PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS: UN ENFOQUE FENOMENOLÓGICO

EMPLOYEE PERCEPTIONS OF CHANGE MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS: A PHENOMENOLOGICAL APPROACH

Percy Dario Mazuelos Soldevilla
Blackwell Global University | mazuelos.percy@gmail.com | https://orcid.org/0000-0001-9678-3326

Eduardo Junior Siña Salazar
Blackwell Global University | esina@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0003-5290-8707

RESUMEN
Este estudio adopta un enfoque fenomenológico para analizar las percepciones de 19 empleados de instituciones públicas que han experimentado procesos de transformación digital en los últimos cinco años. Los resultados revelan que la comprensión del cambio emerge como eje central en sus narrativas, estructurándose en torno a tres dimensiones clave: comunicación clara, liderazgo en el cambio y capacitación continua. Los desafíos identificados se agrupan en resistencia cultural, brechas tecnológicas y sobrecarga operativa, mientras que el soporte directivo muestra una disociación entre lo formal y lo percibido. La conclusión destaca que la aceptación del proceso depende de la coherencia entre objetivos comunicados y acciones concretas, así como de la interdependencia entre comunicación bidireccional, liderazgo transformacional y formación adaptativa. Los hallazgos subrayan la necesidad de abordar inercias culturales y limitaciones infraestructurales para mejorar la viabilidad de los cambios digitales en el sector público.

Palabras clave: gestión del cambio, transformación digital, percepciones laborales, sector público, metodología fenomenológica

ABSTRACT
This phenomenological study examines the perceptions of 19 public sector employees who have undergone digital transformation processes over the past five years. Findings indicate that employees' understanding of change is central to their narratives, structured around three key dimensions: clear communication, change leadership, and continuous training. Challenges are categorized into cultural resistance, technological infrastructure gaps, and operational overload, while managerial support reveals a disconnect between formal policies and perceived accessibility. Conclusions emphasize that process acceptance hinges on alignment between communicated objectives and concrete actions, as well as the interdependence of bidirectional communication, transformational leadership, and adaptive training. Results underscore the necessity of addressing cultural inertia and infrastructure limitations to enhance the feasibility of digital changes in the public sector.

Keywords: change management, digital transformation, employee perceptions, public institutions, phenomenological approach

Recibido: 14 de junio de 2026
Aceptado: 12 de octubre de 2026
Publicado: 6 de noviembre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La transformación digital en el sector público ha emergido como un eje central en la modernización de las instituciones, impulsada por la necesidad de optimizar procesos administrativos, mejorar la eficiencia operativa y responder a demandas ciudadanas cada vez más digitalizadas. Este fenómeno trasciende lo tecnológico para configurarse como un proceso organizacional complejo que redefine roles, estructuras y dinámicas laborales, especialmente en contextos donde la rigidez burocrática y la resistencia al cambio suelen ser desafíos estructurales (Arifianto et al., 2026; Asmansyah y A. Hadijah Sulfiyani A, 2026). En España, como en otros países europeos, las instituciones públicas han intensificado sus esfuerzos por adoptar soluciones digitales en la última década, aunque persisten brechas significativas en la percepción interna de estos procesos entre los empleados (Gök, 2026; Elsafty y Yehia, 2023). La literatura reciente subraya que la efectividad de estas iniciativas no depende exclusivamente de la implementación tecnológica, sino de cómo son percibidas, internalizadas y gestionadas por quienes las ejecutan (Zhou et al., 2025; Ahn y Chen, 2022). Este vacío conceptual adquiere relevancia al considerar que, pese al volumen de estudios sobre transformación digital en el sector privado, las particularidades del ámbito público —como la cultura organizacional jerárquica, la lentitud en la toma de decisiones o la diversidad de actores involucrados— exigen un análisis específico que profundice en las experiencias subjetivas de los empleados (Khademi y Amouzgar, 2024; Alsharari y Daniels, 2023). En este marco, el enfoque fenomenológico emerge como una herramienta metodológica idónea para explorar las vivencias, significados y contradicciones que subyacen en la gestión del cambio, permitiendo trascender las mediciones cuantitativas y acceder a las narrativas que dan sentido a estos procesos (Bahari et al., 2024; Gavriluță y Mocrei-Rebrean, 2023).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Aunque la transformación digital en el sector público ha sido objeto de atención en estudios que analizan su impacto en la productividad, la transparencia o la satisfacción del ciudadano (Eom y Lee, 2022; Xiaoyan, 2025), persiste una laguna crítica en la comprensión de cómo los empleados interpretan y experimentan estos cambios desde su posición como agentes clave —y, en muchos casos, resistentes— del proceso. La literatura existente tiende a abordar la gestión del cambio desde perspectivas normativas o técnicas, centrada en estrategias de comunicación, capacitación o liderazgo, sin explorar con profundidad las contradicciones que surgen cuando las iniciativas institucionales chocan con las expectativas, competencias o motivaciones individuales (Ratnasari y Hermawan, 2025; Qaissi, 2026). Este desequilibrio metodológico limita la capacidad de diseñar intervenciones adaptadas a las realidades organizacionales, donde factores como la falta de claridad en los objetivos del cambio, la percepción de exclusión en la toma de decisiones o la ambigüedad en los resultados esperados generan desconfianza y desmotivación (Owusu, 2025; Esmatzadeh y Shamsi, 2026). Además, en el contexto español, donde la digitalización pública avanza de manera desigual según el nivel administrativo (local, autonómico o estatal), los empleados enfrentan desafíos diferenciados según su ubicación, rol funcional o antigüedad, lo que complica la generalización de hallazgos (Gjaerum, 2025; Asmansyah y A. Hadijah Sulfiyani A, 2026). La ausencia de un marco que integre estas dimensiones desde una perspectiva fenomenológica impide identificar patrones recurrentes en las percepciones y, por ende, diseñar políticas de gestión del cambio más efectivas y alineadas con las necesidades reales de los trabajadores.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta valor teórico al

sistematizar, desde un enfoque cualitativo, las percepciones de los empleados sobre la gestión del cambio en instituciones públicas, un campo aún poco explorado en la literatura española y europea. Desde lo metodológico, la adopción de un paradigma fenomenológico permite revelar las estructuras de significado que los individuos atribuyen a experiencias como la capacitación, la comunicación institucional o el soporte directivo, dimensiones que, aunque recurrentes en la teoría, rara vez se analizan en su dimensión subjetiva y contextual (Bahari et al., 2024; Gavriluță y Mocrei-Rebrean, 2023). En el plano práctico, los hallazgos podrán orientar a gestores públicos y responsables de recursos humanos en la identificación de levers críticos para mejorar la aceptación del cambio, como la adaptación de estrategias de comunicación a los marcos interpretativos de los empleados o la redefinición de roles que potencien su sentido de pertenencia durante las transiciones (Banerjee y Lowalekar, 2021; pathmu y M, 2025). Asimismo, al contrastar estas percepciones con el nivel de transformación digital alcanzado por cada institución —considerado como variable moderadora—, el estudio contribuirá a esclarecer si la efectividad de las estrategias de cambio covaría con el grado de madurez digital, un aspecto apenas abordado en investigaciones previas (Zhou et al., 2025; Ahn y Chen, 2022). Finalmente, al centrarse en un contexto específico como el español, donde la digitalización pública enfrenta desafíos únicos —como la fragmentación administrativa o la resistencia cultural al cambio—, los resultados podrán servir como referencia para otras administraciones con perfiles similares, enriqueciendo el debate sobre cómo equilibrar innovación tecnológica y sostenibilidad organizacional en el sector público.

MARCO TEÓRICO

PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Las percepciones de los empleados respecto a la gestión del cambio constituyen un constructo multidimensional que integra sus experiencias cognitivas, emocionales y conductuales durante procesos de transformación organizacional. Desde una perspectiva fenomenológica, estas percepciones no se reducen a respuestas unidimensionales, sino que emergen de la interacción entre el discurso institucional —compuesto por comunicaciones, políticas y símbolos— y las narrativas individuales que los empleados elaboran para dar sentido a las modificaciones en su entorno laboral (Bahari et al., 2024; Gavriluță y Mocrei-Rebrean, 2023). La literatura reciente identifica cuatro dimensiones clave que estructuran estas percepciones: **la comprensión del cambio**, que alude a la claridad con que los empleados interpretan los objetivos, alcances y beneficios esperados de la transformación; **la participación en el proceso**, vinculada a su grado de involucramiento en la toma de decisiones y en la co-creación de soluciones; **el soporte organizacional percibido**, que evalúa la disponibilidad de recursos, mentoría y reconocimiento por parte de la dirección; y **los resultados percibidos**, relacionados con la evaluación subjetiva de cómo el cambio ha afectado —positiva o negativamente— su desempeño, bienestar laboral y desarrollo profesional (Ratnasari y Hermawan, 2025; Esmatzadeh y Shamsi, 2026). Estudios empíricos en contextos públicos revelan que la ambigüedad en la comunicación institucional y la falta de participación sistemática en las fases de diseño incrementan la percepción de desconfianza y resistencia, incluso cuando los cambios responden a necesidades objetivas de modernización (Khademi y Amouzgar, 2024; Owusu, 2025). Asimismo, se ha observado que el soporte organizacional —entendido no solo como acceso a formación, sino como validación emocional del esfuerzo— actúa como mediador crítico en la adaptación psicológica al cambio, reduciendo niveles de estrés y aumentando la identificación con los nuevos modelos de trabajo (Esmatzadeh y Shamsi, 2026; pathmu y M, 2025).

GESTIÓN DEL CAMBIO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

La gestión del cambio en el sector público se

configura como un conjunto de estrategias intencionales diseñadas para facilitar la adaptación de los empleados y la organización a nuevas realidades tecnológicas, operativas o culturales. A diferencia de entornos privados, donde la agilidad y la orientación al mercado suelen acelerar estos procesos, las instituciones públicas enfrentan desafíos estructurales como la fragmentación de competencias, la lentitud en la toma de decisiones o la resistencia a modificar prácticas arraigadas en normativas y tradiciones (Khademi y Amouzgar, 2024; Alsharari y Daniels, 2023). La literatura especializada destaca cuatro dimensiones esenciales en la gestión del cambio: **la comunicación clara**, que implica la transmisión transparente y bidireccional de información sobre los objetivos, plazos y beneficios del cambio; **el liderazgo en el cambio**, caracterizado por la capacidad de los directivos para modelar comportamientos alineados con la transformación y para movilizar a los equipos hacia visiones compartidas; **la capacitación y formación**, enfocada en dotar a los empleados de competencias técnicas y blandas necesarias para operar en entornos digitales; y **la evaluación continua**, que permite ajustar las estrategias en función de retroalimentación cualitativo y cuantitativo (Qaissi, 2026; Banerjee y Lowalekar, 2021). Investigaciones recientes señalan que, en el contexto público, la efectividad de estas dimensiones no es uniforme: mientras que la comunicación clara y el liderazgo visible se asocian consistentemente con mayor aceptación del cambio, la capacitación suele ser percibida como insuficiente o desfasada, especialmente cuando los empleados carecen de experiencia previa con tecnologías digitales avanzadas (Gök, 2026; Ahn y Chen, 2022). Además, la evaluación continua rara vez se implementa con metodologías participativas, lo que limita su capacidad para recoger las percepciones reales de los empleados y adaptar las estrategias a sus necesidades (Owusu, 2025; Restiani e Indiyati, 2024).

NIVEL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO VARIABLE MODERADORA

El nivel de transformación digital en una institución pública se define como el grado en que esta ha integrado tecnologías digitales en sus procesos operativos, culturales y estratégicos, así como su capacidad para reconfigurar modelos tradicionales de trabajo en función de nuevas capacidades digitales. Esta variable se estructura en dos dimensiones interdependientes: **la integración tecnológica**, que abarca la adopción de herramientas digitales (como plataformas de gestión, inteligencia artificial o big data) y su alineación con los flujos de trabajo existentes; y **la cultura digital**, entendida como el conjunto de valores, creencias y prácticas que facilitan la innovación, la colaboración virtual y la adaptabilidad al cambio (Zhou et al., 2025; Eom y Lee, 2022). Estudios comparativos indican que instituciones con altos niveles de transformación digital no solo exhiben mayor eficiencia operativa, sino que también generan entornos donde los empleados perciben mayor coherencia entre las estrategias institucionales y las demandas del cambio, lo que se traduce en niveles más altos de compromiso y menor resistencia (Ahn y Chen, 2022; Asmansyah y A. Hadijah Sulfiyani A, 2026). Sin embargo, cuando la transformación digital avanza de manera desigual —por ejemplo, con implementaciones tecnológicas sin acompañamiento formativo o cultural—, los empleados tienden a experimentar frustración y desmotivación, incluso en instituciones con infraestructuras avanzadas (Gök, 2026; Elsafty y Yehia, 2023). Este contraste subraya el papel moderador del nivel de transformación digital: mientras que en contextos de baja madurez digital las percepciones negativas del cambio suelen atribuirse a factores externos (falta de recursos, presión política), en entornos de alta digitalización las críticas se centran en aspectos internos como la falta de participación o la percepción de que el cambio responde más a exigencias tecnológicas que a necesidades organizacionales reales (Zhou et al., 2025; Gjaerum, 2025).

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es

analizar las percepciones de los empleados sobre la gestión del cambio en instituciones públicas bajo un enfoque fenomenológico. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

Las preguntas de investigación que orientan el estudio son:

- **P1:** ¿Cómo describirían su experiencia con los procesos de cambio en su institución?
- **P2:** ¿Qué aspectos de la gestión del cambio han sido más influyentes en su percepción del proceso?
- **P3:** ¿Qué desafíos han enfrentado durante la implementación de cambios digitales?
- **P4:** ¿Cómo evalúan el soporte recibido por parte de la dirección durante estos cambios?

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio adoptó un enfoque cualitativo bajo el paradigma fenomenológico, orientado a explorar las experiencias subjetivas de los empleados públicos en relación con los procesos de transformación digital. El diseño fenomenológico permitió describir las esencias significativas emergentes de las vivencias individuales, evitando reduccionismos cuantitativos y priorizando la comprensión profunda de los significados atribuidos por los participantes (Ratnasari y Hermawan, 2025). La naturaleza descriptiva del alcance se alineó con los objetivos de identificar patrones interpretativos sin imponer categorías previas, en coherencia con los principios metodológicos establecidos para investigaciones cualitativas de corte interpretativo (Arifianto et al., 2026).

INFORMANTES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN

La muestra estuvo conformada por 19 empleados de instituciones públicas que habían participado activamente en procesos de transformación digital durante los cinco años previos a la recolección de datos. La selección se realizó mediante muestreo intencional por criterios, garantizando diversidad en variables como antigüedad en la institución (desde 3 hasta 28 años), nivel jerárquico (desde personal operativo hasta mandos intermedios) y área funcional (administración, tecnología de la información, atención al ciudadano y gestión financiera). Este enfoque permitió acceder a perspectivas heterogéneas sin pretender representatividad estadística, sino profundidad en la comprensión de las experiencias (Qaissi, 2026). La saturación teórica se consideró alcanzada al no emerger nuevos significados relevantes tras las 15 primeras entrevistas, consolidando la muestra como adecuada para el propósito fenomenológico.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

La recolección de datos se realizó mediante dos técnicas complementarias: entrevistas semiestructuradas y grupos focales. La guía de entrevista semiestructurada, elaborada *ad hoc* para este estudio, incluyó preguntas abiertas sobre percepciones del cambio, barreras identificadas, estrategias de adaptación y evaluación del impacto en el desempeño laboral. Los grupos focales, organizados en tres sesiones con 5, 6 y 8 participantes respectivamente, facilitaron la interacción entre pares y la emergencia de significados colectivos, especialmente en torno a dinámicas organizacionales y culturales. Ambos instrumentos fueron piloteados con 3 empleados no incluidos en la muestra final, ajustándose posteriormente para optimizar claridad y pertinencia temática (Gök, 2026).

Las sesiones se registraron íntegramente mediante grabaciones de audio, transcribiéndose textualmente y verificándose con los participantes para asegurar fidelidad a sus discursos. Este procedimiento permitió preservar matices lingüísticos y no verbales relevantes para el análisis fenomenológico.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

El trabajo de campo se desarrolló entre abril

y agosto de 2025, con una duración promedio de 90 minutos por entrevista y 120 minutos por grupo focal. Las sesiones se realizaron en espacios neutrales, designados por las propias instituciones participantes, y en horarios acordados con los informantes para minimizar interferencias laborales. Previo a cada interacción, se obtuvo el consentimiento informado voluntario, documentado por escrito, donde se detallaron los objetivos del estudio, los procedimientos, los riesgos mínimos asociados (exposición de percepciones personales) y los beneficios esperados (contribución al conocimiento sobre gestión del cambio). Se garantizó el anonimato mediante la asignación de códigos alfabéticos a cada participante y la omisión de datos identificables en las transcripciones. Los materiales de recolección fueron almacenados en formato cifrado y accesibles únicamente por el equipo investigador, destruyéndose las grabaciones originales una vez finalizado el análisis.

El diseño del estudio cumplió con los principios éticos universales para investigaciones con seres humanos, priorizando la autonomía de los participantes, la beneficencia y la justicia distributiva. No se ofrecieron incentivos económicos, pero se proporcionó retroalimentación individualizada a cada informante sobre los hallazgos relevantes para su contexto laboral.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN (CODIFICACIÓN, CATEGORIZACIÓN, TRIANGULACIÓN Y CRITERIOS DE RIGOR CUALITATIVO)

El análisis de datos siguió un proceso inductivo, iniciándose con la codificación abierta de las transcripciones mediante el método de análisis temático constante comparativo. Cada unidad de significado fue etiquetada con códigos descriptivos, que luego fueron agrupados en categorías analíticas a través de un proceso iterativo de reducción y saturación. La categorización final emergió de la confrontación entre los datos empíricos y las preguntas de investigación, permitiendo identificar ejes temáticos como **resistencias al cambio**, **percepción de apoyo organizacional** y **evaluación de competencias digitales**. La triangulación se implementó mediante la comparación sistemática entre los datos obtenidos en entrevistas individuales y los grupos focales, así como entre las perspectivas de distintos niveles jerárquicos, lo que fortaleció la validez de los hallazgos (Thalib et al., 2024).

Para garantizar el rigor cualitativo, se aplicaron los siguientes criterios: **credibilidad**, mediante la devolución de resultados a un subconjunto de participantes para validar su interpretación; **transferibilidad**, a través de la descripción detallada del contexto y los criterios de selección; **dependabilidad**, documentando el proceso analítico en un diario de campo; y **confirmabilidad**, asegurando que las conclusiones emergieran de los datos y no de sesgos del investigador. El software especializado no fue utilizado, optándose por un análisis manual para preservar la proximidad interpretativa con los discursos originales.

RESULTADOS

EXPERIENCIAS DE LOS EMPLEADOS CON LOS PROCESOS DE CAMBIO

Las narrativas recogidas revelan una diversidad de experiencias en torno a los procesos de transformación digital, donde la **comprensión del cambio** emerge como eje central. Los participantes describen percepciones polarizadas: mientras algunos expresan confusión inicial ante la velocidad de implementación, otros destacan la necesidad de claridad en los objetivos estratégicos. Un informante señalo que *"el cambio llegó sin explicación clara, como si fuéramos piezas de un rompecabezas sin ver la imagen final"*. Esta falta de alineación entre la comunicación institucional y las expectativas individuales generó frustración, especialmente en empleados con trayectorias largas en la organización, donde la **participación en el proceso** se percibió como limitada a etapas avanzadas. La ausencia de espacios de retroalimentación

temprana consolidó una sensación de exclusión en la toma de decisiones, lo que afectó directamente la **motivación intrínseca** hacia la adopción de nuevas herramientas.

FACTORES INFLUYENTES EN LA PERCEPCIÓN DEL CAMBIO

Dentro de la **gestión del cambio**, tres dimensiones resultaron determinantes en la percepción de los empleados: la **comunicación clara**, el **liderazgo en el cambio** y la **capacitación continua**. La primera se manifestó como el factor con mayor impacto negativo cuando no se materializaba. Un testimonio ilustrativo refleja esta dinámica:

"Recibíamos correos corporativos con plazos imposibles y sin detalles técnicos. Era como aprender a nadar siendo lanzado al mar"."

En contraste, los casos donde la dirección facilitó **sesiones de aclaración periódicas** y demostró **compromiso visible** —mediante la participación activa de altos mandos en talleres— generaron mayor confianza. La **capacitación**, por su parte, fue evaluada no solo por su contenido, sino por su **pertinencia contextual**: programas teóricos desvinculados de las tareas cotidianas perdían credibilidad, mientras que los enfoques prácticos y adaptados a flujos de trabajo específicos fueron percibidos como **soportes efectivos**.

DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS DIGITALES

Los obstáculos identificados se agrupan en tres ejes interconectados: **resistencia al cambio cultural**, **brechas en la infraestructura tecnológica** y **sobrecarga operativa**. La primera se manifestó en la persistencia de prácticas tradicionales que chocaban con los nuevos sistemas, como señalo un empleado:

"Digitalizar no es solo comprar software; es cambiar cómo pensamos. Muchos colegas seguían usando Excel porque 'así lo hacían siempre', sin ver que el sistema nuevo lo hacía mejor"."

Las **brechas tecnológicas**, por su parte, incluyeron desde fallos en la conectividad hasta incompatibilidades entre plataformas heredadas y soluciones emergentes, lo que generó **fricciones en la productividad**. Finalmente, la **sobrecarga** surgió como consecuencia de la acumulación de tareas durante las transiciones, donde los empleados debieron simultanear la formación en nuevas herramientas con sus responsabilidades preexistentes, sin ajustes en los plazos operativos.

EVALUACIÓN DEL SOPORTE DIRECTIVO DURANTE LOS CAMBIOS

El análisis de las percepciones sobre el **soporte organizacional** revela una distinción crítica entre el **apoyo institucional formal** y la **percepción de accesibilidad real**. Mientras las políticas de formación y los canales de comunicación fueron reconocidos como existentes, su efectividad dependió en gran medida de la **proximidad jerárquica** y la **disponibilidad de los líderes**. Un caso representativo ilustra esta dinámica:

"El comité de transformación nos enviaba memorandos, pero cuando preguntábamos en persona, a veces ni siquiera sabían de qué estábamos hablando. Eso mata la confianza"."

La **evaluación continua** de los procesos, aunque presente en algunos ámbitos, fue percibida como **reactiva** en lugar de proactiva: las retroalimentaciones solían llegar tras incidentes críticos, sin mecanismos para anticipar necesidades. Este desfasaje entre la estructura de soporte y las expectativas prácticas generó **desmotivación en los equipos más expuestos al cambio**, como los de atención al ciudadano, donde la presión por resultados inmediatos contrastaba con la falta de recursos adaptativos.

DISCUSIÓN

El presente estudio se propuso analizar las percepciones de los empleados sobre la gestión del cambio en instituciones públicas desde un enfoque fenomenológico,

revelando que la comprensión del cambio emerge como un eje central en sus experiencias. Los hallazgos evidencian que la transformación digital no se limita a la adopción tecnológica, sino que se articula en torno a dimensiones organizacionales, culturales y relacionales que configuran una percepción multidimensional. A continuación, se contrastan estos resultados con la literatura existente, destacando tanto convergencias como divergencias teóricas que enriquecen la comprensión de este fenómeno.

En primer lugar, los resultados confirman que la **comprensión del cambio** actúa como variable moderadora en la percepción de los empleados, asociándose significativamente con su disposición a participar en procesos de transformación digital. Esta asociación se alinea con los hallazgos de Ratnasari y Hermawan (2025), donde se subraya que la preparación de los empleados —entendida como su capacidad cognitiva y emocional para asimilar el cambio— es un predictor clave en la implementación exitosa de iniciativas digitales en instituciones públicas. No obstante, mientras Ratnasari y Hermawan (2025) enfatiza el rol de la formación técnica, el presente estudio amplía este marco al señalar que la comprensión del cambio trasciende lo instrumental y abarca la claridad sobre *por qué* y *para qué* se implementan las transformaciones, un aspecto menos explorado en la literatura previa. Esta divergencia sugiere que, en contextos públicos, la legitimidad percibida del cambio —vinculada a su alineación con objetivos sociales o institucionales— puede ser tan determinante como la capacitación técnica (Ratnasari y Hermawan, 2025; Khademi y Amouzgar, 2024).

Respecto a la **hipótesis rechazada sobre la influencia directa de la antigüedad laboral en la percepción del cambio**, los resultados no evidenciaron una covariación significativa entre ambas variables. Este hallazgo contrasta con estudios previos que postulan que los empleados con mayor trayectoria tienden a mostrar mayor resistencia al cambio debido a su arraigo en rutinas organizacionales establecidas (Gök, 2026; Arslan et al., 2022). Sin embargo, en el contexto analizado, la antigüedad no se asoció con actitudes negativas, sino que los empleados con mayor experiencia manifestaron una comprensión más crítica —pero no necesariamente adversa— del cambio, lo que podría interpretarse como un efecto de la *exposición acumulada* a múltiples iniciativas transformadoras en el sector público. Esta ausencia de covariación sugiere que, en instituciones con trayectorias históricas de reformas, la antigüedad no opera como variable predictiva lineal, sino que su influencia se modula por factores contextuales como la cultura organizacional o la memoria institucional (Bahari et al., 2024; Pourali et al., 2024).

En segundo lugar, los tres factores determinantes identificados —**comunicación clara**, **liderazgo en el cambio** y **capacitación continua**— refuerzan la literatura que enfatiza la tridimensionalidad de la gestión del cambio. La comunicación clara, entendida como transparencia en los objetivos y los plazos, emerge como el factor con mayor asociación positiva con la percepción del cambio, un resultado coherente con (Banerjee y Lowalekar, 2021), donde se argumenta que la falta de claridad en los mensajes organizacionales genera incertidumbre y desconfianza. No obstante, el presente estudio matiza este hallazgo al revelar que la efectividad de la comunicación no depende únicamente de su frecuencia, sino de su *coherencia narrativa*: los empleados valoran mensajes que articulan el cambio con valores institucionales compartidos, un aspecto que Arifianto et al. (2026) también destaca en el contexto de instituciones financieras públicas, donde la confianza se construye sobre la base de la integridad percibida (Arifianto et al., 2026; Banerjee y Lowalekar, 2021).

El **liderazgo en el cambio**, por su parte, se configura como un factor mediador entre la estrategia organizacional y la percepción individual, un hallazgo que converge con Qaissi (2026) y Khademi y

Amouzgar (2024), donde se subraya que las habilidades directivas —especialmente la capacidad de inspirar y facilitar la adaptación— son críticas en entornos públicos. Sin embargo, mientras Qaissi (2026) vincula el liderazgo con el rendimiento individual, este estudio amplía su alcance al demostrar que su influencia se extiende a la *legitimidad percibida* del cambio: los empleados no solo buscan líderes competentes, sino también auténticos, capaces de reconocer y gestionar las tensiones entre lo técnico y lo humano. Esta dimensión afectiva del liderazgo ha sido menos explorada en la literatura sobre sector público, donde predominan enfoques racionalistas (Khademi y Amouzgar, 2024; Alsharari y Daniels, 2023).

Por último, la **capacitación continua** se revela como un factor de moderación en la relación entre el cambio y la sobrecarga operativa. Los resultados indican que, cuando la capacitación se percibe como un proceso *proactivo* —es decir, anticipatorio y no reactivo—, mitiga los efectos negativos de la transformación digital en la percepción del esfuerzo laboral. Esta asociación es consistente con (Thalib et al., 2024), donde se señala que la competencia digital actúa como amortiguador de la resistencia al cambio. No obstante, el estudio aporta una nueva perspectiva al mostrar que la eficacia de la capacitación no radica únicamente en su contenido técnico, sino en su *alineación con las necesidades percibidas* por los empleados: programas que ignoran las brechas de conocimiento reales generan frustración, incluso en empleados con alta disposición al cambio (Thalib et al., 2024; Ahn y Chen, 2022).

En cuanto a los **desafíos en la implementación de cambios digitales**, los tres ejes identificados —**resistencia al cambio cultural**, **brechas en la infraestructura tecnológica** y **sobrecarga operativa**— reflejan una estructura de obstáculos que, si bien ha sido documentada en la literatura, este estudio sistematiza desde una perspectiva fenomenológica. La **resistencia cultural**, por ejemplo, no se limita a la oposición activa, sino que incluye formas sutiles de *desapego*, donde los empleados adoptan el cambio de manera formal sin internalizar sus valores. Este hallazgo coincide con (Gavriluță y Mocrei-Rebrean, 2023), donde se describe la transformación como una experiencia *liminal*, caracterizada por la ambigüedad y la tensión entre lo conocido y lo emergente. Sin embargo, mientras Gavriluță y Mocrei-Rebrean (2023) aborda este fenómeno desde una perspectiva psicológica individual, este estudio lo contextualiza en dinámicas organizacionales, mostrando cómo la resistencia cultural se alimenta de la percepción de *falta de participación* en la definición de las transformaciones (Gavriluță y Mocrei-Rebrean, 2023; Pourali et al., 2024).

Las **brechas en la infraestructura tecnológica** emergen como un desafío transversal, asociado no solo a limitaciones materiales, sino a la *desconfianza en la robustez de los sistemas*. Este resultado contrasta con estudios que atribuyen los fallos en la transformación digital exclusivamente a factores técnicos (Gjaerum, 2025; Elsafty y Yehia, 2023), al revelar que la percepción de inestabilidad tecnológica se agrava cuando los empleados carecen de canales claros para reportar incidencias o cuando las soluciones ofrecidas son percibidas como *ad hoc*. Esta dimensión simbólica de la infraestructura —su capacidad para generar confianza— ha sido subestimada en la literatura, donde predomina un enfoque instrumental (Gjaerum, 2025; Asmansyah y A. Hadijah Sulfiyani A, 2026).

Finalmente, la **sobrecarga operativa** se presenta como un efecto colateral no intencional de las transformaciones digitales, asociado a la *duplicidad de procesos* durante las fases de transición. Este hallazgo coincide con (Zhou et al., 2025), donde se documenta cómo la digitalización reconfigura las características del trabajo, aumentando la exigencia cognitiva y temporal. No obstante, mientras Zhou et al. (2025) analiza este fenómeno desde una perspectiva de *job characteristics*, este estudio lo vincula con la *fatiga organizacional*, mostrando cómo la

sobrecarga no solo afecta la productividad, sino también la salud psicológica de los empleados, un aspecto menos explorado en el contexto público (Zhou et al., 2025; Esmatzadeh y Shamsi, 2026).

La distinción entre **apoyo institucional formal** y **accesibilidad real** del soporte directivo constituye uno de los hallazgos más relevantes del estudio. Aunque la literatura reconoce la importancia del soporte organizacional —tanto en sus manifestaciones estructurales como en las percibidas (Esmatzadeh y Shamsi, 2026; Restiani e Indiyati, 2024)—, este estudio revela una *brecha perceptiva: los empleados valoran menos los recursos formales —como políticas de flexibilidad horaria o programas de bienestar— que la disponibilidad emocional* de sus superiores durante los procesos de cambio. Esta priorización de lo relacional sobre lo instrumental converge con (Bahari et al., 2024), donde se argumenta que, en el sector público, la democracia organizacional —entendida como participación y reconocimiento— es más efectiva que los incentivos materiales para fomentar la adaptación. Sin embargo, mientras Bahari et al. (2024) se centra en la percepción de los gestores, este estudio amplía el análisis a los empleados de base, mostrando cómo la accesibilidad del liderazgo actúa como *puente* entre la estrategia organizacional y la experiencia individual del cambio (Bahari et al., 2024; pathmu y M, 2025).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio aportan tres contribuciones teóricas significativas al campo de la gestión del cambio en instituciones públicas. En primer lugar, **amplía el marco conceptual de la preparación para el cambio** más allá de lo técnico, incorporando dimensiones cognitivas, emocionales y culturales. Mientras la literatura previa ha enfatizado la capacitación y las habilidades digitales (Ratnasari y Hermawan, 2025; Thalib et al., 2024), este estudio revela que la *comprensión contextualizada* del cambio —su alineación con valores institucionales y su legitimidad percibida— es un predictor igual o más relevante. Esta ampliación dialoga con enfoques fenomenológicos como los de (Gavriluță y Mocrei-Rebrean, 2023), donde se subraya que el cambio no es un evento aislado, sino una experiencia situada en marcos de significado compartidos.

En segundo lugar, **matiza la relación entre liderazgo y cambio**, mostrando que su influencia no se limita a la motivación o la dirección estratégica, sino que incluye una dimensión *simbólica*: los líderes en el sector público no solo deben ser competentes, sino también *crédulos*, capaces de transmitir coherencia entre el discurso organizacional y la práctica. Esta perspectiva enriquece modelos previos, como los de Qaissi (2026) y Khademi y Amouzgar (2024), que han centrado su análisis en habilidades técnicas o transformacionales, sin explorar cómo la *autenticidad percibida* del liderazgo modula la aceptación del cambio.

Por último, el estudio **reconfigura la comprensión de los desafíos en la transformación digital**, mostrando que estos no son meramente técnicos o culturales, sino *sistémicos*. La resistencia al cambio, las brechas tecnológicas y la sobrecarga operativa no operan de manera aislada, sino en una dinámica de *retroalimentación negativa* que se alimenta de la percepción de falta de participación y de la ambigüedad en los procesos. Esta visión sistémica permite superar enfoques reduccionistas y alinea el análisis con marcos como el de (Banerjee y Lowalekar, 2021), donde se propone una gestión del cambio basada en la *teoría de restricciones*, aunque desde una perspectiva cualitativa y contextual.

LIMITACIONES

El diseño fenomenológico adoptado en este estudio introduce limitaciones inherentes a su enfoque cualitativo. En primer lugar, la **ausencia de secuencia temporal** impide establecer relaciones causales entre las variables analizadas, lo que restringe la capacidad para inferir direccionalidad en los procesos de cambio. Este estudio solo puede documentar covariaciones significativas, no las dinámicas longitudinales

que caracterizan la implementación de transformaciones digitales en el sector público.

En segundo lugar, la **limitación geográfica** —centrada exclusivamente en el contexto español— reduce la transferibilidad de los hallazgos a otros entornos institucionales, donde factores como la cultura organizacional, el marco normativo o la madurez digital pueden modular las percepciones de los empleados. Aunque los resultados resuenan con estudios internacionales (Arifianto et al., 2026; Khademi y Amouzgar, 2024; Elsafty y Yehia, 2023), la ausencia de datos comparativos impide evaluar si las asociaciones identificadas son específicas de este contexto o generalizables a otros sistemas públicos.

Por último, el **tamaño reducido de la muestra**, propio de los enfoques cualitativos, limita la capacidad de generalización estadística. Si bien la profundidad fenomenológica permite capturar matices y experiencias únicas, los hallazgos no pueden extrapolarse a poblaciones más amplias sin validación cuantitativa. Esta limitación es intrínseca al diseño, pero subraya la necesidad de complementar este estudio con metodologías que permitan evaluar la robustez de las asociaciones identificadas en muestras más amplias.

CONCLUSIONES

El estudio evidencia que la percepción de los empleados sobre los procesos de transformación digital en instituciones públicas se estructura en torno a la **interpretación subjetiva del cambio**, donde la claridad en la exposición de objetivos y la coherencia entre discurso institucional y acciones concretas configuran una **asociación significativa con la aceptación del proceso**. Las narrativas analizadas sugieren que, cuando los empleados perciben que el cambio responde a necesidades organizativas tangibles y no a imposiciones externas, se observa una **covariación positiva con la disposición al compromiso**, aunque esta relación varía según el contexto departamental y la antigüedad en la institución.

La **comunicación bidireccional**, el **liderazgo transformacional** y la **formación adaptativa** emergen como dimensiones interdependientes que moldean la experiencia del cambio. Los datos indican una **relación estadística directa** entre la percepción de transparencia en la gestión del cambio y la reducción de la incertidumbre, mientras que la ausencia de figuras directivas con capacidad para articular visiones claras se asocia con un **aumento en la resistencia pasiva**. Asimismo, la capacitación continua, cuando se percibe como un recurso accesible y contextualizado, mitiga los efectos de la **brecha de habilidades digitales**, aunque su eficacia depende de la alineación con las demandas operativas inmediatas.

Los desafíos en la implementación de cambios digitales revelan una **concomitancia entre tres ejes críticos**: la persistencia de inercias culturales que priorizan procedimientos tradicionales sobre innovación, las limitaciones en la infraestructura tecnológica que restringen la operatividad diaria, y la sobrecarga en las cargas de trabajo, que actúa como **moderador negativo** en la percepción de viabilidad del cambio. Estos obstáculos no operan de manera aislada, sino que se refuerzan mutuamente, generando un **patrón de estrés organizacional** que afecta tanto la productividad como la satisfacción laboral.

El soporte directivo durante los procesos de transformación digital presenta una **disociación estructural** entre lo formal y lo percibido. Aunque las instituciones implementan mecanismos de acompañamiento —como programas de mentoría o canales de retroalimentación—, su eficacia se ve condicionada por la **percepción de accesibilidad real** y la confianza en la capacidad de respuesta de los líderes. Cuando los empleados experimentan una **brecha entre el soporte declarado y el soporte efectivo**, surge una desconfianza sistemática hacia futuras

iniciativas, lo que sugiere que la **calidad relacional del liderazgo** es un factor más determinante que la mera existencia de políticas de apoyo.

Este estudio aporta al campo de la gestión del cambio en el sector público una **comprensión fenomenológica de las percepciones laborales**, donde la transformación digital no se limita a un conjunto de herramientas tecnológicas, sino que se configura como un **proceso sociocultural complejo** mediado por significados, expectativas y dinámicas de poder. Los hallazgos subrayan que la efectividad de las iniciativas de cambio no depende exclusivamente de su diseño técnico, sino de su capacidad para **integrar las narrativas individuales de los empleados** en una visión colectiva compartida, donde la **agencia humana** y la **agencia organizacional** coexistan en un equilibrio dinámico. La gestión del cambio en instituciones públicas, por tanto, requiere un enfoque que trascienda lo instrumental para adentrarse en lo **simbólico y relacional**, donde la comunicación, el liderazgo y la formación no son recursos aislados, sino pilares interconectados de una estrategia integral.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Establecer narrativas institucionales coherentes y participativas** para alinear el discurso estratégico con acciones tangibles en los procesos de transformación digital. La claridad en la exposición de objetivos, vinculada a hitos operativos verificables, reduce la ambigüedad percibida y fortalece la confianza en la viabilidad del cambio. Es esencial que los mensajes institucionales incorporen ejemplos concretos de impacto en el día a día laboral, evitando la desconexión entre lo comunicado y lo experimentado.
- **Fomentar modelos de liderazgo transformacional distribuido**, donde los mandos intermedios actúen como facilitadores de la adaptación cultural. La formación en habilidades de mediación y comunicación bidireccional debe priorizarse, especialmente en unidades con mayor resistencia al cambio, para convertir a los supervisores en agentes de traducción entre la estrategia digital y las necesidades operativas del personal.
- **Diseñar programas de formación adaptativa con enfoque en competencias socioemocionales**, complementando la capacitación técnica con talleres que aborden la gestión del estrés laboral y la resiliencia ante la sobrecarga. La inclusión de dinámicas grupales para compartir experiencias de implementación previa permite normalizar las dificultades y co-construir soluciones contextualizadas.
- **Implementar mecanismos de retroalimentación estructurada y anónima** durante las fases iniciales de la transformación, con canales específicos para recoger percepciones sobre barreras tecnológicas e inercias organizacionales. Estos sistemas deben garantizar visibilidad real de los aportes en la toma de decisiones, evitando la percepción de que las contribuciones son meramente simbólicas.
- **Priorizar inversiones en infraestructura tecnológica con criterios de usabilidad y accesibilidad**, evaluando su impacto en la productividad antes de su despliegue masivo. La participación de usuarios finales en pruebas piloto permite identificar limitaciones operativas tempranas y ajustar soluciones antes de escalar, reduciendo la frustración por herramientas mal adaptadas a los flujos de trabajo.
- **Revisar y redistribuir cargas de**

trabajo durante las transiciones digitales, asignando recursos adicionales a áreas críticas para mitigar el efecto moderador negativo de la sobrecarga. La transparencia en la justificación de estos ajustes, vinculada a objetivos de mejora, contribuye a legitimar el esfuerzo adicional requerido.

- **Desarrollar indicadores de percepción del cambio** que complementen los métricos tradicionales de adopción tecnológica, incorporando dimensiones cualitativas como la satisfacción con el soporte directivo o la percepción de equidad en la distribución de esfuerzos. Estos datos deben integrarse en los informes de seguimiento para orientar acciones correctivas en tiempo real.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar la secuencia temporal de las percepciones sobre el cambio digital** mediante diseños longitudinales que analicen cómo evolucionan las interpretaciones subjetivas desde la fase de comunicación inicial hasta la consolidación de nuevas prácticas. Este enfoque permitiría identificar puntos críticos donde la ambigüedad o la resistencia se intensifican, así como factores que actúan como catalizadores de la adaptación.
- **Comparar las percepciones en distintos contextos geográficos y culturales**, ampliando el alcance a instituciones públicas de otros países europeos con sistemas administrativos similares, pero con marcos legales y tradiciones burocráticas diferenciadas. El análisis contrastivo revelaría si las dimensiones identificadas —como la disociación entre discurso y acción— son universales o específicas de determinados entornos institucionales.
- **Investigar el papel de las redes informales en la mediación del cambio digital**, examinando cómo los flujos de información no oficiales influyen en la interpretación de las transformaciones y en la emergencia de narrativas alternativas. Este estudio podría emplear metodologías etnográficas para capturar dinámicas que los canales formales no recogen, como la circulación de rumores o la co-creación de significados entre pares.
- **Analizar el impacto de las políticas de recursos humanos en la gestión del cambio**, con especial atención a cómo los sistemas de evaluación del desempeño, las promociones internas y los incentivos alinean —o desalinean— los intereses individuales con los objetivos de la transformación digital. Una aproximación cualitativa podría complementarse con datos cuantitativos de rotación voluntaria para evaluar correlaciones.
- **Desarrollar instrumentos de medición mixtos** que integren escalas de percepción subjetiva con datos objetivos de adopción tecnológica, validando su aplicabilidad en distintos niveles jerárquicos. Estos instrumentos permitirían a las instituciones públicas diseñar dashboards de gestión del cambio que reflejen tanto el progreso técnico como el clima organizacional asociado.
- **Estudiar casos de éxito en transformación digital pública desde una perspectiva fenomenológica**, centrada en cómo los empleados reinterpretan y re-significan los cambios una vez consolidados. Este enfoque revelaría mecanismos de apropiación social de la tecnología y podría ofrecer lecciones sobre cómo fomentar la emergencia de prácticas innovadoras sostenibles.

REFERENCIAS

Ahn, M. J. y Chen, Y.-C. (2022). Digital transformation toward AI-augmented

public administration: The perception of government employees and the willingness to use AI in government. *Government Information Quarterly*, *39*(2), 101664.

Alsharari, N. M. y Daniels, B. (2023). Management accounting practices and organizational change aspects in the public sector: contextual/processual approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*, *20*(1), 177–204.

Arifianto, C. F., Nurfadilla y Sujani, P. K. (2026). Building public trust in state-owned financial institutions: Digital transformation, integrity culture, and employee experience as foundations of socio-institutional resilience. *Journal of Socio-Cultural Sustainability and Resilience*, *4*(1).

Arslan, A., Ahokangas, P., Haapanen, L., Golgeci, I., Tarba, S. Y. y Bazel-Shoham, O. (2022). Generational differences in organizational leaders: an interpretive phenomenological analysis of work meaningfulness in the Nordic high-tech organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, *180*, 121717.

Asmansyah, A. y A. Hadijah Sulfiyani A (2026). Challenges of Digital Transformation of Makassar City Government in the Framework of E-Government. *Journal of Public Policy and Local Government (JPPLG)*, 72–81.

Bahari, E., Ahmadi, K. y Salavati, A. (2024). Exploring Organizational Democracy from the Perspective of Public Managers: A Phenomenological Approach. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, *4*(4), 195–203.

Banerjee, D. y Lowalekar, H. (2021). Communicating for change: a systems thinking approach. *Journal of Organizational Change Management*, *34*(5), 1018–1035.

Elsafty, A. y Yehia, A. (2023). Digital Transformation Challenges for Government Sector. *Business and Management Studies*, *9*(1), 11.

Eom, S.-J. y Lee, J. (2022). Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction. *Government Information Quarterly*, *39*(2), 101690.

Esmatzadeh, N. y Shamsi, M. (2026). Phenomenological Analysis of the Lived Experiences of Medical Imaging Center Staff in Ahvaz Regarding Organizational Factors Influencing Job Burnout: An Approach to the Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Social Psychology*, *14*(80).

Gavriluță, N. y Mocrei-Rebrean, L. (2023). Climate Change as Liminal Experience—The Psychosocial Relevance of a Phenomenological Approach. *Sustainability*, *15*(6), 5407.

Gjaerum, A. (2025). Digital transformation in local government – unpacking challenges in buyer-provider relations. *Transforming Government: People, Process and Policy*, *20*(2), 188–205.

Gök, B. (2026). An examination of employee perceptions in digital transformation in terms of demographic variables. *OPUS Toplum Araştırmaları Dergisi*, *23*(2026), 1–20.

Khademi, S. y Amouzgar, R. (2024). Exploring the Strategies for Managing Organizational Change in Public Sector Organizations. *Journal of Management and Business Solutions*, *2*(4), 1–9.

Owusu, J. (2025). EXISTENTIAL ANALYSIS OF CHANGE MANAGEMENT PRACTICES AND THEIR INFLUENCE ON PRODUCTIVITY OF SELECTED PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS IN GHANA. *ShodhPrabandhan: Journal of*

Management Studies, *2*(1), 67–82.

pathmu, B. y M, R. (2025). A study on Employee Engagement Strategies During Organizational Change. *International Journal For Multidisciplinary Research*, *7*(2).

Pourali, H., Esmaeilishad, B., Soleimanpour Omran, M. y Mirzaei, V. (2024). Identifying the Components Contributing to Organizational Trauma in Schools: A Phenomenological Approach. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, *3*(4), 106–115.

Qaissi, H. M. R. (2026). HOW DO MANAGER'S LEADERSHIP SKILLS AFFECT EMPLOYEE PERFORMANCE IN PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS IN EAST JERUSALEM IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE? *European Journal of Education Studies*, *13*(7).

Ratnasari, W. A. y Hermawan, A. A. (2025). Analysis of Employee Readiness to Strengthen the Success of Digital Transformation in Public Institutions. *E-Jurnal Akuntansi*, *35*(2).

Thalib, A. S., Sary, F. P. y Witjara, E. (2024). The Influence of Organizational Culture and Digital Competence on Employee Performance Mediates Digital Transformation in English Language Education Institutions in Malang City. *Jurnal Syntax Transformation*, *5*(1), 89–107.

Xiaoyan, W. (2025). The Challenges and Countermeasures of Deepening the Development and Digital Transformation of Local Government E-government. *Development Economics of China*, *9*(10), 50–54.

Zhou, Q., Zhang, H., Fu, F. y Wu, Q. (2025). Employee work perceptions: enterprise digital transformation and job characteristics. *Management Decision*, *64*(11), 4928–4954.