenzo Edmundo (ORCID: 0000-0001-7916-1162)

Línea de investigación:

Eficiencia De Justicia, Derecho, Estado Y Gestión Pública

Trujillo – Perú

2026

Dirección Académica Posgrado

T. CASTRO - TIRADO.docx

 TESIS DIRECCIÓN ACADEMICA Universidad Privada de Trujillo

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:3624141651

Fecha de entrega

7 ago 2026, 4:22 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

7 ago 2026, 4:25 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

T_CASTRO_-_TIRADO.docx

Tamaño del archivo

246.5 KB

44 páginas

12.681 palabras

73.825 caracteres

17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 14%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL ASESOR

Yo, **LORENZO EDMUNDO GONZALEZ ZAVALETA**, docente de la Escuela de Posgrado de la maestría en **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y CONTROL GUBERNAMENTAL**, de la Universidad Privada de Trujillo, asesor del informe de tesis titulado(a): “**Gestión del cambio organizacional y resistencia laboral en una entidad pública, Lima, 2026**” de los autores: Castro Zavaleta Senén Rafael y Tirado Machuca Javier Guillermo, verifico que la investigación tiene un 16 % de similitud, tal como se evidencia en el reporte de originalidad del software antiplagio.

En mi honrada opinión y conocimiento de tesis, cumple con las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Privada de Trujillo.

En tal sentido doy conformidad del resultado emitido por el software antiplagio vigente, de acuerdo con los documentos normativos de la Universidad Privada de Trujillo.

Trujillo 16 de Julio de 2026,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lorenzo Edmundo González Zavaleta', is centered on the page. The signature is fluid and stylized, with a large loop at the end.

LORENZO EDMUNDO GONZÁLES ZAVALETA

ORCID: 0000-0001-7916-1162

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

Por el presente documento el(os) alumno(s):

1.- Castro Zavaleta Senén Rafael

2.-Tirado Machuca Javier Guillermo

Quién(es) ha(n) elaborado la



TESIS



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Titulada:

“GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y RESISTENCIA LABORAL EN UNA ENTIDAD PUBLICA, LIMA”

Declaramos que el presente trabajo ha sido íntegramente elaborado por nosotros y no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial copia de otros trabajos de tesis o similares presentados por otros autores ante cualquier organización educativa.

Dejamos expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no hemos asumido como nuestras las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o de la Internet.

Asimismo, afirmamos que hemos leído el documento de investigación en su totalidad y somos plenamente conscientes de todo su contenido. Y asumimos la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y somos consecuentes con este compromiso de fidelidad de la tesis

/ trabajo de investigación que tiene connotaciones éticas, pero también de carácter legal.

En caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Privada de Trujillo.

Trujillo, **11 / 08 / 2026**



Firma estudiante 1

DNI: 18079831

ORCID: 0009-0003-7668-1332



Firma estudiante 2

DNI: 18183969

ORCID: 0009-0007-3210-4313

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía, fortalecerme en cada desafío y permitirme alcanzar esta importante meta profesional.

A mi esposa, por su amor, paciencia y apoyo incondicional durante este camino. Su confianza y comprensión fueron fundamentales para culminar este logro.

A mi hija, por ser mi mayor inspiración y la razón que impulsa cada uno de mis esfuerzos. Que este logro le recuerde que la perseverancia, el compromiso y la educación son el camino para alcanzar sus sueños.

Ing. Castro Zavaleta Senén Rafael.

A Dios, por concederme la vida, la salud y la fortaleza necesarias para afrontar cada desafío, por iluminar mi camino y permitirme culminar con éxito esta importante etapa de mi desarrollo personal y profesional.

A mis padres, quien hoy descansan en la presencia del Señor. Aunque sus partidas dejaron un vacío imposible de llenar, su ejemplo de esfuerzo, honestidad y perseverancia permanece vivo en mí. Cada enseñanza, cada consejo y cada sacrificio realizado en favor de mi formación constituyen el legado que guía mi vida. Este logro también les pertenece y lo dedico con profundo amor, respeto y gratitud.

A mi esposa, hija y nieta, por su amor, paciencia y apoyo incondicional durante este proceso académico. Su comprensión, sus palabras de aliento y su confianza en mí fueron fundamentales para perseverar y alcanzar este objetivo.

Ing. Tirado Machuca Javier Guillermo.

Agradecimiento

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a Dios por brindarnos la fortaleza, la sabiduría y la oportunidad de culminar satisfactoriamente esta etapa académica.

Nuestro especial reconocimiento al Dr. González Zavaleta Lorenzo Edmundo, asesor de la presente investigación, por su valioso acompañamiento, orientación, dedicación y permanente disposición para compartir sus conocimientos, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

Asimismo, expresamos nuestro agradecimiento a la **Universidad Privada de Trujillo**, en especial a la **Escuela de Posgrado** y a los docentes de la **Maestría en Gestión Pública Y Control Gubernamental**, por la sólida formación académica impartida, que contribuyó significativamente al fortalecimiento de nuestras competencias profesionales.

Finalmente, agradecemos a todas las personas e instituciones que, de manera directa o indirecta, brindaron su apoyo y contribuyeron al desarrollo de la presente investigación.

Los autores.

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y la resistencia laboral en una entidad pública de Lima, 2026. La investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel correlacional, con diseño no experimental y corte transversal. La población y muestra estuvieron conformadas por 68 servidores públicos, a quienes se les aplicó un cuestionario validado y confiable para la recolección de datos. Para el análisis estadístico se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, debido a que los datos no presentaron distribución normal. Los resultados evidenciaron una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre las variables estudiadas ($Rho = 0,987$; $p = 0,000$), aceptándose la hipótesis de investigación. Asimismo, se encontró una relación significativa entre las dimensiones planificación del talento humano ($Rho = 0,892$; $p = 0,000$), desarrollo y capacitación ($Rho = 0,912$; $p = 0,000$), evaluación y desempeño ($Rho = 0,966$; $p = 0,000$) y la resistencia laboral. Además, se identificó que el 68% de los participantes percibió un nivel bajo de gestión del cambio organizacional, mientras que el 56% presentó un nivel bajo de resistencia laboral.

Palabras clave: gestión del cambio organizacional, resistencia laboral, entidades públicas, liderazgo organizacional, adaptación organizacional.

Abstract

The study aimed to determine the relationship between organizational change management and work resistance in a public entity in Lima, 2026. The research followed a quantitative approach, applied type, correlational level, with a non-experimental and cross-sectional design. The population and sample consisted of 68 public servants, to whom a validated and reliable questionnaire was administered for data collection. For statistical analysis, Spearman's Rho coefficient was used because the data did not show a normal distribution. The results showed a very strong and statistically significant positive correlation between the studied variables ($Rho = 0.987$; $p = 0.000$), leading to the acceptance of the research hypothesis. Likewise, a significant relationship was found between the dimensions of human talent planning ($Rho = 0.892$; $p = 0.000$), development and training ($Rho = 0.912$; $p = 0.000$), and evaluation and performance ($Rho = 0.966$; $p = 0.000$) with work resistance. In addition, it was identified that 68% of participants perceived a low level of organizational change management, while 56% reported a low level of work resistance.

Keywords: organizational change management, work resistance, public entities, organizational leadership, organizational adaptation.

ÍNDICE

Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Resumen	iv
Abstract	v
ÍNDICE	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Descripción del problema	1
1.3. Preguntas de investigación específicas	3
1.4. Objetivo general	3
1.5. Objetivos específicos	3
1.6. Justificación	4
1.7. Alcances	4
II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes.	6
2.1.1. Antecedentes internacionales	6
2.1.2. Antecedentes nacionales	7
2.2. Bases teóricas.	9
2.3. Definición de las variables.	12
2.4. Dimensiones e indicadores	17
2.5. Hipótesis general	21
2.6. Hipótesis específicas	21
III. MATERIAL Y MÉTODOS	22
3.1. Tipo de investigación	22

3.2.	Nivel de Investigación	22
3.3.	Diseño de la Investigación	22
3.4.	Población – Muestra	23
3.5.	Técnica de investigación	23
3.6.	Instrumento de investigación	23
IV.	RESULTADOS	25
4.1.	Resultados descriptivos o inferenciales	25
4.2.	Resultados relacionados con prueba de hipótesis	32
V.	DISCUSIÓN.	36
VI.	CONCLUSIONES.	41
VII.	RECOMENDACIONES.	43
VIII.	REFERENCIAS	44
ANEXOS		

I.INTRODUCCIÓN

I.1. Descripción del problema

En el ámbito internacional, existe una resistencia laboral a los cambios que se dan en las organizaciones públicas, la cual está relacionada con la sensación de una autonomía limitada, un exceso de normativas y una escasa participación en el proceso de toma de decisiones. Esta deficiencia dentro de la institución obstaculiza los procesos de modernización del Estado y una transformación digital, provocando dificultades en la operatividad. La literatura indica que la participación en equipo disminuye la resistencia, aunque también puede generar respuestas organizativas ambiguas cuando no se tiene un objetivo fijo (Sahay y Goldthwaite, 2023). Debido a las percepciones de injusticia distributiva y amenazas a la estabilidad laboral, los procesos de ajuste presuposicional en el sector público aumentan la resistencia al cambio. La investigación empírica demuestra que la percepción de la equidad tiene un impacto directo en la aceptación de cambios administrativos. La oposición grupal se intensifica y la colaboración con las políticas de cambio estructural se reduce cuando los empleados sienten que las decisiones son injustas (Van, 2022). En las entidades públicas, la resistencia al cambio se expresa como una conducta con diferentes facetas que incluye elementos cognitivos, emocionales y conductuales. Esta complejidad dificulta la implementación de reformas estructurales y digitales. La cultura organizacional y la escasa adaptabilidad fortalecen las deficiencias burocráticas, según apuntan datos recientes. Esto tiene un impacto negativo en la eficacia de las políticas de modernización (Wakuła et al., 2023).

En Perú, aproximadamente 1,6 millones de trabajadores conforman el sector público, que viene creciendo de manera constante, esta fuerza de trabajo se focaliza en diversas normativas laborales, que causa una fragmentación en las organizaciones y obstaculiza la implementación de reformas homogéneas. Asimismo, la resistencia al cambio aumenta debido a la disparidad en las condiciones de trabajo y los contratos entre los trabajadores del estado (Infobae, 2025). Solamente el 25% de los operadores de entidades llega a niveles adecuados de rendimiento en el sistema de planificación estatal; en cambio, el 35% necesita urgentemente mejorar sus habilidades técnicas. Estas cifras evidencian limitaciones en la competencia estratégica que obstaculizan la modernización del sector público, generando resistencia al cambio debido a una preparación institucional insuficiente para la implementación de reformas en la gestión pública (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2025). En Trujillo, la empresa de servicios generales del Perú, son patentes las falencias en el manejo de la transformación organizacional, sobre todo en lo que se refiere a la comunicación de la

visión, el liderazgo y la implicación del personal. Esto afecta negativamente el rendimiento en el trabajo de los colegas y restringe su capacidad de ser productivos y adaptarse a los procesos de transformación institucional (Jiménez et al., 2026).

A nivel local, en Lima, el uso del sistema de Gestión del Rendimiento en las entidades peruanas ha crecido rápidamente: más del 85% de estas ya lo emplean, y la proporción de los proveedores de servicios se ha incrementado en más del 55% durante los dos últimos años. Este progreso, no obstante, se topa con oposiciones históricas por la evaluación del rendimiento, que es vista como un control sancionador y una mejora constante (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2025). En Lima Metropolitana, los programas de fortalecimiento de capacidades demuestran que los servidores públicos están involucrados activamente en la sostenibilidad y la innovación a través de simposios regionales. Estas intervenciones tienen como objetivo optimizar la modernización del Estado; sin embargo, investigaciones internas indican que la ausencia de competencias digitales y la resistencia al cambio obstaculizan el empleo de innovadoras técnicas de gestión pública, lo cual incide negativamente en la eficacia institucional (Gobierno Regional Metropolitano de Lima, 2025). En Lima Metropolitana, en la rama minorista textil de Perú, hay un considerable grado de resistencia al cambio organizacional que perjudica el rendimiento laboral. Esto provoca restricciones en el desempeño de las tareas, actitudes contraproducentes y un mal desempeño contextual, lo cual complica la adaptación a nuevas tácticas comerciales y disminuye la productividad de la organización (Asto, 2025).

En Lima, la administración del cambio organizacional presenta un problema de eficacia restringida y de resistencia elevada por parte de los trabajadores. La dificultad para aplicar reformas administrativas, modernizar los procesos y adoptar tecnologías digitales es una expresión de esta situación, lo cual causa que la optimización de los servicios públicos se vea postergada. La resistencia al cambio se ve influenciada por elementos como la comunicación deficiente sobre los procesos de transformación, la escasa participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, la falta de formación adecuada para responder a las nuevas exigencias organizativas y una sensación de inseguridad en el lugar de trabajo. Además, siguen existiendo culturas organizacionales que priorizan las prácticas tradicionales, lo que limita la innovación y adaptabilidad institucional. Estas condiciones impactan el desempeño laboral, reducen la eficiencia operativa y debilitan la capacidad de responder a las demandas ciudadanas. Como resultado, los niveles de insatisfacción de los usuarios aumentan y la calidad general del servicio se ve comprometida. En este contexto, la gestión del cambio no logra

solidificarse como un proceso estratégico dentro de las instituciones estatales, lo que resalta la necesidad de fortalecer el liderazgo, la comunicación interna y el desarrollo de competencias para disminuir las resistencias laborales y fomentar una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y la adaptación al entorno dinámico.

I.2. Pregunta de investigación general

¿Cuál es la relación entre la gestión del cambio organizacional y resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026?

I.3. Preguntas de investigación específicas

¿Cuál es la relación entre la planificación del talento humano y resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026?

¿Cuál es la relación entre el desarrollo y capacitación y resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026?

¿Cuál es la relación entre la evaluación y desempeño y resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026?

¿Cuál es el nivel de la gestión del cambio organizacional en una entidad pública, Lima-2026?

¿Cuál es el nivel resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026?

I.4. Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

I.5. Objetivos específicos

Determinar la relación entre la planificación del talento humano y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

Determinar la relación entre el desarrollo y capacitación y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

Determinar la relación entre la evaluación y desempeño y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

Identificar el nivel de la gestión del cambio organizacional en una entidad pública, Lima-2026.

Identificar el nivel de resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

I.6. Justificación

La presente investigación se justificó teóricamente porque permitió ampliar el conocimiento sobre la gestión del cambio organizacional y la resistencia laboral en una entidad pública, integrando aportes conceptuales de ambas variables dentro del contexto de la administración pública. Asimismo, contribuyó a contrastar y complementar teorías relacionadas con la adaptación organizacional, el comportamiento laboral frente a cambios institucionales y los factores que influyen en la resistencia al cambio, fortaleciendo así el marco teórico aplicado al sector público en Lima, 2026.

Desde el punto de vista práctico, la investigación se justificó porque sus resultados permitieron identificar cómo la gestión del cambio organizacional influye en la resistencia laboral dentro de una entidad pública, facilitando la toma de decisiones orientadas a mejorar la planificación del talento humano, la capacitación y los procesos de evaluación del personal. De esta manera, el estudio aportó información útil para diseñar estrategias que permitan reducir la resistencia al cambio y mejorar la eficiencia institucional.

La investigación se justificó socialmente porque las entidades públicas tienen un impacto directo en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía, por lo que una adecuada gestión del cambio organizacional contribuye a mejorar el desempeño de los servidores públicos. En este sentido, reducir la resistencia laboral favorece una administración más eficiente, flexible y orientada al usuario, lo que se traduce en una mejor atención y mayor satisfacción de la población beneficiaria.

Metodológicamente, la investigación se justificó porque empleó un enfoque cuantitativo basado en la aplicación de encuestas estructuradas que permitieron medir la relación entre la gestión del cambio organizacional y la resistencia laboral. Además, el estudio aportó un diseño metodológico replicable, con instrumentos validados y procedimientos sistemáticos de recolección y análisis de datos, lo que puede servir como referencia para futuras investigaciones en contextos similares del sector público.

I.7. Alcances

La investigación expuesta fue realizada en una entidad pública de Lima con el propósito de examinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y la resistencia laboral en los servidores públicos. Para ello, se tomaron en cuenta las condiciones laborales del personal, así como la dinámica del servicio público y las características organizacionales e institucionales del entorno donde se desarrolló el estudio. De igual manera, se consideraron los procesos internos de adaptación al cambio,

la cultura organizacional y los factores que influyen en la aceptación o rechazo de las transformaciones institucionales.

El proceso de investigación comprendió la planificación del estudio, el diseño y validación de los instrumentos de recolección de datos, la aplicación de encuestas a los servidores públicos seleccionados, el procesamiento y análisis de la información obtenida, así como la elaboración del informe final. Asimismo, el estudio se desarrolló con recursos institucionales disponibles, orientados a facilitar el trabajo de campo y garantizar la adecuación de los instrumentos al contexto de la entidad pública. En este marco, se consideraron posibles limitaciones relacionadas con la disponibilidad de tiempo del personal, la carga laboral y el nivel de participación en la aplicación de los instrumentos, factores que pudieron influir en la recolección de datos. Finalmente, se cuidó la validez, confiabilidad y consistencia de los resultados mediante un adecuado control metodológico durante todo el proceso de investigación.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes.

II.1.1. Antecedentes internacionales

El estudio de Fransisca (2025), con objetivo general desarrollar y probar un modelo que explique cómo la gestión del cambio organizacional y la innovación funcionan como estrategia de mejora del desempeño en la transformación hacia la Industria 4.0 en empresas manufactureras y de servicios de Indonesia, empleó una metodología cuantitativa explicativa con 300 gerentes como muestra y análisis PLS-SEM. Los resultados mostraron que la gestión del cambio tiene un efecto significativo sobre la innovación ($\beta=0,685$; $p<0,001$) y sobre el desempeño ($\beta=0,312$; $p<0,001$), mientras que la innovación también influye significativamente en el desempeño ($\beta=0,524$; $p<0,001$), con un efecto de mediación parcial del 53,5%. El modelo explica el 67,3% de la varianza del desempeño organizacional. Se concluye que la gestión del cambio organizacional, especialmente el liderazgo, es fundamental para fomentar la innovación y mejorar el desempeño en la era de la Industria 4.0.

El estudio de Rouissi (2025), con objetivo general examinar cómo las estrategias de gestión del cambio y los factores culturales afectan conjuntamente el compromiso y desempeño de los empleados en el sector industrial de Arabia Saudita, empleó una metodología cuantitativa con encuesta autoadministrada a 477 empleados de diversas empresas industriales y análisis SEM. Los resultados mostraron que todas las dimensiones de la gestión del cambio influyen significativamente en el compromiso y desempeño: comunicación ($\beta=0,196$; $p=0,006$), participación en la toma de decisiones ($\beta=0,641$; $p=0,005$), capacitación ($\beta=0,159$; $p=0,012$) y liderazgo ($\beta=0,286$; $p=0,029$). La cultura saudita también mostró un efecto positivo, aunque pequeño ($\beta=0,059$; $p=0,026$). Se concluye que las prácticas de gestión del cambio alineadas con el contexto cultural mejoran el compromiso y desempeño de los empleados en las organizaciones sauditas.

El estudio de Hasan, Aparisi-Torrijo y Gonzalez-Ladron-de-Guevara (2025), con objetivo general analizar la producción científica sobre la relación entre gestión del cambio y desempeño organizacional mediante análisis bibliométrico y temático, empleó una metodología que procesó 304 publicaciones de la base Web of Science (2012-2023) utilizando VOSviewer y biblioshiny en R-studio. Los resultados revelaron un creciente interés en el campo, con Estados Unidos (95 publicaciones) y China (44) como países más influyentes, y Appelbaum de la Universidad Concordia (Canadá) como el investigador más productivo. El análisis conceptual identificó cuatro aspectos clave: humano, organizacional, tecnológico y de liderazgo, con temas motores como

transformación digital y gestión del cambio organizacional. Al tratarse de un estudio bibliométrico sin datos primarios, no se reportan coeficientes de correlación ni niveles de significancia numéricos. Se concluye que el campo está evolucionando hacia la integración de inteligencia artificial, análisis de datos y realidad virtual en los procesos de gestión del cambio.

El estudio de Phillips y Klein (2022), con objetivo general presentar un conjunto común de estrategias de gestión del cambio encontradas en diversos modelos y marcos teóricos, e identificar con qué frecuencia los profesionales de la gestión del cambio implementan estas estrategias en la práctica, empleó una metodología mixta que combinó una revisión sistemática de la literatura para identificar 15 estrategias comunes en 16 modelos, y un cuestionario aplicado a 49 profesionales de la gestión del cambio reclutados mediante muestreo intencional y de bola de nieve. Los resultados mostraron que las estrategias más utilizadas siempre o la mayoría del tiempo fueron: solicitar apoyo del liderazgo senior (48 participantes), escuchar las preocupaciones de los gerentes (47), alinear el cambio con la misión (46) y visión (44), escuchar a los empleados (45) y centrarse en la cultura organizacional (41). Al ser un estudio descriptivo sin análisis de correlación entre variables, no se reportan coeficientes Rho ni niveles de significancia. Se concluye que las estrategias de comunicación, participación de los stakeholders, cultura organizacional, visión/misión y estímulo son fundamentales para implementar cambios organizacionales exitosos.

El estudio de Vlachopoulos (2021), con objetivo general investigar las percepciones de coaches ejecutivos sobre la gestión del cambio organizacional en la educación superior británica y los factores que hacen efectivos a los líderes al gestionar el cambio, empleó una metodología cualitativa básica exploratoria con entrevistas semiestructuradas a ocho coaches ejecutivos seleccionados mediante muestreo intencional. Los resultados revelaron como principales desafíos la falta de un plan estratégico de cambio, la ausencia de programas de desarrollo de liderazgo y la falta de claridad en la toma de decisiones. Los coaches identificaron que las habilidades blandas como honestidad, responsabilidad, resiliencia, creatividad, proactividad y empatía son esenciales para liderar el cambio, y destacaron que el coaching de desempeño, alto potencial y sucesión son fundamentales para desarrollar líderes académicos efectivos. Al ser un estudio cualitativo, no se reportan coeficientes de correlación ni niveles de significancia numéricos. Se concluye que el apoyo en liderazgo, planificación estratégica y habilidades blandas permite a los líderes académicos inspirar a la comunidad universitaria y gestionar el cambio exitosamente.

II.1.2. Antecedentes nacionales

El estudio de Asto Quichca (2025), con objetivo general determinar la relación entre la resistencia al cambio organizacional y el desempeño laboral en trabajadores de PYMES del sector retail textil de Lima Metropolitana, Perú, empleó una metodología cuantitativa con estrategia asociativa de correlación simple, aplicando la Escala de Desempeño Laboral Individual y el Cuestionario de Resistencia al Cambio (RTC) a una muestra de 195 trabajadores de ventas con edades entre 18 y 60 años ($M=28.29$). Los resultados mostraron una correlación estadísticamente significativa, positiva y con tamaño del efecto moderado entre resistencia al cambio y desempeño laboral total ($Rho=0,34$; $p<0,001$), así como con sus dimensiones: rendimiento en la tarea ($Rho=0,22$; $p=0,002$), comportamientos contraproducentes ($Rho=0,25$; $p<0,001$) y rendimiento en el contexto ($Rho=0,34$; $p<0,001$). Se concluye que existe relación positiva entre resistencia al cambio y desempeño laboral en el sector retail textil.

El estudio de Delgado Carreño (2023), con objetivo general analizar la relación entre la gestión del cambio organizacional y la transformación digital en instituciones públicas, empleó una metodología cualitativa descriptivo-analítica basada en una revisión sistemática de literatura y análisis de casos documentados en instituciones públicas, utilizando fuentes académicas indexadas y reportes de organismos internacionales, sin especificar una muestra numérica. Los resultados revelaron una correlación positiva entre la implementación de procesos estructurados de gestión del cambio y el éxito en la transformación digital, identificando como factores críticos el liderazgo transformacional, la cultura organizacional, la capacitación del talento humano y la alineación estratégica. Al tratarse de un estudio cualitativo de revisión, no se reportan coeficientes de correlación ni niveles de significancia numéricos. Se concluye que la gestión del cambio organizacional es un habilitador clave para la transformación digital en el sector público, requiriendo planificación participativa y sostenida.

El estudio de Pacheco Lenti (2023), con objetivo general determinar la relación entre la resistencia al cambio y la cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima, Perú, empleó una metodología cuantitativa no experimental con diseño transversal correlacional-causal, utilizando una muestra censal de 25 gestores de primera y segunda línea y aplicando un cuestionario de 46 preguntas. Los resultados mostraron que no existe relación significativa entre la resistencia al cambio y la cultura organizacional ($Rho= -0,109$; $p=0,603$), lo que llevó a aceptar la hipótesis nula. Este hallazgo contrasta con la literatura previa que sugiere una relación entre ambas variables, pero se explica por el contexto de la pandemia COVID-19 que ha

normalizado el cambio en las organizaciones, haciendo que la resistencia al cambio ya no sea un factor determinante en la cultura organizacional de los gestores estudiados. Se concluye que la resistencia al cambio no se relaciona con la cultura organizacional en los gestores de la empresa analizada.

El estudio de Hernández et al. (2022), con objetivo general develar los elementos inherentes al cambio planeado considerando la resistencia al cambio que provoca su implementación en una organización a partir de los postulados de Reddin, empleó una metodología cualitativa basada en la abstracción crítica y argumentación dialógica, a través de una revisión documental de los fundamentos teóricos del Desarrollo Organizacional, sin especificar muestra numérica. Los resultados revelaron que la resistencia al cambio es una reacción natural del sistema ante la amenaza de inestabilidad, y que su gestión asertiva requiere de agentes de cambio dotados de habilidades diagnósticas, flexibilidad de estilo y destreza situacional, según el modelo tridimensional de eficacia gerencial de Reddin. Al tratarse de un estudio cualitativo de revisión teórica, no se reportan coeficientes de correlación ni niveles de significancia numéricos. Se concluye que el agente de cambio debe poseer habilidades específicas para gestionar la resistencia al cambio y fomentar la efectividad organizacional.

El estudio de Salgado et al. (2022), con objetivo general analizar la relación entre la actitud y la resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros de una empresa en la región de Atacama, Chile, empleó una metodología cuantitativa con estrategia asociativa transversal y diseño de grupos naturales, aplicando la Escala de Actitudes hacia el Cambio (EAC) y la Escala de Resistencia al Cambio (ERC) a una muestra de 251 trabajadores (89,2% hombres). Los resultados mostraron una actitud favorable hacia el cambio ($M=113,7$) y una resistencia media/moderada ($M=185,9$), con una correlación negativa significativa entre ambas variables ($r=-0,14$; $p=0,03$). Se encontraron diferencias significativas según faena laboral y jerarquía, siendo los gerentes y supervisores quienes presentaron menor cinismo al cambio. Los trabajadores mayores de 51 años mostraron menor temor al cambio que los de 31-40 años. Se concluye que existe relación inversa entre actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros.

II.2. Bases teóricas.

Gestión del cambio organizacional

La teoría de la transformación ágil sostiene que las compañías deben implementar procesos de colaboración, estructuras que sean flexibles y un liderazgo

capaz de adaptarse si quieren ajustarse con éxito a los cambios del entorno. Esta táctica sugiere un paso paulatino hacia formas de trabajo más flexibles

que favorezcan el aprendizaje, la creatividad y los plazos de respuesta al mercado, impulsando de esta manera la adaptación constante de la organización (Carroll et al., 2023).

La Teoría del Cambio Basada en Capacidades Dinámicas sostiene que la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios del entorno determina su habilidad para gestionar el cambio organizacional mediante la reestructuración constante de sus competencias y recursos. Las habilidades dinámicas hacen posible detectar oportunidades, modificar las estructuras internas y elaborar respuestas estratégicas que aseguren el desarrollo y la existencia de la organización. Así, el cambio se entiende como un proceso ininterrumpido de aprendizaje estratégico y renovación (Voica y Stancu, 2022).

La teoría de la agilidad organizacional sostenible sostiene que es necesario que las organizaciones desarrollen mecanismos que les permitan una adaptación constante y que preserven esta habilidad a lo largo del tiempo. Este enfoque enfatiza que la cultura organizativa, el liderazgo y los procesos colaborativos son elementos clave para mantener el cambio y asegurar que las ventajas competitivas perduren en contextos cambiantes (Barroca et al., 2023).

Según la Teoría Evolutiva del Liderazgo en la Transformación Ágil, los trabajadores cambian sus papeles y métodos de influencia en el transcurso de las transformaciones organizacionales. Primero, fomentan y distribuyen de manera activa los nuevos valores organizacionales; después, asumen un papel orientado a sostener y fortalecer estos cambios. La teoría destaca que el liderazgo adaptable es un elemento esencial para asegurar la sostenibilidad y la institucionalización del cambio en las organizaciones (Annosi y Lanzolla, 2023).

De acuerdo con la teoría de la ambidestreza organizacional, las organizaciones deben tener la capacidad de llevar a cabo actividades de optimización y exploración de recursos al mismo tiempo que realizan tareas de innovación y exploración. Desde este punto de vista, para poder gestionar el cambio en la organización es necesario hallar un balance entre la necesidad de generar nuevas oportunidades y formas de trabajar y la habilidad de responder a las necesidades actuales. Esta combinación promueve la adaptación constante y ayuda a optimizar el rendimiento de la organización en contextos variables (Talaja et al., 2023).

Resistencia laboral

De acuerdo con la Teoría Tridimensional de la Resistencia al Cambio, la resistencia laboral se presenta en tres dimensiones que están interconectadas: la afectiva, la cognitiva y la conductual. La dimensión cognitiva hace alusión a las percepciones y creencias de los empleados respecto a la modificación; la dimensión afectiva comprende las emociones y sentimientos que surgen con las transformaciones organizacionales; y la dimensión conductual se refleja en actos de aceptación o resistencia frente al cambio. Este método ve la resistencia como una reacción natural que puede ser controlada para fomentar el aprendizaje y la adaptación de la organización, en vez de considerarla como una respuesta negativa (Lamprakis y Lampraki, 2023).

Conforme a la Teoría de los Roles en la Resistencia al Cambio, la resistencia en el lugar de trabajo se origina por la interacción de tres actores clave: los agentes que implementan las estrategias de cambio, las propias estrategias y los trabajadores que experimentan dicho proceso. La resistencia no se debe solamente a los empleados; también puede ser resultado de una comunicación inadecuada por parte de los líderes o de decisiones estratégicas deficientes. Por lo tanto, se entiende que la resistencia es un fenómeno dinámico y compartido entre los diferentes miembros de la organización (Mikel-Hong et al., 2024).

De acuerdo con la Teoría de la Vulnerabilidad Laboral en la Transformación Digital, los empleados se oponen cuando sienten que sus empleos, sus identidades profesionales y sus recursos están amenazados. La incorporación de tecnologías nuevas provoca sensaciones de inseguridad y vulnerabilidad que pueden desembocar en actitudes de oposición. Desde este punto de vista, la resistencia es una respuesta lógica frente a la percepción del desgaste de los recursos y las modificaciones en el entorno laboral (Cieslak y Valor, 2025).

La resistencia laboral, de acuerdo con la teoría del cinismo hacia el cambio organizacional, se produce cuando los trabajadores sienten que las acciones de cambio no son creíbles o que la entidad no tiene la habilidad para ejecutarlas exitosamente. Esta percepción provoca desconfianza, escepticismo y actitudes negativas que disminuyen la voluntad de los trabajadores para involucrarse en los procesos de cambio. Por lo tanto, el

cinismo es un factor importante que precede a la resistencia y afecta la eficacia de las transformaciones en una organización (Ferrari, 2024).

La Teoría de la Justicia Organizacional y la Resistencia Laboral, describe la relación estrecha que existe entre las percepciones de justicia organizacional y la resistencia en el trabajo. Cuando los empleados perciben que existen procesos, decisiones o interacciones injustas durante las etapas de cambio, la posibilidad de que se comporten con oposición y rechazo se eleva. Por otro lado, si se percibe que hay justicia y equidad, los empleados aceptan más fácilmente los cambios y la oposición a las nuevas condiciones organizativas disminuye (Badola et al., 2023).

II.3. Definición de las variables.

Gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio organizacional se define como es un conjunto de métodos, estrategias y componentes que posibilitan a las organizaciones implementar cambios de forma eficaz, lo cual contribuye a que individuos y estructuras se adapten a los requerimientos variables del ambiente. Asimismo, contiene una variedad de elementos asociados con el liderazgo, la cultura y la implicación de los participantes en el proceso de cambio (Da Ros et al., 2023).

Se entiende la administración del cambio organizacional como un proceso que se centra en preparar a las organizaciones y a sus integrantes para aceptar, aplicar y solidificar cambios internos. Este procedimiento incluye elementos cognitivos, emocionales y de comportamiento que favorecen la predisposición de los trabajadores y mejoran la capacidad de la organización para enfrentar un cambio de manera positiva (Jo y Hong, 2023).

La gestión de cambio organizacional es el proceso en el que las organizaciones planifican y llevan a cabo estrategias que les posibilitan reaccionar a las transformaciones del ambiente empresarial. La implicación activa de los líderes y ejecutivos de la organización es necesaria para este proceso, ya que estos juegan un rol fundamental en la comunicación, coordinación y consolidación de las iniciativas de cambio con el fin de asegurar la sostenibilidad organizacional (Gutiérrez-Iñíguez et al., 2023).

Se conoce como gestión del cambio organizacional al procedimiento por el cual las organizaciones planifican y ejecutan acciones que buscan cambiar sus estructuras y procesos con el fin de establecer un objetivo común y conseguir mejoras

sostenibles. Bajo este punto de vista, la habilidad de la organización para alinear sus metas, evaluar los resultados y promover el aprendizaje continuo durante la ejecución de las iniciativas de transformación es lo que determina si el cambio tiene éxito (Naslund y Norrman, 2022).

La gestión del cambio organizacional es el término utilizado para referirse al conjunto de métodos y acciones que se implementan para preparar a las organizaciones y a sus integrantes para enfrentar transformaciones en su estructura y funcionamiento. Para incrementar las posibilidades de que las iniciativas de cambio tengan éxito, este procedimiento supone elaborar una correcta preparación organizacional, robustecer la aptitud de adaptación y promover la participación de los actores implicados (Gabutti et al., 2023).

Importancia

La administración del cambio organizacional es esencial, ya que, al reconocer y manejar elementos fundamentales como la cultura de la organización, el liderazgo, la comunicación y la participación de los empleados, se incrementa la posibilidad de éxito de las iniciativas transformadoras. Una buena administración del cambio contribuye a la disminución de las barreras que entorpecen las transformaciones e incentiva a las organizaciones a ajustarse a contextos cada vez más cambiantes y competitivos (Errida y Lotfi, 2021).

En circunstancias de crisis múltiples y cambios continuos, la gestión del cambio organizacional adquiere una relevancia particular, porque posibilita que las organizaciones se ajusten a través de una comunicación interna efectiva. Una buena administración de la información y una comunicación efectiva entre los integrantes de la entidad promueven la aceptación del cambio, refuerzan el compromiso de los trabajadores y ayudan a alcanzar las metas estratégicas institucionales (Vieira y Balestra, 2024).

La administración del cambio organizacional es esencial ya que posibilita que los trabajadores se sientan motivados y se ajusten a las transformaciones. Una comunicación efectiva a lo largo de los procesos de transformación ayuda a entender las metas de la organización, disminuye la incertidumbre y estimula la activa participación del personal, lo que incrementa las posibilidades de éxito de los proyectos de cambio (Stasielowicz, 2025)

Características

Se caracteriza la gestión del cambio organizacional por promover el involucramiento activo de los integrantes de la organización en los procesos de transformación. Esto conlleva la creación de procedimientos para comunicarse y colaborar, que posibiliten que los empleados intervengan tanto en la toma de decisiones como en la ejecución del cambio. De este modo, se fomenta una mayor aceptación y se reduce la resistencia organizacional. Asimismo, la participación es un elemento clave para reforzar el compromiso y la eficiencia de las propuestas de cambio (Sahay y Goldthwaite, 2023).

Un aspecto fundamental de la administración del cambio organizacional es el impacto que tienen determinados actores de la organización en la aceptación y propagación de las transformaciones. Los trabajadores con capacidad de influencia y los líderes de opinión contribuyen a la difusión de información y promueven el fortalecimiento de los procesos de cambio. Así, se apoya a las redes informales de liderazgo y comunicación para fomentar la adaptación de la organización, lo que define la gestión del cambio (Koch y Fortkord, 2024).

La planificación sistemática que se fundamenta en evidencias empíricas y la participación de los miembros son dos elementos esenciales de la gestión del cambio organizacional. Los autores afirman que los procesos de cambio que tienen éxito se caracterizan por emplear prácticas fundamentadas en conocimientos empíricos, comunicación efectiva y la participación de los trabajadores; factores que favorecen una puesta en marcha del cambio más eficiente y duradera (Stouten et al., 2018).

Ventajas

Otro beneficio importante es que la gestión del cambio puede reducir la resistencia de los empleados mediante una comunicación clara, un liderazgo adecuado, la participación y la creación de confianza. La disposición de los trabajadores a colaborar con los nuevos procedimientos se incrementa cuando entienden la necesidad del cambio, sienten que las decisiones son justas y se sienten apoyados por la organización. Así pues, esta ventaja se puede describir como la habilidad de convertir la incertidumbre inicial en compromiso, participación activa y aceptación por parte de los integrantes de la organización (Kebede y Wang, 2022).

La gestión del cambio promueve el compromiso dentro de la organización, porque crea ambientes de trabajo más participativos, inclusivos y que empoderan a los trabajadores. Este beneficio se manifiesta cuando los empleados perciben el cambio como una oportunidad de mejora colectiva, en lugar de una imposición. Por lo tanto, una

administración de cambio efectiva posibilita el fortalecimiento del sentido de pertenencia, la generación de confianza, la disminución de miedos y el aumento de la disposición a asumir nuevas responsabilidades en la organización (Hubbart, 2023).

Por último, un beneficio adicional de la administración del cambio organizacional en la actualidad es que favorece la implementación de tecnologías, innovaciones y nuevos paradigmas laborales. En situaciones de digitalización, no basta con incorporar tecnologías; es necesario que la gente esté preparada, que los procesos internos estén alineados y que la cultura organizacional se adapte. Así, esta ventaja puede definirse como la habilidad de incorporar innovación, aprendizaje y tecnología de manera sostenible, evitando que los cambios digitales fallen debido a una insuficiente preparación humana u organizacional (Köhler et al., 2024).

Resistencia laboral

La resistencia en el trabajo es una tendencia que se da a nivel individual y colectivo, la cual afecta la forma en que los trabajadores responden a las transformaciones organizacionales. Esta tendencia está determinada por características humanas y por elementos contextuales de la organización que impactan en el nivel de aceptación o rechazo que reciben las propuestas de cambio (Sverdlik y Oreg, 2023).

Se conoce como resistencia laboral a las reacciones adversas que los trabajadores presentan cuando se implementan nuevos procedimientos, estructuras o prácticas dentro de la organización. Estas reacciones se deben principalmente a percepciones erróneas del cambio, temor a lo desconocido y dificultad para abandonar los métodos de trabajo tradicionales. Puede presentarse de diferentes formas esta resistencia, dependiendo de las particularidades de la organización y del tipo de cambio que se esté implantando (Sendrea, 2023).

La resistencia laboral se refiere a la conducta de oposición o rechazo que los trabajadores demuestran durante las transformaciones organizacionales cuando sienten que su seguridad en el trabajo y la incertidumbre de su entorno están amenazadas. Esta respuesta está relacionada con los aspectos emocionales y el grado de compromiso emocional que los trabajadores tienen con respecto a la transformación sugerida (Feng et al., 2023).

La resistencia en el lugar de trabajo es un fenómeno dinámico que ocurre cuando interactúan los responsables del diseño del cambio, los que lo llevan a cabo y los empleados que lo reciben. Desde este punto de vista, la resistencia es una reacción que

se genera a partir de las interacciones y acciones llevadas a cabo por todos los actores involucrados en el proceso de cambio organizacional, más que un acto individual del trabajador (Mikel-Hong et al., 2024).

La resistencia en el entorno laboral se refiere a las reacciones conductuales, emocionales y cognitivas que los trabajadores desarrollan frente a las modificaciones, sobre todo cuando estas son vistas como peligros para sus rutinas, recursos o identidad profesional. Esta resistencia muestra la manera en que los trabajadores valoran y responden a las nuevas demandas de la tecnología y la organización, en el marco de la transformación digital (Cieslak y Valor, 2025).

Importancia

La resistencia laboral es relevante porque permite entender la forma en que los empleados responden a las modificaciones producidas por la transformación digital y otros procesos de la organización. Examinar estas respuestas ayuda a reconocer las amenazas percibidas, proteger el bienestar de los trabajadores e implementar procedimientos que favorezcan transiciones más eficaces y sostenibles. Por lo tanto, entender la resistencia laboral contribuye a mejorar la aplicación del cambio y a hacer que las organizaciones sean más adaptables (Cieslak y Valor, 2025).

La resistencia en el entorno laboral tiene un impacto importante, dado que incide sobre la habilidad de los empleados para reaccionar proactivamente y con capacidad de adaptación ante las transformaciones organizacionales. Entender y manejar de manera efectiva este fenómeno puede mejorar la confianza en la organización y promover una mayor agilidad entre los trabajadores, lo que contribuye a que las empresas respondan con más positividad ante los cambios, ya sean planeados o inesperados (Doeze et al., 2022).

Entender las interacciones entre los responsables del cambio, los agentes encargados de implementarlo y los empleados receptores es fundamental para entender cómo se ven afectadas las transformaciones organizacionales; por lo tanto, la resistencia en el entorno laboral es esencial. El análisis de este fenómeno proporciona información valiosa para diseñar estrategias más efectivas de comunicación, liderazgo y participación, favoreciendo la mejor adaptación de los empleados y una mayor efectividad de los procesos de cambio (Mikel-Hong et al., 2024).

Características

El fenómeno laboral de la resistencia, que es multifacético, se distingue por la coincidencia de elementos psicológicos, sociales y organizacionales. Esto supone que la respuesta de los empleados frente a las transformaciones no se basa únicamente en aspectos individuales, sino también en sus relaciones con el entorno laboral, las interacciones sociales y las circunstancias organizacionales, lo cual genera diferentes formas de resistencia ante los cambios aplicados (Driouich, 2024).

La habilidad de actuar como un moderador en la relación entre las prácticas de la organización y el comportamiento de los empleados es una de las cualidades más importantes de la resistencia laboral. Esto quiere decir que la resistencia afecta la forma en que los trabajadores ven las propuestas de cambio, lo cual impacta su satisfacción en el trabajo y sus respuestas frente a las nuevas políticas de la organización (Barbieri et al., 2024).

En el lugar de trabajo, la resistencia se distingue por conductas que son visibles y pueden coexistir con actitudes conformistas. Los trabajadores pueden expresar distintos grados de oposición o aceptación a los cambios organizacionales, lo que demuestra que la resistencia es una respuesta gradual que varía según la situación y las experiencias personales (Rasheed et al., 2024).

Ventajas

La resistencia laboral tiene la ventaja de fomentar prácticas participativas dentro de las organizaciones. La inquietud y la insatisfacción de los trabajadores fomentan procesos de participación y comunicación más inclusivos, lo que posibilita la creación colectiva de iniciativas de cambio e impulsa un compromiso más fuerte de los empleados con las transformaciones organizacionales (Sahay y Goldthwaite, 2024).

La resistencia laboral hace que se pierda la ventaja de promover el aprendizaje y la obtención de nuevas competencias por parte de los empleados. Para enfrentar estos cambios, los individuos deben mejorar sus capacidades profesionales, modificar sus costumbres y ampliar sus conocimientos, lo cual fomenta la adaptabilidad de las organizaciones y el crecimiento personal (Rizescu, 2024).

La oportunidad de entender con mayor profundidad la conducta de los empleados y sus reacciones frente a las modificaciones en la organización es uno de los beneficios de la resistencia laboral. Las organizaciones pueden crear estrategias enfocadas en mejorar la calidad de vida laboral, reforzar el bienestar en el lugar de

trabajo y hacer más eficientes los procesos de cambio, gracias al análisis de estas respuestas (Rasheed et al., 2024).

II.4. Dimensiones e indicadores

Gestión del cambio organizacional

Planificación del talento humano

La planificación del talento humano es un proceso estratégico enfocado en prever las futuras necesidades de personal y asegurar la disponibilidad de empleados con las competencias requeridas para cumplir con los propósitos de la organización. Esta planificación posibilita anticipar las transformaciones del ambiente y garantiza que los recursos humanos sean distribuidos de manera apropiada conforme a las exigencias presentes y futuras de la organización (Micheli et al., 2023). La planificación del talento humano es el proceso a través del cual las organizaciones manejan de manera periódica sus necesidades cualitativas y cuantitativas de recursos humanos para asegurar la continuidad organizacional y mantener elevados niveles de desempeño. Esta práctica abarca la previsión de éxitos y el entrenamiento de los recursos humanos para enfrentar desafíos venideros (Papaioannou y Serdaris, 2023). La planificación del talento humano es una tarea sistemática que comprende la identificación de los objetivos de la organización, el análisis de los recursos disponibles y el desarrollo de métodos para cubrir las necesidades futuras de los trabajadores. Su finalidad es asegurar que la organización tenga el capital humano requerido para alcanzar de manera eficaz los objetivos institucionales (Merentek et al., 2023).

Desarrollo y capacitación

El proceso de adquisición y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y competencias que permiten a los trabajadores adaptarse a los cambios organizacionales y tecnológicos se conoce como desarrollo y capacitación. Este procedimiento fomenta la mejora de la actuación institucional y el crecimiento profesional de las personas (McWhorter, 2023). Los términos «desarrollo» y «capacitación» se refieren a un conjunto de actividades destinadas a mejorar las habilidades, destrezas y conocimientos de los empleados para incrementar su productividad y fortalecer su compromiso con la empresa. Asimismo, estos métodos promueven el progreso profesional y la obtención de resultados laborales más óptimos (Hosen et al., 2023). Los procesos mediante los cuales las personas amplían su experiencia y adquieren nuevas habilidades para adaptarse a los cambios que traen consigo la innovación y las tecnologías emergentes se conocen como

desarrollo y capacitación. Estas actividades son esenciales para fomentar el aprendizaje permanente y la adaptación organizacional (Ardichvili, 2022).

Evaluación y desempeño

El procedimiento sistemático de evaluación del rendimiento posibilita examinar, cuantificar y optimizar las aportaciones de los trabajadores en el cumplimiento de las metas organizacionales. Este proceso posibilita la retroalimentación, la identificación de fortalezas y el fomento del desarrollo profesional de los empleados (Aguinis y Burgi-Tian, 2021). El desempeño y la evaluación se consideran un sistema formal y organizado que posibilita apreciar las aportaciones de los empleados e informar para optimizar el rendimiento de la organización. Este proceso incluye el establecimiento de objetivos, el uso de mecanismos de evaluación y la retroalimentación a supervisores y empleados, todo lo cual fomenta el crecimiento profesional y la eficacia institucional (Barbieri et al., 2021). La evaluación y el desempeño constituyen un proceso continuo de retroalimentación mediante el cual las organizaciones brindan a los trabajadores información constante sobre su desempeño y comportamiento laboral. Este enfoque fomenta la motivación, el compromiso y la mejora del desempeño individual, lo que permite una adaptación continua a las exigencias de la organización (Giamosa et al., 2024).

Resistencia laboral

Capacidad de adaptación

Adaptabilidad es el término que describe la habilidad de una organización para modificar sus métodos, procedimientos y recursos en respuesta a un cambio inesperado o a una crisis. Esta ventaja le posibilita reorganizar sus operaciones, repartir responsabilidades y garantizar la continuidad de sus servicios, en vez de mostrarse inflexible ante lo incierto. En esta línea, una organización flexible reacciona de manera más efectiva a las transformaciones debido a que fusiona la autonomía operativa, la confianza interna y la coordinación estratégica (Cedergren y Hassel, 2024). Asimismo, la habilidad de sostener el rendimiento de una organización a pesar de la inestabilidad del entorno puede ser considerada como capacidad de adaptación. Su principal ventaja es que posibilita que la organización aprenda de la crisis, cambie sus decisiones y sostenga sus operaciones a través de respuestas adaptables. Por lo tanto, este aspecto implica no solo reaccionar a los cambios, sino también transformar las dificultades en oportunidades de fortalecimiento y mejora (Leite et al., 2023). La capacidad de adaptarse, desde un punto de vista de gestión pública, se define como la capacidad para cambiar los servicios

institucionales, los procesos y las prácticas con el fin de hacer frente a emergencias o nuevas exigencias sociales. Este beneficio es importante porque ayuda a las entidades españolas a conservar la calidad del servicio, incluso bajo presión, limitaciones de recursos o cambios normativos. Por lo tanto, la adaptación permite que la organización siga alcanzando sus objetivos sin perder credibilidad ante sus clientes (Butkus et al., 2023).

Capacidad de recuperación

Además, la capacidad de recuperación puede entenderse como el proceso mediante el cual una organización supera una situación crítica y restablece la calidad de sus servicios. Su ventaja radica en su capacidad para transformar la experiencia de la crisis en aprendizaje institucional, especialmente cuando se reconocen los errores, se fortalecen los procedimientos y se implementan mejoras a largo plazo. Así, la recuperación se asocia con una filosofía de "regresar mejor", en vez de simplemente volver a la normalidad (Horák y Špaček, 2025). Se conoce como capacidad de recuperación a la habilidad que tiene una entidad de reaccionar con prontitud, reorganizar sus recursos y seguir funcionando después de sufrir una interrupción. Esta ventaja es relevante porque disminuye los impactos adversos de la crisis en los trabajadores, los clientes y las cifras institucionales. Una recuperación eficaz también permite proteger la continuidad operativa y reducir la vulnerabilidad de la organización ante incidentes recurrentes (Peng et al., 2025). La capacidad de una organización para restaurar su productividad, coordinación y operación luego de un suceso inesperado se conoce como capacidad de recuperación. La ventaja de la institución se nota cuando esta consigue disminuir el tiempo de interrupción, retomar el control de los procesos y reordenar las prioridades. En este sentido, la recuperación es un requisito previo para mantener la continuidad y la sostenibilidad de la organización y no sólo una reacción al problema. (Zhong y otros, 2024).

Fortaleza organizacional

La capacidad interna de una organización para soportar presiones, sostener sus operaciones y cumplir su misión aun en situaciones adversas se conoce como fortaleza organizacional. Su principal ventaja radica en que permite preservar la estabilidad, la cohesión y la dirección estratégica ante cambios inesperados. Una organización sólida no solo depende de sus recursos financieros, sino también de su liderazgo, cultura, capital humano y capacidad de coordinación (Zadok et al., 2024) Se puede definir la fortaleza organizacional como la capacidad estratégica de una

organización para convertir sus propios recursos y habilidades en respuestas sostenibles frente a situaciones inciertas. Su beneficio es que facilita la adaptación, la resistencia y la transformación sin renunciar a los objetivos de la institución o a su competitividad. En este sentido, una organización fuerte no solo puede afrontar la crisis, sino también utilizarla como plataforma para la innovación, la mejora de procesos y los proyectos futuros (Wang, Yu, y Liu, 2026). La fortaleza organizativa se puede describir como la estabilidad de los sistemas internos, que posibilitan que una organización opere de manera coherente, incluso en medio de una crisis o un cambio importante. Su fortaleza está en que combina cultura, estructura, personas, tecnología y procedimientos para asegurar la continuidad del servicio. Por lo tanto, esta dimensión evidencia que la resiliencia se basa en la combinación de varios elementos organizacionales, no solo uno. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2023).

II.5. Hipótesis general

H₁: Existe una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

II.6. Hipótesis específicas

Existe una relación significativa entre la planificación del talento humano y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

Existe una relación significativa entre el desarrollo y capacitación y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

Existe una relación significativa entre la evaluación y desempeño y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

III. MATERIAL Y MÉTODOS

III.1. Tipo de investigación

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) sostienen que el propósito de la investigación básica es desarrollar y aumentar el saber científico, mediante la indagación de teorías, conceptos y vínculos entre variables, sin buscar una implementación práctica a corto plazo. En esta línea, el presente estudio se llevó a cabo bajo este tipo de investigación, ya que posibilitó una mayor comprensión teórica de la resistencia laboral y la gestión del cambio organizacional. Además, aportó a la creación de conocimiento centrado en el análisis de estas variables dentro del marco en una entidad pública, Lima-2026.

Además, Ñaupas et al. (2018) el enfoque cuantitativo se caracteriza por la recopilación y análisis de datos numéricos con el objetivo de medir variables y verificar hipótesis mediante procedimientos estadísticos. Así, este método posibilitó la recopilación de datos imparciales acerca de la resistencia laboral y del manejo del cambio organizacional, lo que hizo posible medir ambas variables y examinar cómo se relacionan.

III.2. Nivel de Investigación

El propósito del nivel de correlación, según Bernal (2016), es establecer el grado de semejanza entre dos o más variables dentro de una población específica sin determinar relaciones causales. En consecuencia, este nivel se aplicó para establecer el vínculo entre la administración del cambio organizativo y la resistencia laboral, lo que

posibilitó determinar el grado y la dirección de la resistencia entre los trabajadores de una entidad pública de Lima.

III.3. Diseño de la Investigación

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) el diseño no experimental se basa en la observación de los fenómenos tal como suceden en su ambiente natural, sin que las variables de investigación sean manipuladas deliberadamente. Asimismo, demuestran que las investigaciones transversales recogen información en un momento determinado. En consecuencia, el estudio actual analizó la resistencia laboral y la gestión del cambio organizacional tal como se dieron en la entidad pública seleccionada, recopilando información durante un único periodo de tiempo con el fin de investigar cómo ambas variables están relacionadas.

III.4. Población – Muestra

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2003) la población está constituida por un grupo de elementos que comparten rasgos comunes y que forman el tema de una investigación. En este estudio, la población estuvo constituida por 68 trabajadores de una entidad pública en Lima.

Por otra parte, como indica Arias (2020) el muestreo censal consiste en incluir a todos los miembros de la población que se estudia, lo que permite conseguir información completa sin realizar procedimientos de selección muestral. Como consecuencia, se consideraron todos los trabajadores, que suman un total de 68.

III.5. Técnica de investigación

De acuerdo con Bisquerra (2019) una encuesta es un método de recolección de datos que consiste en hacer preguntas estructuradas a un grupo de personas, con el objetivo de conseguir información ordenada y comparable acerca de vivencias, puntos de vista o percepciones. Esta técnica posibilitó la recopilación de información vinculada con la resistencia laboral de los trabajadores de la entidad pública estudiada y con el manejo del cambio organizacional.

III.6. Instrumento de investigación

De acuerdo con Bisquerra (2019) una encuesta es un método de recolección de datos que consiste en hacer preguntas estructuradas a un grupo de personas, con el objetivo de conseguir información ordenada y comparable acerca de vivencias, puntos de vista o percepciones. El cuestionario de esta investigación facilitaría

la obtención de información acerca de la resistencia laboral y la gestión del cambio organizacional, lo que a su vez apoyaría el análisis estadístico de los resultados.

Para garantizar la validez de las herramientas de recolección de datos, se buscó el consejo de especialistas con experiencia en gestión organizacional, gestión pública y metodología investigativa. Los especialistas examinaron la pertinencia, la claridad y la coherencia de cada sistema tomando como referencia las dimensiones e indicadores asociados a los factores de resistencia laboral y administración del cambio organizacional. Asimismo, ratificaron que los cuestionarios eran adecuados para el entorno de trabajo de los trabajadores de la entidad pública situada en Lima en 2026 (ver anexo 4).

Asimismo, se llevó a cabo una prueba piloto con diez trabajadores que tenían rasgos parecidos al grupo de estudio. Esta tarea facilitó la detección de posibles dificultades para entender y la evaluación de la funcionalidad del instrumento antes de su implementación definitiva. Más tarde, se utilizó el programa SPSS para determinar el coeficiente alfa de Cronbach con el fin de medir la fiabilidad de los cuestionarios. Los hallazgos indicaron que los niveles de consistencia interna eran apropiados, lo cual corroboró la fiabilidad de las herramientas empleadas para medir las variables del estudio (ver anexo 5).

Se procesaron y analizaron los datos de forma metódica y ordenada. Con el objetivo de simplificar su análisis, los datos obtenidos por medio de los cuestionarios fueron primero codificados, registrados y tabulados. Más tarde, se utilizó estadística descriptiva a través de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central con el fin de caracterizar el comportamiento de las variables. Finalmente, se realizó un análisis inferencial con el fin de contrastar las hipótesis planteadas, tomando en consideración el diseño no experimental, la perspectiva cuantitativa y el nivel de correlación del estudio. Para ello se utilizó el software SPSS.

Asimismo, a lo largo de todo el proceso investigativo se mantuvieron los principios éticos de integridad académica, confidencialidad, responsabilidad y transparencia. Los participantes otorgaron su consentimiento informado después de comprender completamente los propósitos del estudio, que su participación era voluntaria y que la información suministrada se emplearía exclusivamente con fines académicos. Asimismo, se aseguró el anonimato y la protección de los datos personales, garantizando que los resultados se emplearon de manera ética con propósitos científicos y académicos.'

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Gestión del cambio organizacional	,212	68	,000
Resistencia laboral	,274	68	,000

Tabla 1

IV. RESULTADOS

IV.1.Resultados descriptivos o inferenciales

Tabla 1

Prueba de normalidad

Nota. *Elaboración en SPSS.*

La prueba de Kolmogorov-Smirnov revela que las dos distribuciones tienen valores de significancia menores a 0,05, lo cual sugiere que los datos no se distribuyen normalmente. Como consecuencia, se descarta la hipótesis de normalidad y se justifica el empleo de una estadística no paramétrica para llevar a cabo el análisis inferencial. El coeficiente de correlación de Spearman es apto debido a que posibilita la evaluación de

la relación entre las variables sin necesidad de que los datos sean normales, además de ser apropiado para escalas ordinales o datos que no se ajustan a supuestos paramétricos.

Objetivo General. Determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026

Tabla 2

Relación entre las variables

	Coeficiente de correlación	<i>Resistencia laboral</i>
<i>Gestión del cambio organizacional</i>	Rho de Spearman	,987**
	p-valor	,000
	N	68

Nota. Elaboración en SPSS.

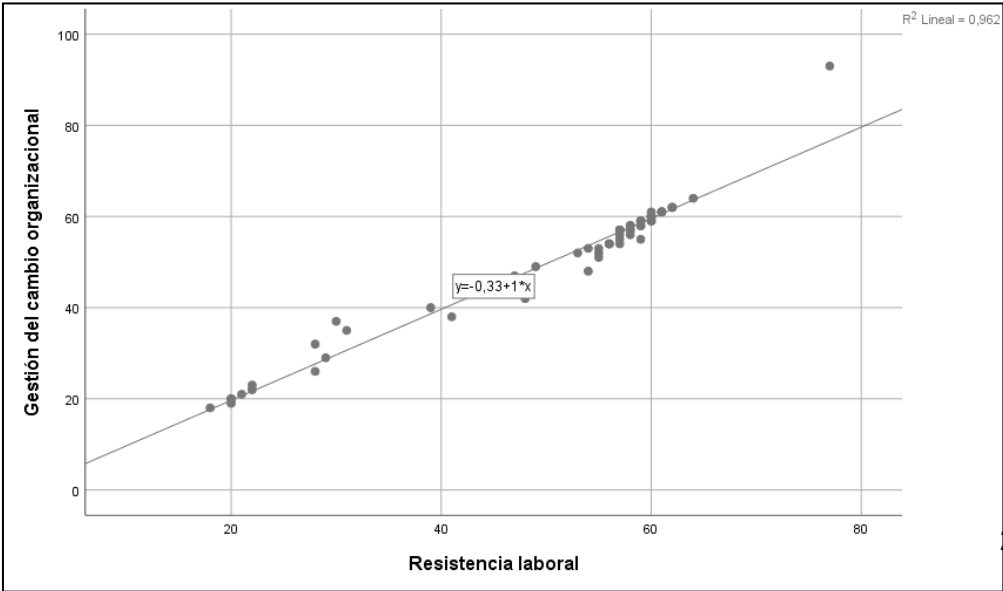


Figura 1. Relación entre las variables

Los resultados revelan una intensa correlación positiva entre las dos variables estudiadas, con un coeficiente de Spearman de 0,987 y un nivel de significancia de 0,000, lo que significa que es estadísticamente significativo. Esto hace posible la aceptación de la hipótesis propuesta, que revela que a medida que se ponen en práctica más estrategias de cambio organizacional, en las organizaciones evaluadas existe una resistencia laboral mayor. Esto indica una relación directa y muy consistente entre ambas.

Objetivo específico 1. Determinar la relación entre la planificación del talento humano y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

Tabla 3

Relación entre la planificación del talento humano y la resistencia laboral

Coeficiente de correlación		<i>resistencia laboral</i>
<i>planificación del talento humano</i>	Rho de Spearman	,892**
	p-valor	,000
	N	68

Nota. Elaboración en SPSS.

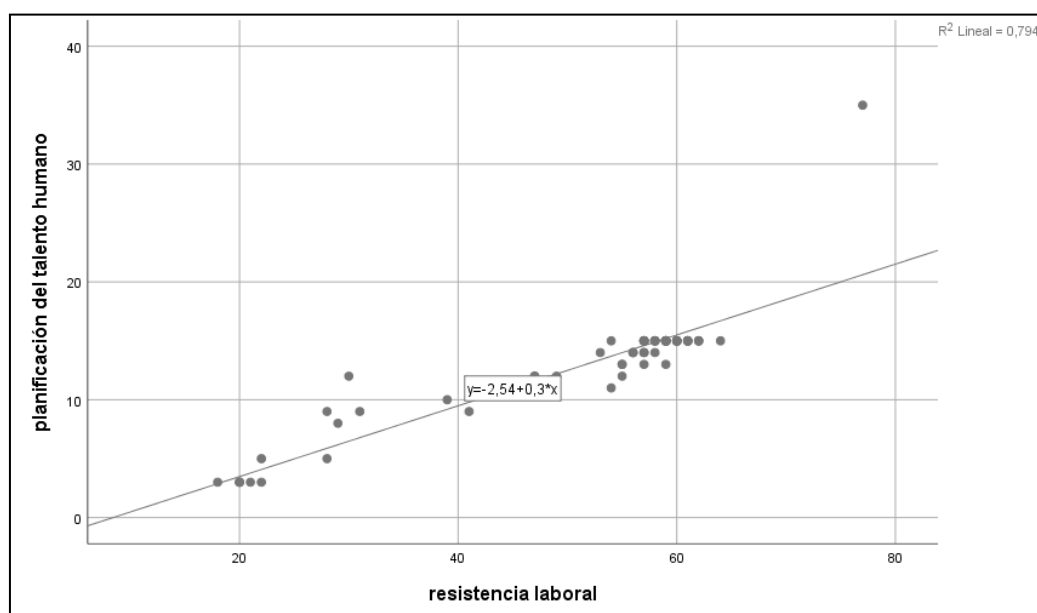


Figura 2. Relación entre la planificación del talento humano y la resistencia laboral

Los datos revelan una fuerte correlación positiva entre la planificación del talento humano y la resistencia laboral, con un coeficiente de Spearman de 0,892 y un valor p de 0,000, lo que significa que es estadísticamente significativo. Por lo tanto, se acepta la hipótesis que sugiere que una mayor planificación del talento humano está relacionada con un aumento de la resistencia laboral en las entidades evaluadas, lo cual muestra una conexión directa, coherente y significativa entre las dos variables estudiadas.

Objetivo específico 2. Determinar la relación entre el desarrollo y capacitación y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

Tabla 4

Relación entre el desarrollo y capacitación y la resistencia laboral

Coeficiente de correlación		<i>Resistencia laboral</i>
<i>Desarrollo y capacitación</i>	Rho de Spearman	,912**
	p-valor	,000
	N	68

Nota. Elaboración en SPSS.

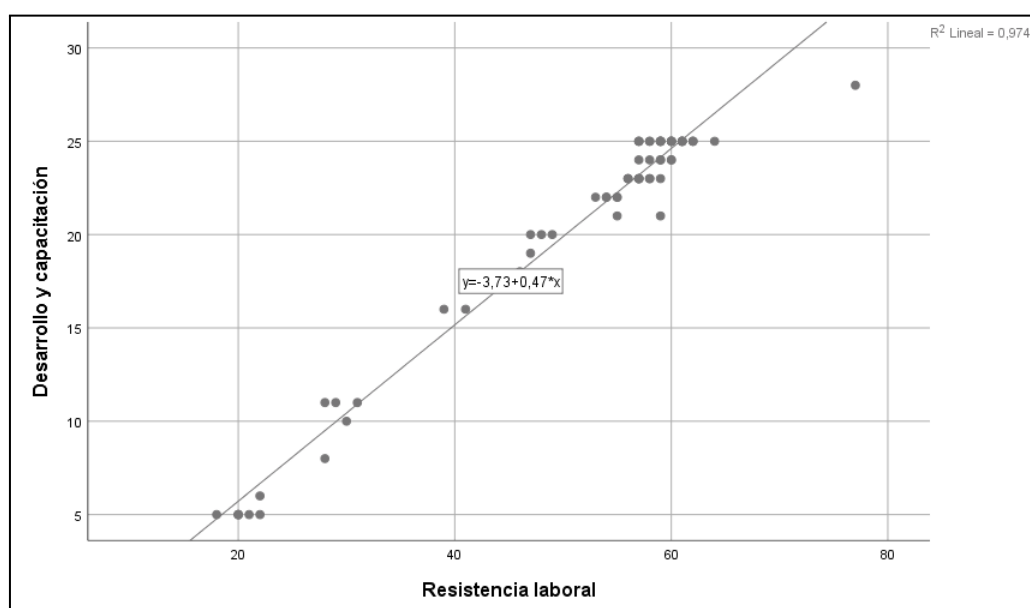


Figura 3. Relación entre el desarrollo y capacitación y la resistencia laboral

Los hallazgos revelan una correlación positiva muy fuerte entre el desarrollo y la capacidad y resistencia laboral, con un coeficiente de Spearman de 0,912 y un valor p de 0,000; lo que sugiere una asociación significativa desde el punto de vista estadístico. Por lo tanto, se acepta la hipótesis que indica que a medida que aumenta el desarrollo y la capacidad de las entidades evaluadas, también lo hace la resistencia laboral en ellas. Esto demuestra una relación directa, consistente y altamente significativa entre las dos dimensiones estudiadas.

Objetivo específico 3. Determinar la relación entre la evaluación y desempeño y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

Tabla 5

Relación entre la evaluación y desempeño y la resistencia laboral

Coeficiente de correlación		<i>resistencia laboral</i>
<i>evaluación y desempeño</i>	Rho de Spearman	,966**
	p-valor	,000
	N	68

Nota. Elaboración en SPSS.

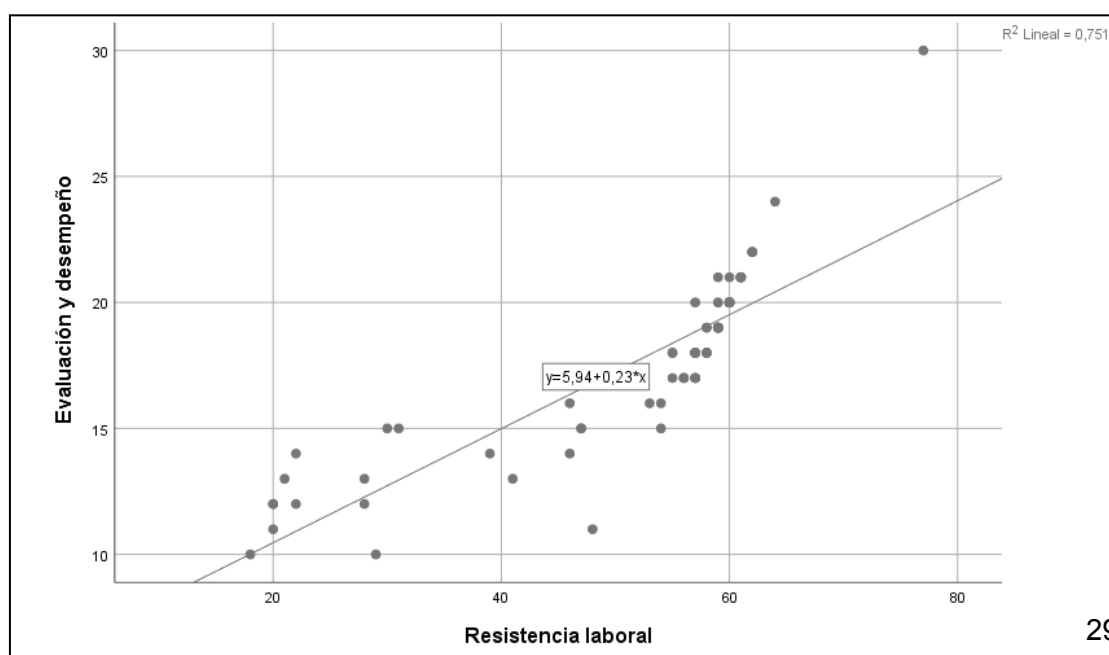


Figura 4. *Relación entre la evaluación y desempeño y la resistencia laboral*

Los hallazgos revelan un vínculo positivo muy fuerte entre la evaluación y el rendimiento laboral y la resistencia en el trabajo, con un coeficiente de Spearman de 0,966 y un valor p de 0,000; lo que señala que se trata de una relación estadísticamente significativa. Por lo tanto, se acepta la hipótesis planteada que sostiene que, a medida que aumenta el nivel de evaluación y rendimiento, también lo hace la resistencia laboral en las entidades analizadas. Esto señala una relación directa, consistente y altamente significativa entre los dos aspectos estudiados.

Objetivo específico 4. Identificar el nivel de la gestión del cambio organizacional en una entidad pública, Lima-2026.

Tabla 6

Nivel de la gestión del cambio organizacional.

Niveles	F	%
Nivel bajo	46	68%
Nivel medio	11	16%
Nivel alto	11	16%
Total	68	100%

Nota. Elaboración propia.

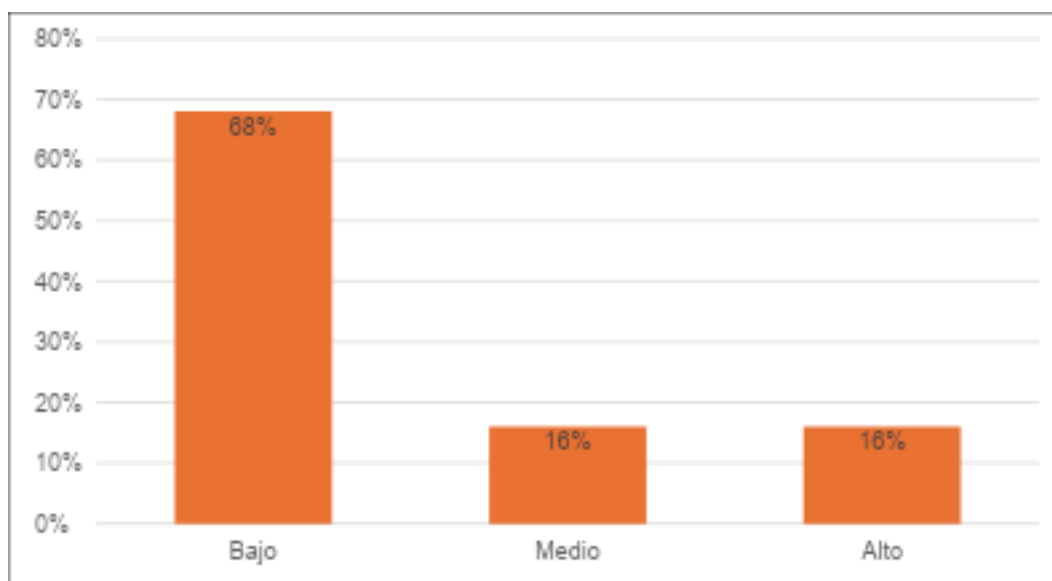


Figura 5. *Nivel de la gestión del cambio organizacional.*

Los hallazgos indican que el nivel más bajo de gestión del cambio organizacional tiene una predominancia del 68%, mientras que los niveles medio y alto representan cada uno un 16%. Esto señala que las instituciones tienen una capacidad restringida para poner en marcha procesos de cambio de forma eficaz. En este sentido, se puede notar que la mayor parte de las entidades muestran debilidades en su transformación organizacional, lo cual tiene el potencial de afectar su eficiencia operacional, capacidad de adaptación y habilidad para reaccionar ante situaciones de mejora constante y exigencias medioambientales.

Objetivo específico 5. Identificar el nivel de resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026

Tabla 7

Nivel de resistencia laboral

Niveles	F	%
Nivel bajo	38	56%
Nivel medio	18	26%
Nivel alto	12	18%
Total	68	100%

Nota. *Elaboración propia*

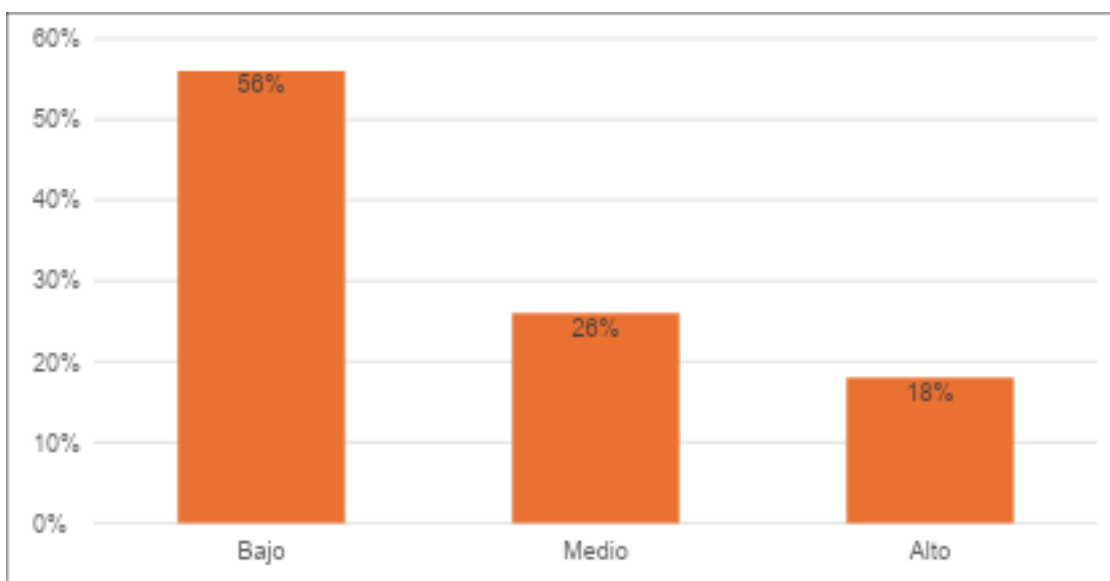


Figura 6. Nivel de resistencia laboral

Según los resultados, el nivel de resistencia laboral más bajo (56%) es el predominante, seguido por el nivel medio (26%) y finalmente el nivel alto (18%). Esto señala que, en términos generales, los empleados suelen tener una actitud relativamente positiva hacia los procedimientos institucionales. No obstante, la existencia de porcentajes en niveles altos y medios indica que existen grupos que también están luchando por adaptarse. Esto podría influir en la introducción de cambios organizacionales y en la dinámica interna de las entidades analizadas.

IV.2.Resultados relacionados con prueba de hipótesis

Contraste de hipótesis según la Prueba T de Student

H₁: Existe una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

Tabla 8

Prueba T de Student de las variables.

	T	Gl	Sig.	Diferencia de medias	95% de confianza	
					I	S
gestión del cambio organizacional	29,700	67	,000	50,735	47,33	54,15
resistencia laboral	30,483	67	,000	51,103	47,76	54,45

Nota. Elaboración en SPSS.

Los resultados de la prueba T de Student revelan valores t altos para las dos variables, con niveles de significación de 0.000; esto señala que existen disparidades estadísticamente significativas en la muestra analizada. Asimismo, la estabilidad de los resultados se fortalece debido a que el valor cero no está incluido en los intervalos de confianza. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que en la entidad pública de Lima-2026 hay una relación importante entre las dos dimensiones examinadas, confirmando así la relevancia del fenómeno estudiado.

H₁₁: Existe una relación significativa entre la planificación del talento humano y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

Tabla 9

Prueba T de Student

	T	Gl	Sig.	Diferencia de medias	95% de confianza	
					I	S
planificación del talento humano	22,685	67	,000	12,824	11,70	13,95
resistencia laboral	30,483	67	,000	51,103	47,76	54,45

Nota. Elaboración en SPSS.

Los resultados del test T de Student revelan valores t altos y una significación de 0.000 en las dos mediciones, lo que señala diferencias estadísticamente relevantes en la muestra analizada. Los intervalos de confianza, además, no contienen el valor nulo, lo que señala la fiabilidad de los resultados conseguidos. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que hay una conexión importante entre la planificación del talento humano y la resistencia laboral en las entidades públicas analizadas en Lima-2026.

H₁₂: Existe una relación significativa entre el desarrollo y capacitación y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

Tabla 10

Prueba T de Student

	T	Gl	Sig.	Diferencia de medias	95% de confianza	
					I	S
desarrollo y capacitación	25,434	67	,000	20,412	18,81	22,01
resistencia laboral	30,483	67	,000	51,103	47,76	54,45

Nota. Elaboración en SPSS.

Los resultados de la prueba T de Student muestran valores t elevados y una significancia de 0,000 en ambas mediciones, indicando diferencias estadísticamente significativas en la muestra examinada. Además, los intervalos de confianza no incluyen el valor cero, lo que confirma la consistencia de los resultados obtenidos. Como resultado, se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que existe una relación significativa entre la resistencia laboral y el desarrollo y capacitación en la entidad pública evaluada en Lima 2026.

H₁₃: Existe una relación significativa entre la evaluación y desempeño y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.

Tabla 11

Prueba T de Student

	T	Gl	Sig.	Diferencia de medias	95% de confianza	
					I	S
evaluación y desempeño	39,978	67	,000	17,500	16,63	18,37
resistencia laboral	30,483	67	,000	51,103	47,76	54,45

Nota. Elaboración en SPSS.

Los datos de la prueba T de Student revelan un nivel de significancia de 0,000 y valores altos de t, lo cual señala que existen diferencias estadísticamente relevantes en la muestra que fue analizada. Asimismo, el intervalo de confianza no incluye el valor cero, que simboliza la estabilidad de los resultados alcanzados. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa, determinando que hay una correlación significativa entre la evaluación y el desempeño y la resistencia laboral en la entidad pública evaluada en Lima 2026.

V. DISCUSIÓN.

Respecto al objetivo principal, los hallazgos estadísticos que se consiguieron con 68 participantes ($p = 0,000$; Rho de Spearman = 0,987) revelaron una correlación positiva muy fuerte y significativa desde el punto de vista estadístico entre las dos variables. Estos resultados posibilitaron la aceptación de la hipótesis de investigación y el rechazo de la hipótesis nula, evidenciando que, en el contexto analizado, los niveles de resistencia laboral se incrementan conforme lo hacen las acciones y tácticas para manejar el cambio organizacional. El hecho de que los procesos de cambio suelen generar incertidumbre, miedo y una sensación de riesgo entre los empleados, sobre todo cuando hay escasa comunicación o participación durante su aplicación, puede explicar esta conducta. Los resultados son coherentes con los de Phillips y Klein (2022), que determinaron que las tácticas más eficaces para manejar la transformación organizacional eran: respaldar el liderazgo, escuchar a los trabajadores de manera activa, armonizar el cambio con la misión institucional y robustecer la cultura de la organización. Llegaron a la conclusión de que para disminuir los obstáculos al cambio es imprescindible que participen las partes interesadas. Asimismo, Fransisca (2025) encontró que la gestión del cambio tiene un impacto importante en la innovación ($\beta = 0,685$; $p < 0,001$) y el rendimiento de la organización ($\beta = 0,312$; $p < 0,001$), lo que evidencia lo importante que es manejar correctamente los procesos de transformación institucional. La teoría de la transformación organizacional, según Carroll et al. (2023), argumenta que las organizaciones precisan estructuras flexibles, liderazgo adaptativo y procesos cooperativos para poder adaptarse de manera efectiva a las variaciones del entorno. De forma parecida, Da Ros et al. (2023) describen la gestión del cambio organizacional como un conjunto de tácticas y procedimientos que asisten a los individuos y las estructuras para adecuarse a las recientes exigencias de la organización. Por ende, la evidencia tanto teórica como empírica permite entender que una gestión efectiva del cambio tiene que incorporar tácticas de liderazgo, comunicación y participación con el objetivo de disminuir la resistencia en el trabajo y fomentar la adaptación organizacional.

Con relación al objetivo específico 1, los resultados estadísticos (Rho de Spearman = 0,892; $p = 0,000$) obtenidos con una muestra de 68 participantes evidenciaron una correlación positiva fuerte y significativa entre las dos variables. Estos descubrimientos posibilitaron que se aceptara la hipótesis de investigación y se rechazara la hipótesis nula, evidenciando que los niveles de resistencia laboral en las entidades estudiadas tienden a crecer con el incremento de las actividades relacionadas con la planificación del talento humano. Esta conducta puede justificarse porque los procesos de planificación conllevan la reasignación de funciones, la redefinición de roles y el cambio de expectativas en el ámbito laboral, circunstancias que a menudo crean resistencia e incertidumbre entre los trabajadores si no se comunican o pactan correctamente. Estos resultados concuerdan con los de Rouissi (2025), que halló que varios elementos de la administración del cambio tienen un impacto considerable en el compromiso y el rendimiento de los trabajadores. Destacó la participación en la toma de decisiones ($\beta = 0,641$; $p = 0,005$), el liderazgo ($\beta = 0,286$; $p = 0,029$), la comunicación ($\beta = 0,196$; $p = 0,006$) y la capacitación ($\beta = 0,159$; $p = 0,012$) como esenciales para gestionar eficazmente los procesos de transformación organizacional. Según la Teoría del Cambio Basada en Capacidades Dinámicas, desde un punto de vista teórico, las organizaciones necesitan reestructurar sus recursos y competencias de manera constante para dar una respuesta eficiente a las exigencias del entorno (Voica y Stancu, 2022). Asimismo, Hong y Jo (2023) indican que la gestión del cambio organizacional es un proceso orientado a alistar entidades y personas para que adopten e institucionalicen las transformaciones, teniendo en cuenta elementos de tipo emocional, conductual y cognitivo. Por ende, la evidencia tanto empírica como teórica demuestra que es necesario combinar una planificación efectiva del talento humano con tácticas de comunicación, participación y apoyo para disminuir la resistencia laboral y favorecer la adaptación de los empleados.

Respecto al segundo objetivo específico, los hallazgos estadísticos de una muestra de 68 participantes (Rho de Spearman = 0,912; $p = 0,000$) revelaron que existe una correlación positiva fuerte entre las dos variables y que esta es significativa desde el punto de vista estadístico. Estos resultados posibilitaron la aceptación de la hipótesis investigativa y el rechazo de la nula, evidenciando que los niveles de resistencia laboral en las instituciones analizadas se incrementan conforme crecen las actividades de fortalecimiento de capacidades y desarrollo personal. La razón de este resultado puede ser que, cuando se trata de procesos de capacitación vinculados al cambio organizacional, a menudo se requiere que los trabajadores aprendan nuevas habilidades, cambien sus rutinas laborales y se adapten a nuevos métodos de trabajo. Esto puede provocar incertidumbre, ansiedad o una sensación de saturación en los empleados. Los

resultados son distintos a los que comunicó Pacheco Lenti (2023), quien encontró que la cultura organizacional no se relaciona de manera significativa con la resistencia al cambio ($Rho = -0,109$; $p = 0,603$) y atribuyó esta actitud al contexto pospandémico, en el cual los trabajadores han normalizado los procesos de cambio. No obstante, el contexto de las entidades españolas en esta investigación también revela que las propuestas para el desarrollo y la capacitación pueden provocar resistencia entre los trabajadores. Según la teoría de la agilidad organizacional sostenible, desde un punto de vista teórico, las organizaciones deben construir habilidades para adaptarse a largo plazo mediante una cultura flexible dentro de la organización, un liderazgo eficaz y procesos colaborativos que posibiliten conservar el cambio durante un período prolongado (Barroca et al., 2023). Asimismo, Gutiérrez-Iñiguez et al. (2023) indican que el manejo del cambio organizacional abarca la planificación y puesta en marcha de estrategias orientadas a reaccionar ante las alteraciones del entorno, siendo esencial la función que los trabajadores desempeñan en la comunicación y consolidación de las propuestas de cambio. Por consiguiente, la evidencia empírica y teórica posibilita entender que las estrategias de comunicación y sensibilización tienen que acompañar los procesos de capacitación y desarrollo con el objetivo de disminuir la resistencia en el trabajo y hacer más fácil la adaptación del personal.

Respecto al objetivo específico 3, los resultados estadísticos obtenidos con una muestra de 68 participantes (Rho de Spearman = $0,966$; $p = 0,000$) mostraron una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables. Estos descubrimientos posibilitaron la aceptación de la hipótesis de investigación y el rechazo de la hipótesis nula, lo que evidencia que los niveles de resistencia laboral crecen en la misma medida en que se incrementan los procesos de evaluación y desempeño dentro de las entidades. Esta conducta puede explicarse por la propensión de los sistemas de evaluación a crear sensaciones de control, incertidumbre y miedo acerca de las potenciales consecuencias en el trabajo, particularmente cuando los estándares de evaluación no son lo suficientemente claros o cuando hay una retroalimentación deficiente. Los hallazgos son congruentes con los resultados de Asto Quichca (2025), quien encontró que existe una correlación positiva y significativa desde el punto de vista estadístico entre la resistencia al cambio y el rendimiento laboral en los empleados del sector textil minorista ($Rho = 0,34$; $p < 0,001$). Esto sugiere que los procesos de evaluación y cambio pueden influir en cómo responden los trabajadores y en cómo se comportan dentro de la organización. La Teoría de la Evolución del Liderazgo Adaptativo en la Transformación Organizacional defiende, desde un punto de vista teórico, que el liderazgo adaptable es fundamental para las transformaciones

organizacionales, ya que promueve la adopción, el fortalecimiento y la sostenibilidad de los cambios institucionales (Annosi y Lanzolla, 2023). Asimismo, Naslund y Norrman (2022) apuntan que la administración del cambio organizacional conlleva planificar y llevar a cabo acciones orientadas a alterar procesos y estructuras. Para asegurar el éxito de las propuestas de cambio, es fundamental que el aprendizaje y la evaluación organizacional sean constantes. De este modo, la evidencia empírica y teórica demuestra que para disminuir la resistencia en el trabajo y fomentar la aceptación de cambios organizacionales, los procesos de evaluación y desempeño deben aplicarse con transparencia y participación, además de estrategias de retroalimentación y comunicación.

Respecto al objetivo específico 4, el 68% (46 participantes) de los N=68 participantes reportaron un nivel bajo en la gestión del cambio organizacional; por otro lado, el 16% (11 personas) presentaron un nivel medio y el mismo porcentaje (11 individuos) mostró un nivel alto. Estos descubrimientos señalan que hay más percepciones negativas que positivas sobre la habilidad de las entidades públicas para manejar efectivamente los procesos de cambio, además de dificultades en la planificación, la comunicación y la implementación de proyectos orientados hacia la transformación institucional. Por lo tanto, se concluye que la mayor parte de las entidades evaluadas tienen importantes deficiencias en el manejo del cambio organizacional, lo cual podría perjudicar su habilidad para adaptarse. Estos hallazgos son consistentes con los reportados por Salgado et al. (2022), quienes hallaron una actitud positiva hacia el cambio organizacional ($M = 113,7$) y niveles moderados de resistencia al cambio ($M = 185,9$), así como una relación negativa significativa entre ambas variables ($r = -0,14$; $p = 0,03$), lo que indica que una actitud positiva promueve la aceptación de los procesos de transformación organizacional. La teoría de la ambidestreza organizacional, desde un punto de vista teórico, afirma que las organizaciones tienen que balancear a la vez la búsqueda de nuevas oportunidades y el perfeccionamiento de los recursos ya disponibles para reaccionar con efectividad ante las transformaciones del ambiente (Talaja et al., 2023). Además, Gabutti et al. (2023) definen la gestión del cambio organizacional como el conjunto de estrategias y acciones orientadas a preparar a las organizaciones y a sus miembros para afrontar cambios estructurales y funcionales, haciendo hincapié en la importancia de la preparación organizacional, la adaptabilidad y la participación de los actores involucrados. Por ende, la teoría y la evidencia empírica posibilitan entender que es necesario robustecer las tácticas de administración del cambio en los organismos públicos con el objetivo de ampliar su habilidad para adaptarse y asegurar que los procesos de transformación institucional sean exitosos.

En cuanto al objetivo específico 5, los resultados mostraron que, de $N = 68$ participantes, el 56% ($f = 38$) presentó un bajo nivel de resistencia laboral, el 26% ($f = 18$) un nivel medio y el 18% ($f = 12$) un nivel elevado. Estos hallazgos sugieren que los trabajadores, en general, tienen una actitud positiva hacia los procesos y cambios institucionales, lo que indica una actitud relativamente favorable hacia las transformaciones organizacionales. No obstante, el hecho de que el 44% de los participantes se sitúen en niveles medio y alto señala que hay un grupo importante de empleados con problemas para adaptarse a la modificación, lo cual puede tener un impacto en la puesta en marcha de nuevas tácticas y en las dinámicas internas. Estos resultados coinciden con los de Hernández et al. (2022), que afirman que la resistencia al cambio es una respuesta natural frente a situaciones que producen inestabilidad e incertidumbre en la organización, y subrayan que para manejarla efectivamente se necesitan agentes de cambio con capacidad de diagnóstico, adaptabilidad y flexibilidad para fomentar la eficacia organizacional. Según la Teoría Tridimensional de la Resistencia al Cambio, la resistencia se expresa por medio de dimensiones conductuales, cognitivas y afectivas que inciden sobre el asentimiento o el rechazo a los procesos de cambio organizacional (Lamprakis y Lampraki, 2023). Asimismo, Sverdlik y Oreg (2023) afirman que la resistencia laboral es una tendencia que se presenta a nivel individual y colectivo, la cual es influenciada por elementos personales y contextuales que definen cómo los empleados responden frente a las medidas de cambio. Por ende, la evidencia empírica y teórica posibilita entender que es necesario robustecer las tácticas de comunicación, participación y respaldo para disminuir la resistencia en el trabajo y facilitar que los empleados se adapten a las instituciones públicas.

VI.CONCLUSIONES

El objetivo general, se llegó a la conclusión de que hay una correlación positiva muy sólida y estadísticamente relevante entre los fenómenos analizados ($Rho = 0,987$; $p = 0,000$), lo cual evidencia que las reacciones contrarias de los empleados se intensifican conforme las acciones enfocadas en la transformación institucional se incrementan. Este hallazgo demuestra que es necesario reforzar las tácticas de liderazgo, comunicación y participación para respaldar la adaptación a nivel individual y disminuir los obstáculos en los procesos de cambio.

El primer objetivo específico, se determinó que hay una relación positiva significativa y muy fuerte ($Rho = 0,892$; $p = 0,000$), lo que demuestra que las acciones vinculadas con la organización y la previsión del personal pueden provocar reacciones de resistencia si suponen cambios en estructuras o funciones. Por eso, es imprescindible establecer mecanismos de sensibilización y participación que faciliten a los empleados la comprensión y la aceptación gradual de las modificaciones institucionales.

El segundo objetivo específico, se estableció que hay una correlación positiva muy fuerte y significativa desde el punto de vista estadístico ($Rho = 0,912$; $p = 0,000$), lo cual indica que las actividades orientadas a afianzar las habilidades y competencias personales pueden producir resistencia por la necesidad de adaptarse a los nuevos requerimientos laborales. En consecuencia, para promover la aceptación de las transformaciones, es necesario que las instituciones apoyen estos procesos mediante tácticas eficaces de comunicación, seguimiento y apoyo.

El tercer objetivo específico, se determinó que hay una relación positiva significativa ($Rho = 0,966$; $p = 0,000$), lo cual indica que los métodos empleados para evaluar el rendimiento tienen la capacidad de incrementar la aceptación de las opciones cuando se ven como acciones de control o crean incertidumbre. Por lo tanto, es esencial desarrollar métodos transparentes, participativos y dirigidos a la mejora constante con el fin de promover que los trabajadores acepten.

En el cuarto objetivo específico, Se determinó que un 68% de los participantes tenía un nivel bajo, lo cual señala que la capacidad institucional para realizar los procesos de transformación adecuadamente era limitada. Esta circunstancia podría afectar la adaptabilidad de la organización, la eficacia en las operaciones y la sostenibilidad a nivel institucional. Por ende, es fundamental robustecer las habilidades de liderazgo, la planificación estratégica y las medidas enfocadas en simplificar los procesos de mejora continua.

En el quinto objetivo específico, se llegó a la conclusión de que había un nivel bajo, con un 56% de los participantes, lo que indica que, en general, los empleados mostraron una actitud positiva hacia las reformas institucionales. No obstante, el hecho de que haya niveles medio y alto también señala que hay problemas de adaptación en una parte significativa de la fuerza laboral. Por esta razón, es fundamental reforzar las tácticas de comunicación, apoyo y participación para afianzar una cultura organizacional orientada al cambio.

VII. RECOMENDACIONES.

Se recomienda al alcalde de esta entidad diseñar e implementar estrategias de comunicación integradas, un liderazgo participativo y un apoyo continuo durante los procesos de transformación institucional, con el fin de minimizar la resistencia de los empleados y promover una adaptación gradual a los cambios organizativos.

Se recomienda al alcalde de esta entidad reforzar los mecanismos de planificación institucional mediante espacios de participación, sensibilización y socialización de las decisiones relacionadas con la organización del personal, de modo que los empleados puedan comprender ocasionalmente los cambios y reducir las reacciones negativas ante ellos.

Se recomienda al alcalde de esta entidad crear programas permanentes para fortalecer las capacidades, junto con apoyo técnico, orientación y seguimiento, para que los empleados puedan adaptarse adecuadamente a las nuevas exigencias laborales y afrontar los procesos de actualización con mayor confianza y compromiso institucional.

Se recomienda al alcalde de esta entidad implementar procedimientos de evaluación del desempeño basados en criterios transparentes, objetivos y participativos, junto con procesos de retroalimentación continua, con el fin de fomentar la confianza de los empleados y cultivar una cultura enfocada a la mejora continua.

Se recomienda al alcalde de esta entidad fortalecer sus capacidades institucionales mediante la capacitación de directivos y servidores en liderazgo, planificación estratégica y gestión de procesos de transformación, con el propósito de incrementar la capacidad adaptativa institucional y responder eficientemente a las exigencias del entorno.

Se recomienda al alcalde de esta entidad fomentar una cultura organizacional orientada al aprendizaje y a la adaptación, promoviendo ámbitos de

diálogo, participación y asistencia permanente, en particular para aquellos colaboradores que afrontan retos más grandes durante los procesos de cambio institucional.

VIII. REFERENCIAS

- Aguinis, H., y Burgi-Tian, J. (2021). *Measuring Performance During Crises and Beyond: The Performance Promoter Score*. *Business Horizons*, 64(1), 149-160. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.001>
- Annosi, M., y Lanzolla, G. (2023). *The Evolution of Line Managers during Agile Transformation: From Missionaries to Priests*. *California Management Review*, 65(4), 116–136. <https://doi.org/10.1177/00081256231175706>
- Ardichvili, A. (2022). *The impact of artificial intelligence on expertise development: Implications for HRD*. *Advances in Developing Human Resources*, 24(2), 78-98. <https://doi.org/10.1177/15234223221077304>
- Asto, F. (2025). *Resistencia al cambio organizacional y desempeño laboral en PYMES de Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/684525>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2025, 15 diciembre). *35% de operadores del SINAPLAN requiere fortalecimiento prioritario en planeamiento estratégico*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/noticias/1313061-servir-35-de-operadores-del-sinaplan-requiere-fortalecimiento-prioritario-en-planeamiento-estrategico>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2025, 9 septiembre). *Crece la implementación de la gestión del rendimiento en entidades públicas*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/noticias/1243025-servir-crece-implementacion-de-la-gestion-del-rendimiento-en-entidades-publicas>
- Ayala, A., Benoliel, P., y Schechter, C. (2024). *Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems*. *Frontiers in Education*, 9, 1333551. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1333551>

- Badola, S., Upadhyay, R., y Jain, V. (2023). *Antecedents of Employee Resistance to Change: Workplace Resistance and Organizational Justice*. *Elementary Education Online*, 20(2), 3074-3080. <https://www.ilkogretim-online.org/index.php/pub/article/view/2230>
- Barbieri, B., Bellini, D., Scaratti, G., Mondo, M., Pinna, R., Galletta, M., y De Simone, S. (2024). *Examining the interplay between positive and negative bureaucracy characteristics and job satisfaction: The moderating role of resistance to change for neo-managerial approaches*. *Academic Quarter*, 29, 1-20. <https://doi.org/10.54337/academicquarter.i29.9900>
- Barbieri, M., Micacchi, L., Vidè, F., y Valotti, G. (2021). *The Performance of Performance Appraisal Systems: A Theoretical Framework for Public Organizations*. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 87-111. <https://doi.org/10.1177/0734371X211043560>
- Barroca, L., Sharp, H., Deshpande, A., Gregory, P., y Taylor, K. (2023). *Sustaining Agility: Organizational Change, Factors and Theoretical Lenses*. En *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming* (pp. 115–131). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33976-9_8
- Butkus, M., Schiuma, G., Bartuševičienė, I., Rakauskiene, O., Volodzkiene, L., y Dargenyte-Kacileviciene, L. (2023). The impact of organizational resilience on the quality of public services: Application of structural equation modeling. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(2), 461–489. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.014>
- Carroll, N., Conboy, K., y Wang, X. (2023). *From transformation to normalisation: An exploratory study of a large-scale agile transformation*. *Information Systems Journal*, 38(3), 565–592. <https://doi.org/10.1177/02683962231164428>
- Cedergren, A., y Hassel, H. (2024). Building organizational adaptive capacity in the face of crisis: Lessons from a public sector case study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 100, 104235. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104235>
- Cieslak, V., y Valor, C. (2025). *Moving beyond conventional resistance and resisters: An integrative review of employee resistance to digital transformation*. *Cogent Business & Management*, 12(1), Article 2442550. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442550>

- Da Ros, A., Vainieri, M., y Bellé, N. (2023). *An Overview of Reviews: Organizational Change Management Architecture*. Journal of Change Management, 23(2), 113–142. <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2197451>
- Delgado, B. (2023). Gestión del cambio organizacional y su impacto en la transformación digital de las instituciones públicas. *Revista Internacional de Investigación y Desarrollo Global*, 2(3), 34-48. <https://doi.org/10.64041/riidg.v2i3.14>
- Doeze, S., Born, M., y Van der Molen, H. (2022). *The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context*. Applied Psychology, 71(2), 436–460. <https://doi.org/10.1111/apps.12327>
- Driouich, I. (2024). *Les déterminants psycho-socio-organisationnels de la résistance au changement organisationnel : Cas des fusions-acquisitions dans le secteur des technologies de l'information*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10826365>
- Errida, A., y Lotfi, B. (2021). *The determinants of organizational change management success: Literature review and case study*. International Journal of Engineering Business Management, 13, 1-15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Feng, C., Cooper, B., y Zhu, C. (2023). *How and When Job Security Reduces Resistance to Change in the Context of Organizational Change*. The Journal of Applied Behavioral Science, 59(3), 382-408. <https://doi.org/10.1177/00218863211040613>
- Ferrari, F. (2024). *Readiness to Change and Change Recipients' Reactions: An Investigation of the Beneficial Effects of Change Cynicism*. Journal of Change Management, 24(1), 25-49. <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2281921>
- Fransisca, V. (2025). Organizational change management and innovation as a performance improvement strategy in the industrial transformation era 4.0. *Journal of Social Science*, 4(10), 723-739. <https://doi.org/10.59188/joss.v4i10.521>
- Gabutti, I., Colizzi, C., y Sanna, T. (2023). *Assessing organizational readiness to change through a framework applied to hospitals*. Public Organization Review, 23(1), 1-22. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00628-7>
- Giamosa, D., Doucet, O., y Léger, P.-M. (2024). *Continuous Performance Feedback: Investigating the Effects of Feedback Content and Feedback Sources on Performance, Motivation to Improve Performance and Task Engagement*. Journal of Organizational Behavior Management, 44(3), 194-213. <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029>

- Gobierno Regional Metropolitano de Lima. (2025, 29 octubre). *Servidores públicos fortalecen sus capacidades en innovación y sostenibilidad durante el II Simposio de Transformación*. <https://www.gob.pe/institucion/pgrlm/noticias/1299073>
- Gutiérrez-Iñíguez, Á., Collado-Agudo, J., y Rialp-Criado, J. (2023). *The Role of Managers in Corporate Change Management: A Bibliometric Review*. *Sustainability*, 15(14), 10811. <https://doi.org/10.3390/su151410811>
- Hasan, M. M., Aparisi-Torrijo, S., & Gonzalez-Ladron-de-Guevara, F. (2025). Change management and organizational performance: Current key trends. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2478447. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2478447>
- Hernández, A., Rangel, M., y Torres, M. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 4(3), 32-48. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0148>
- Horák, P., y Špaček, D. (2025). Organizational resilience of public sector organizations responding to the COVID-19 pandemic in Czechia and key influencing factors: Use of the Nograšek and Vintar model. *International Journal of Public Administration*, 48(8), 485–501. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2371421>
- Hosen, S., Hamzah, S., Ismail, I., Alias, S., Aziz, M., y Rahman, M. (2024). *Training and development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance*. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Hubbart, J. (2023). Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), 162. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
- Infobae. (2025, 18 diciembre). *Perú tiene unos 1,6 millones de trabajadores en el sector público, de los cuales 373.233 son CAS*. <https://www.infobae.com/peru/2025/12/18/peru-tiene-unos-16-millones-de-trabajadores-en-el-sector-publico-de-los-cuales-373233-son-cas/>
- Jiménez, V., Vilca, M., y Armas, M. (2026). Gestión del cambio y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de servicios generales. *Impulso, Revista de Administración*, 6(14), 411-425. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.294>
- Jo, Y., y Hong, A. (2023). *Development and Validation of a Readiness for Organizational Change Scale*. *SAGE Open*, 13(4), 1–17. <https://doi.org/10.1177/21582440231207705>

- Kebede, S., y Wang, A. (2022). Organizational justice and employee readiness for change: The mediating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 806109. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>
- Koch, T., y Fortkord, C. (2024). *Opinion Leaders in Organizational Change Processes: Insights from a Large-Scale Quantitative Survey to Identify, Characterize, and Classify Influential Employees within a Multinational Corporation*. *Journal of Change Management*, 24(4), 325–345. <https://doi.org/10.1080/14697017.2024.2426789>
- Köhler, A., Ritter, M., y Kauffeld, S. (2024). A typology of organizational readiness for change based on a latent profile analysis. *Frontiers in Psychology*, 15, 1453836. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1453836>
- Lamprakis, A., y Lampraki, A. (2023). *Employees' resistance to change: A literature review and conceptual models*. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 21-50. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v13i2.21138>
- Leite, F., Cruz, A., D'Ávila, L., Walter, S., y Silva, F. (2023). Organizational resilience and adaptive capacity: A case study in a family business in Rio Grande do Sul. *Revista de Administração da UFSM*, 16(2), e6. <https://doi.org/10.5902/1983465969787>
- McWhorter, R. (2023). *Virtual Human Resource Development: Definitions, Challenges, and Opportunities*. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 367-382. <https://doi.org/10.1177/15344843231188820>
- Merentek, T., Sumual, T., Usuh, E., y Kampilong, J. (2023). *Human Resource Planning in Future Education*. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.19109/elidare.v9i1.16516>
- Micheli, G., Martino, A., Porta, F., Cravello, A., Panaro, M., y Calabrese, A. (2023). *Workforce planning in project-driven companies: A high-level guideline*. *Frontiers in Industrial Engineering*, 1, 1267244. <https://doi.org/10.3389/fieng.2023.1267244>
- Mikel-Hong, K., Li, N., Yu, J., y Chen, X. (2024). *Resistance to Change: Unraveling the Roles of Change Strategists, Agents, and Recipients*. *Journal of Management*, 50(6), 1984–2011. <https://doi.org/10.1177/01492063231198189>
- Naslund, D., y Norrman, A. (2022). *A conceptual framework for understanding the purpose of change initiatives*. *Journal of Change Management*, 22(4), 377-405. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2040571>

- OECD. (2023). *More resilient public administrations after COVID-19*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8d10bb06-en>
- Pacheco Lenti, A. V. (2023). Resistencia al cambio y cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima. *Gestión en el Tercer Milenio*, 26(51), 31-38. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25231>
- Papaioannou, K., y Serdaris, P. (2023). *The lack of succession HR planning in law enforcement agencies*. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 25(4), 1-13. <https://doi.org/10.1177/14613557231183607>
- Peng, Y., Ou, Y., Luo, X., Wang, C., Xiao, M., Huang, H., y Zhao, Q. (2025). Organizational resilience in nursing: A concept analysis using Rodgers' evolutionary approach. *Health Research Policy and Systems*, 23, 129. <https://doi.org/10.1186/s12961-025-01407-8>
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2022). Change management: From theory to practice. *TechTrends*, 67(1), 189-197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Rasheed, A., Atta, N., y Sohail, T. (2024). *Employees' behaviours as compliance, resistance, and their relationship with the professional quality of life while facing organisational change*. *International Journal of Studies in Psychology*, 4(2), 16-21. <https://doi.org/10.38140/ijpspy.v4i2.1162>
- Rizescu, A.-M. (2024). *Considerations Regarding Aspects of Resistance to Change Within an Organization*. *Knowledge-Based Organization International Conference Proceedings*, 30(1), 284-290. <https://doi.org/10.2478/kbo-2024-0039>
- Rouissi, C. M. (2025). Navigating change: The role of change management strategies and cultural factors in Saudi Arabian organizations. *Frontiers in Psychology*, 16, 1551902. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1551902>
- Sahay, S., y Goldthwaite, C. (2024). *Participatory Practices During Organizational Change: Rethinking Participation and Resistance*. *Management Communication Quarterly*, 38(2), 219-247. <https://doi.org/10.1177/08933189231187883>
- Salgado, J., Leria, F., Arcos, L., Pineda, C., y González, C. (2022). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Sendrea, M. (2023). *Study and synthesis of concepts and practices of resistance to organizational change*. *Economica*, 123(1), 45-55. <https://doi.org/10.53486/econ.2023.123.045>

- Stasielowicz, L. (2025). *The importance of change communication and state motivation when adapting to changes*. Scandinavian Journal of Psychology, 66(1), 59-75. <https://doi.org/10.1111/sjop.13066>
- Stouten, J., Rousseau, D., y De Cremer, D. (2018). *Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures*. Academy of Management Annals, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Sverdlik, N., y Oreg, S. (2023). *Beyond the individual-level conceptualization of dispositional resistance to change: Multilevel effects on the response to organizational change*. Journal of Organizational Behavior, 44(7), 1066-1077. <https://doi.org/10.1002/job.2678>
- Talaja, A., Škokić, V., y Miše, N. (2023). *Organizational change capability and ambidexterity: The mediating role of innovativeness and responsiveness*. Cogent Business & Management, 10(3), Article 2279380. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2279380>
- Van, J. (2022). *Distributive justice and resistance to change in cutback management: Evidence from a survey experiment and a longitudinal field study*. Journal of Public Administration Research and Theory, 30(1), 997–1022. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1676347>
- Vieira, C., y Balestra, M. (2024). *El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio*. Comunica360°, 2, 55-67. <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7331>
- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational change management in higher education through the lens of executive coaches. *Education Sciences*, 11(6), 269. <https://doi.org/10.3390/educsci11060269>
- Voica, O., y Stancu, S. (2022). *Capabilities of Organizations in Change: A Dynamic Capability Framework*. Economica, 119, 39–51. <https://doi.org/10.53486/econ.2022.119.039>
- Wakula, M., Krukowski, K., Zastępowski, M., y Kożuch, A. J. (2023). *Wielowymiarowe postawy wobec zmian organizacyjnych pracowników organizacji publicznych*. Perspektywy Kultury, 41(2/2), 411–432. <https://doi.org/10.35765/pk.2023.410202.24>
- Wang, F., Yu, Y., y Liu, X. (2026). Research on the impact of data factor marketization on organizational resilience of resource-based enterprises: A moderated mediation

model. *Frontiers in Communication*, 11, 1835955.
<https://doi.org/10.3389/fcomm.2026.1835955>

Zhong, L., Lopez, D., Pei, S., y Gao, J. (2024). *Healthcare system resilience and adaptability to pandemic disruptions in the United States*. arXiv.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.01454>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión del cambio organizacional	La gestión del cambio organizacional se define como es un conjunto de métodos, estrategias y componentes que posibilitan a las organizaciones implementar cambios de forma eficaz, lo cual contribuye a que individuos y estructuras se adapten a los requerimientos variables del ambiente. Asimismo, contiene una variedad de elementos asociados con el liderazgo, la cultura y la implicación de los participantes en el proceso de cambio (Da Ros et al., 2023).	fue evaluada mediante la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario, el cual comprendió 3 dimensiones, 9 indicadores y 20 ítems. Las dimensiones consideradas fueron: Planificación del talento humano, Desarrollo y capacitación, y Evaluación y desempeño. Los indicadores evaluados incluyeron: reclutamiento, selección, cobertura, formación, actualización, competencias, rendimiento, productividad y cumplimiento. Cada ítem fue respondido mediante una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre.	Planificación del talento humano	Reclutamiento	Ordinal
				Selección	
				Cobertura	
			Desarrollo y capacitación	Formación	
				Actualización	
				Competencias	
			Evaluación y desempeño	Rendimiento	
				Productividad	

				Cumplimiento	
Resistencia laboral	La gestión del cambio organizacional se define como es un conjunto de métodos, estrategias y componentes que posibilitan a las organizaciones implementar cambios de forma eficaz, lo cual contribuye a que individuos y estructuras se adapten a los requerimientos variables del ambiente. Asimismo, contiene una variedad de elementos asociados con el liderazgo, la cultura y la implicación de los participantes en el proceso de cambio (Da Ros et al., 2023).	fue evaluada mediante la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario, el cual comprendió 3 dimensiones, 9 indicadores y 20 ítems. Las dimensiones consideradas fueron: Capacidad de adaptación, Capacidad de recuperación y Fortaleza organizacional. Los indicadores evaluados incluyeron: flexibilidad, ajuste, cambio, recuperación, superación, reacción, resistencia, cohesión y estabilidad. Cada ítem fue respondido mediante una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre.	Capacidad de adaptación	Flexibilidad	Ordinal
				Ajuste	
				Cambio	
			Capacidad de recuperación	Recuperación	
				Superación	
				Reacción	
			Fortaleza organizacional	Resistencia	
				Cohesión	
				Estabilidad	

Nota. Elaboración propia.

Anexo 2. Matriz de consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre la gestión del cambio organizacional y la resistencia laboral en una entidad publica, Lima-2026?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.	HIPÓTESIS GENERAL H ₁ : Existe una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la resistencia laboral en una entidad pública -2026	Variable independi ente: Gestión del cambio organizacio nal Variable dependen te: s	Planificación del talento humano	● Reclutamiento ● Selección ● Cobertura ● Formación ● Actualización ● Competencias ● Rendimiento ● Productividad ● Cumplimiento ● Flexibilidad ● Ajuste ● Cambio ● Recuperación ● Superación ● Reacción ● Resistencia ● Cohesión	Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativo Nivel: Explicativo. Diseño de Investigación: No experimental, transversal
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Desarrollo y capacitación		
				Evaluación y desempeño		
				Capacidad de adaptación		
				Capacidad de recuperación		
				Fortaleza organizacional		
¿Cuál es la relación entre la planificación del talento humano y resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026? ¿Cuál es la relación entre el desarrollo y capacitación y resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026?	Determinar la relación entre la planificación del talento humano y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026. Determinar la relación entre el desarrollo y capacitación y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.	Existe una relación significativa entre la planificación del talento humano y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026. Existe una relación significativa entre el desarrollo y capacitación y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026. Existe una relación significativa entre la evaluación y desempeño y				

¿Cuál es la relación entre la evaluación y desempeño y resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026? ¿Cuál es el nivel de la gestión del cambio organizacional en una entidad pública, Lima-2026? ¿Cuál es el nivel de resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026?	Determinar la relación entre la evaluación y desempeño y la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026. Identificar el nivel de la gestión del cambio organizacional en una entidad pública, Lima-2026. Identificar el nivel de resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026.	la resistencia laboral en una entidad pública, Lima-2026				
---	--	---	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia.

Anexo 3. Instrumentos

Cuestionario de Gestión del clima organizacional y resistencia laboral

El presente cuestionario se aplica como parte del estudio titulado “clima organizacional y resistencia laboral en servidores públicos de una entidad estatal, Lima – 2026”

Tu participación es libre y voluntaria. Las respuestas que brindes serán tratadas con estricta confidencialidad y anonimato, y serán utilizadas únicamente con fines académicos y de investigación. No existen respuestas correctas ni incorrectas; por ello, se solicita responder con sinceridad, marcando con una (X) la alternativa que mejor represente tu experiencia personal.

Opciones de respuesta

Nunca (1)

Casi nunca (2)

A veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)

Gestión del cambio organizacional						
	DIM 1: Planificación del talento humano	1	2	3	4	5
1	La entidad realiza procesos adecuados de reclutamiento de personal.					
2	El reclutamiento del personal se realiza de manera transparente.					
3	La entidad aplica criterios técnicos en la selección del personal.					

4	La selección del personal responde a las necesidades institucionales.					
5	La cobertura de personal es suficiente para cumplir las funciones asignadas.					
6	La entidad garantiza la cobertura oportuna de plazas vacantes.					
7	La planificación del talento humano es adecuada en la institución.					
	DIM 2: Desarrollo y capacitación	1	2	3	4	5
8	La entidad brinda programas de formación al personal.					
9	Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral.					
10	Se promueve la actualización constante de conocimientos.					
11	Los trabajadores reciben información actualizada sobre sus funciones.					
12	La entidad fortalece las competencias del personal.					
13	Las competencias del personal son evaluadas periódicamente.					
14	La capacitación contribuye a mejorar las competencias laborales.					
	DIM 3: Evaluación y desempeño	1	2	3	4	5
15	El desempeño del personal es evaluado de manera constante.					
16	Se reconoce el rendimiento laboral de los trabajadores.					
17	El trabajo del personal cumple con los objetivos establecidos.					
18	La productividad del personal es adecuada para las metas institucionales.					
19	El cumplimiento de tareas se realiza dentro de los plazos establecidos.					
20	Los trabajadores cumplen eficientemente con sus responsabilidades.					
Resistencia laboral						
	DIM 1: Capacidad de adaptación	1	2	3	4	5
1	El personal se adapta fácilmente a los cambios institucionales.					
2	Los trabajadores muestran flexibilidad ante nuevas normas.					
3	El personal ajusta su trabajo frente a cambios organizacionales.					
4	Existe disposición para adaptarse a nuevas funciones laborales.					
5	Los cambios en la entidad son aceptados por los trabajadores.					
6	El personal muestra apertura frente a nuevas formas de trabajo.					

7	Los trabajadores reaccionan positivamente ante cambios institucionales.					
	DIM 2: Capacidad de recuperación	1	2	3	4	5
8	El personal logra recuperarse ante situaciones laborales difíciles.					
9	Los trabajadores mantienen su desempeño después de crisis laborales.					
10	El personal supera rápidamente las dificultades laborales.					
11	Existe capacidad de superación ante problemas organizacionales.					
12	Los trabajadores reaccionan adecuadamente ante situaciones imprevistas.					
13	El personal mantiene control ante situaciones de presión laboral.					
14	La entidad fomenta respuestas rápidas ante problemas laborales.					
	DIM 3: Fortaleza organizacional	1	2	3	4	5
15	El personal demuestra resistencia ante situaciones difíciles.					
16	Existe cohesión entre los trabajadores de la institución.					
17	Los equipos de trabajo mantienen estabilidad en sus funciones.					
18	La organización muestra estabilidad ante los cambios.					
19	Existe trabajo coordinado entre los miembros de la entidad.					
20	La institución mantiene un funcionamiento estable a pesar de los cambios.					

Anexo 4. Validaciones

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Nº	ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
	DIM 1: Planificación del talento humano	Si	No	Si	No	Si	No	
1	La entidad realiza procesos adecuados de reclutamiento de personal.	X		X		X		
2	El reclutamiento del personal se realiza de manera transparente.	X		X		X		
3	La entidad aplica criterios técnicos en la selección del personal.	X		X		X		
4	La selección del personal responde a las necesidades institucionales.	X		X		X		
5	La cobertura de personal es suficiente para cumplir las funciones asignadas.	X		X		X		
6	La entidad garantiza la cobertura oportuna de plazas vacantes.	X		X		X		
7	La planificación del talento humano es adecuada en la institución.	X		X		X		
	DIM 2: Desarrollo y capacitación	Si	No	Si	No	Si	No	
8	La entidad brinda programas de formación al personal.	X		X		X		
9	Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral.	X		X		X		
10	Se promueve la actualización constante de conocimientos.	X		X		X		
11	Los trabajadores reciben información actualizada sobre sus funciones.	X		X		X		
12	La entidad fortalece las competencias del personal.	X		X		X		
13	Las competencias del personal son evaluadas periódicamente.	X		X		X		
14	La capacitación contribuye a mejorar las competencias laborales.	X		X		X		

	DIM 3: Evaluación y desempeño	Si	No	Si	No	Si	No	
15	El desempeño del personal es evaluado de manera constante.	X		X		X		
16	Se reconoce el rendimiento laboral de los trabajadores.	X		X		X		
17	El trabajo del personal cumple con los objetivos establecidos.	X		X		X		
18	La productividad del personal es adecuada para las metas institucionales.	X		X		X		
19	El cumplimiento de tareas se realiza dentro de los plazos establecidos.	X		X		X		
20	Los trabajadores cumplen eficientemente con sus responsabilidades.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : Molero Farfán Rosa Amelia
DNI : 32904239
Especialidad del evaluador : Maestría en Gestión Pública
Firma :



06 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: RESISTENCIA LABORAL

Nº	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIM 1: Capacidad de adaptación							
1	El personal se adapta fácilmente a los cambios institucionales.	X		X		X		
2	Los trabajadores muestran flexibilidad ante nuevas normas.	X		X		X		
3	El personal ajusta su trabajo frente a cambios organizacionales.	X		X		X		
4	Existe disposición para adaptarse a nuevas funciones laborales.	X		X		X		
5	Los cambios en la entidad son aceptados por los trabajadores.	X		X		X		
6	El personal muestra apertura frente a nuevas formas de trabajo.	X		X		X		
7	Los trabajadores reaccionan positivamente ante cambios institucionales.	X		X		X		
	DIM 2: Capacidad de recuperación	Si	No	Si	No	Si	No	
8	El personal logra recuperarse ante situaciones laborales difíciles.	X		X		X		
9	Los trabajadores mantienen su desempeño después de crisis laborales.	X		X		X		
10	El personal supera rápidamente las dificultades laborales.	X		X		X		
11	Existe capacidad de superación ante problemas organizacionales.	X		X		X		
12	Los trabajadores reaccionan adecuadamente ante situaciones imprevistas.	X		X		X		
13	El personal mantiene control ante situaciones de presión laboral.	X		X		X		
14	La entidad fomenta respuestas rápidas ante problemas laborales.	X		X		X		

	DIM 3: Fortaleza organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
15	El personal demuestra resistencia ante situaciones difíciles.	X		X		X		
16	Existe cohesión entre los trabajadores de la institución.	X		X		X		
17	Los equipos de trabajo mantienen estabilidad en sus funciones.	X		X		X		
18	La organización muestra estabilidad ante los cambios.	X		X		X		
19	Existe trabajo coordinado entre los miembros de la entidad.	X		X		X		
20	La institución mantiene un funcionamiento estable a pesar de los cambios.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : Molero Farfán Rosa Amelia
DNI : 32904239
Especialidad del evaluador : Maestría en Gestión Pública
Firma :



06 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Nº	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIM 1: Planificación del talento humano							
1	La entidad realiza procesos adecuados de reclutamiento de personal.	X		X		X		
2	El reclutamiento del personal se realiza de manera transparente.	X		X		X		
3	La entidad aplica criterios técnicos en la selección del personal.	X		X		X		
4	La selección del personal responde a las necesidades institucionales.	X		X		X		
5	La cobertura de personal es suficiente para cumplir las funciones asignadas.	X		X		X		
6	La entidad garantiza la cobertura oportuna de plazas vacantes.	X		X		X		
7	La planificación del talento humano es adecuada en la institución.	X		X		X		
	DIM 2: Desarrollo y capacitación	Si	No	Si	No	Si	No	
8	La entidad brinda programas de formación al personal.	X		X		X		
9	Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral.	X		X		X		
10	Se promueve la actualización constante de conocimientos.	X		X		X		
11	Los trabajadores reciben información actualizada sobre sus funciones.	X		X		X		
12	La entidad fortalece las competencias del personal.	X		X		X		
13	Las competencias del personal son evaluadas periódicamente.	X		X		X		
14	La capacitación contribuye a mejorar las competencias laborales.	X		X		X		

	DIM 3: Evaluación y desempeño	Si	No	Si	No	Si	No	
15	El desempeño del personal es evaluado de manera constante.	X		X		X		
16	Se reconoce el rendimiento laboral de los trabajadores.	X		X		X		
17	El trabajo del personal cumple con los objetivos establecidos.	X		X		X		
18	La productividad del personal es adecuada para las metas institucionales.	X		X		X		
19	El cumplimiento de tareas se realiza dentro de los plazos establecidos.	X		X		X		
20	Los trabajadores cumplen eficientemente con sus responsabilidades.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : Costas Castillo Luis Fernando

DNI : 41530557

Especialidad del evaluador : Maestro Gestión Pública

Firma

: 

01 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: RESISTENCIA LABORAL

Nº	ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIM 1: Capacidad de adaptación							
1	El personal se adapta fácilmente a los cambios institucionales.	X		X		X		
2	Los trabajadores muestran flexibilidad ante nuevas normas.	X		X		X		
3	El personal ajusta su trabajo frente a cambios organizacionales.	X		X		X		
4	Existe disposición para adaptarse a nuevas funciones laborales.	X		X		X		
5	Los cambios en la entidad son aceptados por los trabajadores.	X		X		X		
6	El personal muestra apertura frente a nuevas formas de trabajo.	X		X		X		
7	Los trabajadores reaccionan positivamente ante cambios institucionales.	X		X		X		
	DIM 2: Capacidad de recuperación	Si	No	Si	No	Si	No	
8	El personal logra recuperarse ante situaciones laborales difíciles.	X		X		X		
9	Los trabajadores mantienen su desempeño después de crisis laborales.	X		X		X		
10	El personal supera rápidamente las dificultades laborales.	X		X		X		
11	Existe capacidad de superación ante problemas organizacionales.	X		X		X		
12	Los trabajadores reaccionan adecuadamente ante situaciones imprevistas.	X		X		X		
13	El personal mantiene control ante situaciones de presión laboral.	X		X		X		
14	La entidad fomenta respuestas rápidas ante problemas laborales.	X		X		X		

	DIM 3: Fortaleza organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
15	El personal demuestra resistencia ante situaciones difíciles.	X		X		X		
16	Existe cohesión entre los trabajadores de la institución.	X		X		X		
17	Los equipos de trabajo mantienen estabilidad en sus funciones.	X		X		X		
18	La organización muestra estabilidad ante los cambios.	X		X		X		
19	Existe trabajo coordinado entre los miembros de la entidad.	X		X		X		
20	La institución mantiene un funcionamiento estable a pesar de los cambios.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : Costas Castillo Luis Fernando

DNI : 41530557

Especialidad del evaluador : Maestro Gestión Pública

Firma :



01 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Nº	ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIM 1: Planificación del talento humano							
1	La entidad realiza procesos adecuados de reclutamiento de personal.	X		X		X		
2	El reclutamiento del personal se realiza de manera transparente.	X		X		X		
3	La entidad aplica criterios técnicos en la selección del personal.	X		X		X		
4	La selección del personal responde a las necesidades institucionales.	X		X		X		
5	La cobertura de personal es suficiente para cumplir las funciones asignadas.	X		X		X		
6	La entidad garantiza la cobertura oportuna de plazas vacantes.	X		X		X		
7	La planificación del talento humano es adecuada en la institución.	X		X		X		
	DIM 2: Desarrollo y capacitación	Si	No	Si	No	Si	No	
8	La entidad brinda programas de formación al personal.	X		X		X		
9	Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral.	X		X		X		
10	Se promueve la actualización constante de conocimientos.	X		X		X		
11	Los trabajadores reciben información actualizada sobre sus funciones.	X		X		X		
12	La entidad fortalece las competencias del personal.	X		X		X		
13	Las competencias del personal son evaluadas periódicamente.	X		X		X		
14	La capacitación contribuye a mejorar las competencias laborales.	X		X		X		

	DIM 3: Evaluación y desempeño	Si	No	Si	No	Si	No	
15	El desempeño del personal es evaluado de manera constante.	X		X		X		
16	Se reconoce el rendimiento laboral de los trabajadores.	X		X		X		
17	El trabajo del personal cumple con los objetivos establecidos.	X		X		X		
18	La productividad del personal es adecuada para las metas institucionales.	X		X		X		
19	El cumplimiento de tareas se realiza dentro de los plazos establecidos.	X		X		X		
20	Los trabajadores cumplen eficientemente con sus responsabilidades.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : José Antonio Velezmoro López

DNI : 42926981

Especialidad del evaluador : Maestro en Gestión Pública

Firma :



02 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: RESISTENCIA LABORAL

Nº	ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIM 1: Capacidad de adaptación							
1	El personal se adapta fácilmente a los cambios institucionales.	X		X		X		
2	Los trabajadores muestran flexibilidad ante nuevas normas.	X		X		X		
3	El personal ajusta su trabajo frente a cambios organizacionales.	X		X		X		
4	Existe disposición para adaptarse a nuevas funciones laborales.	X		X		X		
5	Los cambios en la entidad son aceptados por los trabajadores.	X		X		X		
6	El personal muestra apertura frente a nuevas formas de trabajo.	X		X		X		
7	Los trabajadores reaccionan positivamente ante cambios institucionales.	X		X		X		
	DIM 2: Capacidad de recuperación	Si	No	Si	No	Si	No	
8	El personal logra recuperarse ante situaciones laborales difíciles.	X		X		X		
9	Los trabajadores mantienen su desempeño después de crisis laborales.	X		X		X		
10	El personal supera rápidamente las dificultades laborales.	X		X		X		
11	Existe capacidad de superación ante problemas organizacionales.	X		X		X		
12	Los trabajadores reaccionan adecuadamente ante situaciones imprevistas.	X		X		X		
13	El personal mantiene control ante situaciones de presión laboral.	X		X		X		
14	La entidad fomenta respuestas rápidas ante problemas laborales.	X		X		X		

	DIM 3: Fortaleza organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
15	El personal demuestra resistencia ante situaciones difíciles.	X		X		X		
16	Existe cohesión entre los trabajadores de la institución.	X		X		X		
17	Los equipos de trabajo mantienen estabilidad en sus funciones.	X		X		X		
18	La organización muestra estabilidad ante los cambios.	X		X		X		
19	Existe trabajo coordinado entre los miembros de la entidad.	X		X		X		
20	La institución mantiene un funcionamiento estable a pesar de los cambios.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : José Antonio Velezmoro López

DNI : 42926981

Especialidad del evaluador : Maestro en Gestión Pública

Firma :



02 de junio del 2026

ANEXO 5: Confiabilidad

Variable 1: Gestión del cambio organizacional

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
Persona 1	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
Persona 2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
Persona 3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Persona 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Persona 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona 6	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Persona 7	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
Persona 8	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
Persona 9	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
Persona 10	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	20

Variable 1: Resistencia laboral

B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	20

