

# INFLUENCIA

## DE LA PARTICIPACIÓN, LA CONFIANZA Y LA CAPACITACIÓN EN LA RESISTENCIA LABORAL AL CAMBIO

### INFLUENCE OF PARTICIPATION, TRUST AND TRAINING ON EMPLOYEE RESISTANCE TO CHANGE

Viviana Vanessa Rodríguez Yagual <sup>1\*</sup>

E-mail: [vivianary14@uniandes.edu.ec](mailto:vivianary14@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9457-898X>

Geraldine Viviana Zúñiga Díaz <sup>1</sup>

E-mail: [geraldinezd99@uniandes.edu.ec](mailto:geraldinezd99@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9049-0636>

Miriam Janneth Pantoja Burbano <sup>1</sup>

E-mail: [ui.miriampantoja@uniandes.edu.ec](mailto:ui.miriampantoja@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5643-6511>

<sup>1</sup>Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador.

\*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Rodríguez Yagual, V. V., Zúñiga Díaz, G. V., & Pantoja Burbano, M. J. (2025). Influencia de la participación, la confianza y la capacitación en la resistencia laboral al cambio. *Universidad y Sociedad* 17(S1). e5753.

### RESUMEN

El presente estudio aborda los factores que originan la resistencia al cambio organizacional en empresas del sector administrativo y de servicios. El propósito central fue analizar, desde un enfoque cuantitativo descriptivo, los elementos que generan mayor oposición en los trabajadores durante los procesos de transformación interna. Para ello, se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra de 304 empleados de diferentes niveles jerárquicos, empleando una escala tipo Likert de cinco puntos que evaluó once indicadores asociados a la resistencia. La información recopilada fue procesada mediante el software estadístico SPSS v.26 y analizada con la técnica del diagrama de Pareto, lo que permitió establecer el peso relativo de cada factor en la resistencia total. Los datos mostraron que cinco factores concentran más del 80 % de la resistencia identificada: la falta de participación en el proceso, las experiencias negativas previas con cambios, la desconfianza hacia la dirección, el liderazgo débil y la carencia de capacitación. Estos factores se relacionan con la dimensión humana del cambio, especialmente con la comunicación, la confianza y la percepción de apoyo institucional. En menor medida aparecen otros elementos, como la rigidez cultural, la sobrecarga laboral y la inseguridad, los cuales complementan el panorama de resistencia organizacional. El estudio reafirma la importancia de diseñar tácticas que prioricen la participación, el liderazgo y la formación continua para fortalecer la aceptación del cambio dentro de las organizaciones contemporáneas.

**Palabras clave:** Adaptación laboral, Innovación empresarial, Clima laboral, Liderazgo, Comunicación interna.

### ABSTRACT

This study addresses the factors that give rise to resistance to organizational change in companies from the administrative and service sectors. The main purpose was to analyze, through a quantitative and descriptive approach, the elements that generate the greatest opposition among employees during internal transformation processes. A structured questionnaire was applied to a sample of 304 employees from different hierarchical levels, using a five-point Likert scale that assessed eleven indicators associated with resistance. The information collected was processed using the statistical software SPSS v.26 and examined through the Pareto chart technique, which made it possible to determine the relative weight of each factor in overall resistance. The data showed that five factors concentrate more than 80% of the identified resistance: lack of participation in the process, previous negative experiences with change, distrust toward management, weak leadership, and insufficient training. These elements are linked to the human dimension of change,

particularly to communication, trust, and the perception of institutional support. To a lesser extent, other elements such as cultural rigidity, work overload, and job insecurity also contribute to the overall context of organizational resistance. The study underscores the importance of designing strategies that prioritize participation, leadership, and continuous training to strengthen the acceptance of change within contemporary organizations.

**Keywords:** Labor adaptation, Business innovation, Work climate, Leadership, Internal communication.

## INTRODUCCIÓN

Desde la década de los años 80 hasta la actualidad, la cultura organizacional ha despertado un creciente interés, pasando de ser un aspecto secundario para convertirse en un elemento clave dentro de la estrategia de las organizaciones. Asimismo, la importancia de gestionarla ha ido en aumento, especialmente en América Latina, donde ha comenzado a consolidarse como un campo académico y profesional. Sin embargo, a pesar de tener un aspecto teórico y conceptual, su análisis continúa basándose principalmente en el estudio de las organizaciones y enfocándose en lo descriptivo y funcional, lo que limita a que haya una mayor comprensión de su naturaleza compleja y dinámica.

Así también durante los últimos años, la resistencia al cambio ha sido un tema de estudio significativo, esto debido al gran impacto que ha tenido en lo que corresponde al fracaso de los procesos de transformación empresarial (Ahumada-Bastidas & Sánchez-Huarcaya, 2022) (Rebolledo-Domínguez et al., 2020). Dentro las investigaciones que se han realizado se evidencia que gran cantidad de proyectos sobre cambio organizacional, fracasan de manera parcial o total por no llegar a cumplir con sus objetivos, por lo que no existe una buena gestión de la resistencia, lo que provoca transformaciones estructurales, técnico-operativas y socioculturales (Rangel-Romero et al., 2022).

Este proceso de cambio en las organizaciones genera resistencia y desafíos, que afectan tanto a nivel individual como colectivo (Salcedo, 2024). En consecuencia, se centra en gestionar las emociones, percepciones y conductas de los trabajadores, impulsando una cultura de apertura, aprendizaje continuo y de adaptación. Además, busca minimizar los impactos negativos del cambio en la organización y maximizar los beneficios a largo plazo (Sánchez et al., 2023).

La resistencia al cambio puede definirse como el conjunto de actitudes negativas y comportamientos de oposición manifiesta o encubierta frente a transformaciones estructurales o estratégicas dentro de una organización. Puede manifestarse de forma abierta, expresa, inmediata y encubierta, siendo esta última la más peligrosa, ya

que impacta negativamente en los resultados esperados y pérdida de lealtad y motivación en la empresa (Bravo et al., 2021).

La resistencia al cambio puede verse afectada por factores como el entorno y las circunstancias del momento, las vivencias pasadas de los empleados, así como por la cultura organizacional que ya está establecida (Vega & Ahumada, 2023). Para Sánchez et al. (2023) esta resistencia puede surgir por la inercia organizacional, que es la tendencia de las organizaciones a mantener sus estructuras y prácticas habituales, incluso cuando deben adaptarse a nuevas condiciones. Esa inercia ayuda a mantener cierta estabilidad, pero al mismo tiempo puede convertirse en una barrera para el cambio, ya que muchas personas prefieren no alterar lo que ya conocen por miedo a lo desconocido o porque les resulta difícil adaptarse a nuevas situaciones.

Desde la psicología organizacional, la resistencia al cambio se entiende como una forma de defensa ante la incertidumbre, la sensación de perder el control o el temor a fracasar. A estos aspectos emocionales suelen sumarse razonamientos más lógicos, como analizar si realmente vale la pena asumir el cambio en función de sus costos y beneficios. Están vinculadas a la forma en que los seres humanos se comportan dentro de los grupos sociales. Se trata de un fenómeno social que refleja aspectos psicológicos relacionados con las resistencias individuales (Vesga et al., 2020).

Según la investigación de (Sánchez et al., 2023) se identifican cuatro tipos de resistencia: miedo al cambio, pérdida de poder o influencia, falta de confianza en el proceso de cambio y falta de comprensión o información.

En base a estas teorías, el objetivo de esta investigación es analizar los factores que generan resistencia al cambio organizacional en empresas del sector administrativo y de servicios, mediante un estudio cuantitativo sustentado en el análisis de Pareto, con el propósito de identificar las causas que concentran el mayor impacto en la oposición al cambio y orientar estrategias de mejora en la gestión organizacional.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio adoptó un **enfoque cuantitativo descriptivo** con diseño **no experimental, transversal y de campo**, orientado a medir la percepción de los colaboradores sobre los factores que generan resistencia al cambio organizacional. Se aplicó un **análisis de Pareto** con el propósito de identificar los factores que concentran el mayor peso relativo en la resistencia, siguiendo el principio 80/20, según el cual una minoría de causas explica la mayoría de los efectos.

La población estuvo conformada por trabajadores pertenecientes a diversas empresas del sector administrativo y de servicios. A partir de un marco muestral total estimado

en 1 200 empleados, se seleccionó una **muestra representativa de 304 participantes**, determinada mediante la fórmula para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95 % y un error máximo permitido del 5 %. El muestreo fue **no probabilístico por conveniencia**, integrando trabajadores de distintas áreas funcionales (operativa, administrativa y directiva) con una distribución proporcional por sexo (53 % mujeres y 47 % hombres) y edades comprendidas entre 21 y 60 años.

### Instrumento de recolección de datos

Se elaboró un cuestionario estructurado de 11 ítems que representan los principales indicadores de resistencia al cambio organizacional identificados en la literatura revisada en el estudio base. Cada ítem se midió mediante una **escala tipo Likert de cinco puntos** (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). Los indicadores incluidos se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Indicadores de resistencia al cambio organizacional.

Nº	Indicador	Descripción	Ejemplo de ítem (medición Likert 1–5)
1	Miedo a lo desconocido	Temor ante nuevas tecnologías, procesos o roles no familiares.	“Me preocupa no saber cómo desempeñar mi trabajo después del cambio.”
2	Falta de comunicación efectiva	Escasa o inadecuada información sobre los objetivos, beneficios y etapas del cambio.	“No recibo información clara sobre las razones del cambio.”
3	Pérdida de control percibida	Sensación de no poder influir en las decisiones o en la forma en que se implementa el cambio.	“El cambio me hace sentir que he perdido autonomía en mi trabajo.”
4	Inseguridad laboral	Temor a perder el puesto, estatus o beneficios como resultado del cambio.	“Me preocupa que el cambio ponga en riesgo mi estabilidad laboral.”
5	Falta de participación en el proceso	Ausencia de involucramiento de los trabajadores en la planificación o ejecución del cambio.	“No se me consultó ni consideró en el proceso de cambio.”
6	Débil liderazgo o dirección	Los líderes no inspiran confianza, ni orientan adecuadamente durante el proceso de transformación.	“Los directivos no ofrecen apoyo claro durante los cambios.”
7	Falta de capacitación o habilidades	Insuficiente preparación para asumir las nuevas tareas o herramientas que el cambio exige.	“No he recibido la formación necesaria para adaptarme al cambio.”
8	Cultura organizacional rígida	Normas y valores arraigados que favorecen la rutina y dificultan la adopción de nuevas prácticas.	“En esta organización se evita modificar las formas tradicionales de trabajo.”
9	Sobrecarga laboral	Percepción de aumento excesivo de trabajo o presión durante el proceso de cambio.	“El cambio ha incrementado demasiado mi carga de trabajo.”
10	Desconfianza hacia la dirección	Falta de credibilidad en las verdaderas intenciones o beneficios del cambio.	“No creo que los cambios propuestos sean realmente para mejorar.”
11	Experiencias negativas previas con cambios	Resultados fallidos de cambios anteriores que generan desmotivación o escepticismo.	“En el pasado, los cambios implementados no mejoraron nada.”

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario fue validado por juicio de tres expertos en gestión organizacional y psicología laboral, quienes evaluaron la **validez de contenido y pertinencia de los ítems**. Se realizó una prueba piloto con 30 participantes, obteniéndose un coeficiente de **confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.91**, lo que evidencia alta consistencia interna.

### Procedimiento

- Aplicación:** La encuesta se distribuyó de manera digital a través de formularios en línea, garantizando el anonimato y consentimiento informado.
- Recolección:** Se recibieron 304 respuestas válidas durante un período de cuatro semanas.



3. **Codificación:** Las respuestas fueron procesadas en una hoja de cálculo (Excel 2021) y posteriormente analizadas en el software estadístico SPSS v.26.

**Análisis de Pareto:**

El Diagrama de Pareto fue presentado por J.M. Jurán en su Manual de Control de la Calidad basado en lo descrito en 1909 por V. Pareto bajo el principio de “los pocos vitales los muchos triviales”. Este diagrama se basa en el análisis del problema y se usa para presentar datos, llamando la atención sobre las causas de mayor incidencia en el problema en cuestión (dos Reis et al., 2023)(Pedrero et al., 2022). Tiene como objetivo determinar el 20% de las causas que provocan el 80 % de los problemas.

Para su elaboración, ejecuta el siguiente algoritmo:

- 1. Recopilar los datos y tabularlos.
- 2. Calcular frecuencia absoluta y acumulada, frecuencia relativa unitaria y acumulada.
- 3. Graficar ubicando por el eje de las coordenadas todas las causas, ordenadas de mayor a menor incidencia y se hacen corresponder con sus porcentos por el eje de las ordenadas. Finalmente, se construye la línea poligonal acumulativa, y las causas que estén hasta el 80%, serán las de mayor incidencia.

Este procedimiento permitió determinar las causas más críticas que obstaculizan la aceptación del cambio organizacional.

**RESULTADOS-DISCUSIÓN**

Con la aplicación del análisis de Pareto a la información obtenida de una muestra de 304 encuestados, se identificaron los factores que generan en mayor medida la resistencia al cambio organizacional. El estudio mostró una distribución desigual de las causas, donde unas pocas concentran la mayor parte de los efectos. Cinco factores principales agrupan aproximadamente el 80,6 % de la resistencia total, mientras que los seis factores restantes representan el 19,4 %, tal como se observa en la Tabla 2 y Figura 1. Esto confirma el principio de Pareto, según el cual una minoría de causas explica la mayoría de los efectos.

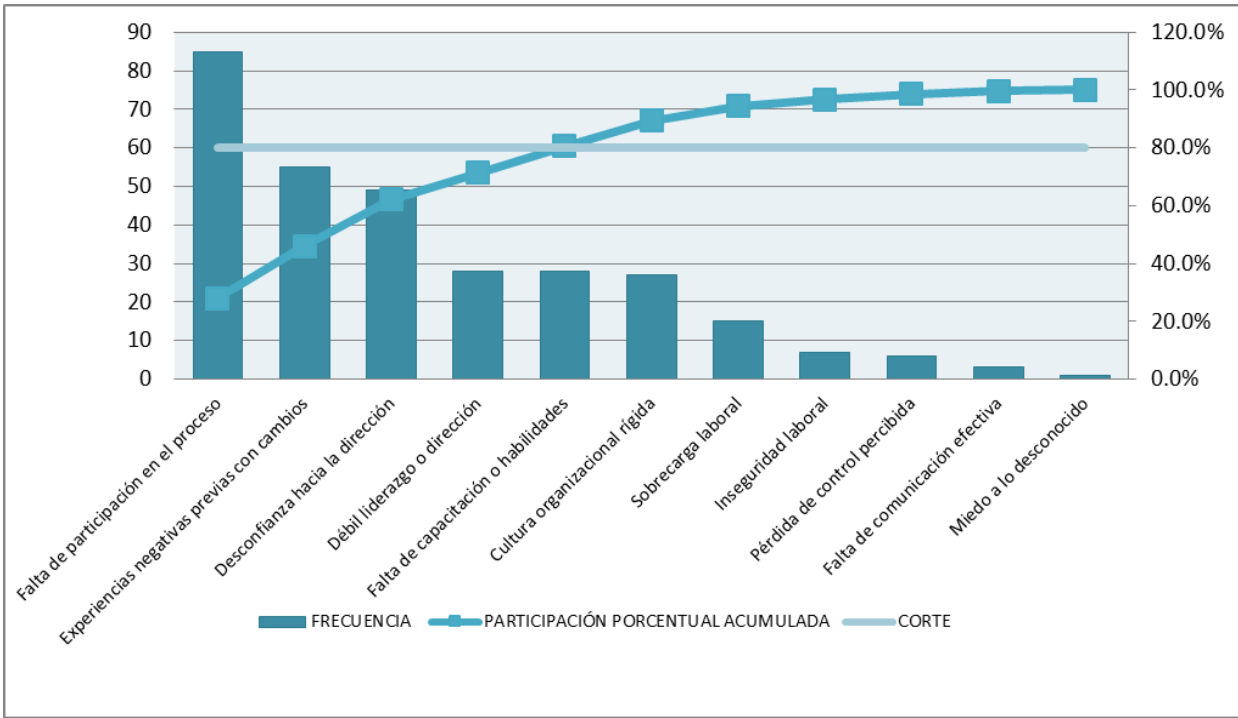
Tabla 2: Cálculo de frecuencia absoluta y acumulada, frecuencia relativa unitaria y acumulada.

Ranking	Posición real	Incidencia ordenada	Frecuencia	Participación porcentual	Participación porcentual acumulada	Corte
11	1	Falta de participación en el proceso	85	28%	28.0%	80.0%
10	2	Experiencias negativas previas con cambios	55	18%	46.1%	80.0%
9	3	Desconfianza hacia la dirección	49	16%	62.2%	80.0%
8	4	Débil liderazgo o dirección	28	9%	71.4%	80.0%
1	5	Falta de capacitación o habilidades	28	9%	80.6%	80.0%
4	6	Cultura organizacional rígida	27	9%	89.5%	80.0%
5	7	Sobrecarga laboral	15	5%	94.4%	80.0%
6	8	Inseguridad laboral	7	2%	96.7%	80.0%
7	9	Pérdida de control percibida	6	2%	98.7%	80.0%
3	10	Falta de comunicación efectiva	3	1%	99.7%	80.0%
2	11	Miedo a lo desconocido	1	0%	100.0%	80.0%

Fuente: Elaboración propia



Fig 1: Diagrama de Pareto.



Fuente: Elaboración propia.

El factor con mayor peso fue la falta de participación en el proceso, con un 28 % de frecuencia relativa. Esta condición refleja la ausencia de espacios para la colaboración y la consulta del personal, lo que genera desinterés, escepticismo y actitudes defensivas ante los cambios. Cuando los trabajadores no se sienten tomados en cuenta en la planificación o ejecución de las transformaciones, tienden a percibir el proceso como impuesto y carente de legitimidad.

En segundo lugar se ubican las experiencias negativas previas con cambios, con un 18 %, lo cual muestra que la historia organizacional influye en la disposición de las personas a aceptar nuevos escenarios. Cuando los intentos anteriores no lograron los objetivos o se gestionaron de manera inadecuada, surge desconfianza y una actitud de rechazo hacia nuevas iniciativas.

En tercer lugar aparece la desconfianza hacia la dirección, con una participación del 16 %. Este elemento revela una distancia entre los empleados y los niveles directivos, derivada posiblemente de una comunicación deficiente o de la falta de transparencia en los objetivos del cambio. Cuando el personal percibe que los intereses de la gerencia no coinciden con los propios, se debilita la cooperación y se incrementan las conductas de resistencia pasiva.

En cuarto lugar se encuentra el **débil liderazgo o dirección**, con un 9 %, lo que sugiere carencias en la capacidad de orientar, motivar y acompañar al equipo durante los procesos de transformación. En la misma proporción, con un 9 %, se ubica la **falta de capacitación o habilidades**, lo que refleja la inseguridad que experimentan los trabajadores cuando sienten que no dominan las competencias necesarias para adaptarse a los nuevos requerimientos. Estos cinco factores conforman el grupo más relevante, por concentrar la mayor parte de la resistencia identificada en el conjunto de la muestra.

Los demás factores presentan una influencia menor, aunque también contribuyen a reforzar la resistencia. Entre ellos se encuentra la **cultura organizacional rígida** (9 %), que limita la flexibilidad y la apertura a nuevas prácticas; la **sobrecarga laboral** (5 %), que eleva la tensión durante los periodos de cambio; la **inseguridad laboral** (2 %) y la **pérdida de control percibida** (2 %), asociadas al temor de perder estabilidad o autonomía; así como la **falta de comunicación efectiva** (1 %) y el **miedo a lo desconocido** (0 %), ambos vinculados a factores psicológicos y emocionales que, aunque de menor frecuencia, pueden intensificar la resistencia si no se gestionan de manera oportuna.

En conjunto, el análisis muestra que la resistencia al cambio organizacional no surge de un único elemento, sino de una combinación de factores interrelacionados donde predominan los aspectos humanos y relacionales. La falta de participación, la carencia de confianza en la dirección y las debilidades en el liderazgo constituyen las principales fuentes



de oposición, seguidas por la insuficiente preparación del personal y las experiencias negativas acumuladas.

Por esta razón, la gestión del cambio debe centrarse en fomentar la participación activa, fortalecer el liderazgo transformacional, establecer una comunicación clara y continua, y ofrecer programas de formación que reduzcan la incertidumbre y favorezcan la adaptación. Estas observaciones coinciden con la literatura revisada, que resalta el papel determinante de los factores psicológicos, sociales y culturales en la aceptación o rechazo de los procesos de transformación dentro de las organizaciones.

## CONCLUSIONES

El análisis desarrollado demuestra que la resistencia al cambio organizacional se concentra principalmente en factores vinculados con la interacción entre la dirección y los trabajadores. La ausencia de participación, la falta de confianza en los líderes y las experiencias negativas acumuladas representan los principales obstáculos para alcanzar procesos de transformación sostenibles. Estos factores se asocian a percepciones de exclusión, inseguridad y escasa comunicación, aspectos que deterioran el clima laboral y reducen la disposición al cambio.

El liderazgo y la capacitación resultan variables determinantes para enfrentar este fenómeno, ya que un liderazgo claro, empático y comunicativo, junto con programas de formación adecuados, favorece la adaptación y reduce la resistencia. Además, se observó que la cultura organizacional rígida y la sobrecarga laboral, aunque de menor frecuencia, contribuyen a reforzar la oposición cuando los cambios se implementan sin una planificación participativa.

En conjunto, los resultados reflejan que la resistencia no es una reacción meramente negativa, sino una respuesta humana ante la incertidumbre y la falta de inclusión en los procesos estratégicos. Por ello, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos hacia la transparencia, la comunicación bidireccional y la generación de confianza. Fortalecer la participación de los trabajadores y reconocer su papel en la transformación no solo facilita la adaptación, sino que también promueve una cultura de compromiso y aprendizaje continuo, esencial para el desarrollo organizacional en entornos cambiantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada-Bastidas, V. and Sánchez-Huarcaya, A. (2022). Resistencia al cambio de los docentes de un Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado de Lima frente al Proceso de Licenciamiento Institucional. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 6(10), 152–166. <https://www.redalyc.org/journal/5739/573971933012/573971933012.pdf>
- Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodríguez, M. J., Paz Campaña, A. E., & Huamani Alhuay, E. F. (2021). Cambio cultural y resistencias en entornos organizativos. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(5), 404–416. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890527>
- dos Reis Inácio, L. C., Ferreira Avelino, S., Amorim Sanjulião, L.-R. K., Reis, M. J., de Oliveira Borges, V., Moura Piantino, L. F., Norberto Pinto, R. A., & Marques da Silva, H. (2023). Ferramentas básicas da qualidade: folha de verificação, estratificação, fluxograma, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, matriz GUT e 5W2H. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(10), 17413–17427. <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2890>
- Pedrero Barrientos, A. D., Garnica Fernández, A. de la C., & Garnica Oropeza, A. (2022). Decisiones gerenciales bajo el Principio de Pareto. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 14–22. <https://www.uv.mx/iesca/files/2022/10/02CA2022-1.pdf>
- Rangel-Romero, M. A., Torres-Suárez, M. G., & Hernández-Lozada, A. J. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 4(3), 59–73. <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/407>
- Rebolledo-Domínguez, J., García-López, T., & Ortiz-García, J. M. (2020). La resistencia al cambio durante la implementación de un sistema ERP. *Vinculatégica EFAN*, 6(2), 1428–1446. <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/620>
- Salcedo Pineda, Á. V. (2024). Estrategias para superar la resistencia al cambio en la comunicación pública: un análisis contextualizado en la administración pública ecuatoriana. *Educational Regent Multidisciplinary Journal*, 1(1), 1–8. [https://estrellaediciones.com/index.php/educational\\_regent/article/view/24](https://estrellaediciones.com/index.php/educational_regent/article/view/24)
- Sánchez Huamán, Y. D., Villafuerte Miranda, C. A., Flores, J. A., & Neyra-Huamani, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(10), 1126–1139. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9378059>
- Vega Rodríguez, L. F. de la, & Ahumada Figueroa, L. A. (2023). Liderazgo de directoras (es) noveles: preparación y resistencia al cambio en contexto de pandemia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 28(97), 467–485. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662023000200467&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662023000200467&script=sci_arttext)
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61. <https://www.redalyc.org/journal/1342/134265182007/html/>