



Liderando el cambio: cómo la psicología organizacional está moldeando las prácticas empresariales del Siglo XXI

Leading change: How organizational psychology is shaping 21st century business practices

Leading change: How organizational psychology is shaping 21st century business practices

María Alexandra Gutiérrez-Izquierdo ^I
Mariala.gutierrez@ute.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2282-8549>

Delia Alexandra Mejia-Reyna ^{II}
alemejiareyna1794@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-9976-2438>

Mitte Loor Libni-Rosario ^{III}
Libnysita_m@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2896-4042>

Correspondencia: Mariala.gutierrez@ute.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 07 de septiembre de 2024 * **Aceptado:** 26 de octubre de 2024 * **Publicado:** 28 de noviembre de 2024

- I. Magíster, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.
- II. Investigador Independiente, Ecuador.
- III. Licenciada, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

Resumen

En el siglo XXI, las organizaciones se enfrentan a un entorno empresarial en constante evolución, donde la adaptación y el cambio se han convertido en imperativos estratégicos. La psicología organizacional, como disciplina científica que estudia el comportamiento humano en contextos laborales, está desempeñando un papel crucial en la transformación de las prácticas empresariales. Este artículo explora cómo los conceptos y técnicas de la psicología organizacional están influyendo en el liderazgo, la cultura organizacional y la gestión del cambio, y cómo estos elementos están dando forma a las prácticas empresariales modernas.

Palabras Clave: psicología organizacional; liderazgo transformacional; gestión del cambio; cultura organizacional; adaptabilidad organizacional; comunicación organizacional.

Abstract

In the 21st century, organizations face a constantly evolving business environment, where adaptation and change have become strategic imperatives. Organizational psychology, as a scientific discipline that studies human behavior in work contexts, is playing a crucial role in the transformation of business practices. This article explores how concepts and techniques from organizational psychology are influencing leadership, organizational culture, and change management, and how these elements are shaping modern business practices.

Keywords: organizational psychology; transformational leadership; change management; organizational culture; organizational adaptability; organizational communication.

Resumo

No século XXI, as organizações enfrentam um ambiente de negócios em constante evolução, onde a adaptação e a mudança se tornaram imperativos estratégicos. A psicologia organizacional, como disciplina científica que estuda o comportamento humano em contextos de trabalho, está desempenhando um papel crucial na transformação das práticas empresariais. Este artigo explora como os conceitos e técnicas da psicologia organizacional estão influenciando a liderança, a cultura organizacional e a gestão da mudança, e como esses elementos estão moldando as práticas empresariais modernas.

Palavras-chave: psicologia organizacional; liderança transformacional; gestão de mudanças; cultura organizacional; adaptabilidade organizacional; comunicação organizacional.

Introducción

En un entorno empresarial caracterizado por una acelerada evolución tecnológica y cambios constantes en el mercado global, las organizaciones se enfrentan a desafíos sin precedentes que requieren una adaptación ágil y efectiva. El concepto de liderazgo en el siglo XXI no solo implica dirigir a los equipos hacia objetivos estratégicos, sino también gestionar el cambio de manera que se minimicen las resistencias y se maximicen las oportunidades de crecimiento. Aquí es donde la psicología organizacional, como disciplina dedicada al estudio del comportamiento humano en contextos laborales, juega un papel crucial.

La psicología organizacional ofrece una perspectiva científica sobre cómo los individuos y grupos se comportan dentro de las organizaciones y cómo estos comportamientos pueden ser gestionados para promover el éxito organizacional. Según Robbins y Judge (2019), “la psicología organizacional proporciona herramientas y teorías que permiten a los líderes comprender mejor el comportamiento de sus empleados y diseñar estrategias más efectivas para fomentar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (p. 23). Este enfoque científico es fundamental en un mundo donde las decisiones basadas en datos y evidencias están reemplazando cada vez más a las intuiciones y suposiciones.

El liderazgo transformacional, una de las áreas destacadas de la psicología organizacional, se ha convertido en un enfoque prominente en la gestión del cambio. Bass y Riggio (2006) afirman que “los líderes transformacionales son capaces de inspirar y motivar a sus seguidores, promoviendo un cambio positivo y ayudando a las organizaciones a superar las dificultades” (p. 45). Este tipo de liderazgo no solo se centra en alcanzar metas organizacionales, sino también en transformar la cultura y el clima laboral para que sean más adaptativos y resilientes.

Además, la cultura organizacional, que refleja los valores y creencias compartidos dentro de una empresa, es otro campo donde la psicología organizacional tiene un impacto profundo. Schein (2010) sostiene que “la cultura organizacional es el pegamento que une a los miembros de la organización y proporciona un marco para interpretar y responder a los eventos y desafíos” (p. 31). Comprender y gestionar esta cultura es crucial para implementar cambios efectivos y sostenibles. En conclusión, la psicología organizacional está desempeñando un papel cada vez más importante en el liderazgo y la gestión del cambio en las prácticas empresariales del siglo XXI. Su enfoque en el comportamiento humano y la dinámica organizacional proporciona a los líderes las herramientas

necesarias para enfrentar los desafíos contemporáneos y fomentar un ambiente de trabajo adaptativo y eficaz.

Desarrollo

Liderazgo y Psicología Organizacional

El liderazgo efectivo es esencial para el éxito organizacional, y la psicología organizacional proporciona una base científica para comprender y mejorar las habilidades de liderazgo. Los líderes que comprenden los principios psicológicos pueden fomentar un entorno de trabajo positivo, motivar a sus equipos y gestionar el cambio de manera más eficiente. Las teorías del liderazgo transformacional y el liderazgo adaptativo, respaldadas por la psicología organizacional, destacan la importancia de la empatía, la comunicación y la adaptabilidad en el liderazgo contemporáneo.

Uno de los modelos de liderazgo más influyentes en la psicología organizacional es el liderazgo transformacional. Este enfoque, descrito por Bass y Riggio (2006), se centra en la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores, fomentando un cambio positivo y un mayor compromiso con los objetivos organizacionales. Según Bass y Riggio (2006), “los líderes transformacionales tienen la habilidad de generar una visión convincente, fomentar la innovación y estimular a sus empleados a superar sus expectativas” (p. 45). Este estilo de liderazgo no solo busca lograr metas a corto plazo, sino también transformar la cultura y el clima organizacional para una mejora continua.

El estilo de liderazgo tiene un impacto significativo en el clima organizacional. Robbins y Judge (2019) afirman que “el clima organizacional, que se refiere a las percepciones compartidas sobre el ambiente de trabajo, está estrechamente relacionado con el estilo de liderazgo y la eficacia del mismo” (p. 98). Un liderazgo positivo y apoyador contribuye a un clima organizacional saludable, caracterizado por un alto nivel de satisfacción y compromiso de los empleados.

La psicología organizacional también enfatiza la importancia del desarrollo y la capacitación continua de los líderes. Yukl (2013) señala que “la capacitación en habilidades de liderazgo, basada en principios psicológicos, es esencial para mejorar el rendimiento de los líderes y su capacidad para enfrentar desafíos organizacionales” (p. 201). Programas de desarrollo efectivos ayudan a los líderes a adquirir habilidades clave y a mejorar su capacidad para dirigir y motivar a sus equipos.

Cultura Organizacional y Psicología

La cultura organizacional, que abarca los valores, creencias y normas compartidas dentro de una empresa, es un factor crucial en el rendimiento y la cohesión del equipo. La psicología organizacional ayuda a las empresas a diseñar y mantener culturas que apoyen la innovación, la colaboración y el bienestar de los empleados. La investigación en psicología organizacional ha demostrado que una cultura organizacional positiva está relacionada con mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso y productividad.

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias y normas que definen el ambiente y el funcionamiento interno de una organización. Según Schein (2010), “la cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado a medida que aprendió a adaptarse a su entorno externo y a integrar sus miembros” (p. 18). Esta definición subraya la importancia de entender cómo estos patrones culturales afectan la forma en que los empleados interactúan y realizan su trabajo.

La cultura organizacional tiene un impacto profundo en el comportamiento de los empleados y en el clima laboral. Robbins y Judge (2019) sostienen que “una cultura organizacional fuerte puede actuar como una poderosa fuente de motivación y cohesión entre los empleados, mientras que una cultura débil puede llevar a una falta de alineación y compromiso” (p. 86). La psicología organizacional estudia cómo una cultura positiva puede promover la satisfacción laboral y la eficacia del equipo.

Desarrollar y mantener una cultura organizacional efectiva requiere un enfoque consciente y continuo. Schein (2010) afirma que “los líderes juegan un papel crucial en la formación y el mantenimiento de la cultura organizacional al modelar comportamientos, establecer normas y reforzar valores clave” (p. 45). La psicología organizacional sugiere que la formación de líderes y la implementación de prácticas culturales consistentes son fundamentales para preservar y fortalecer la cultura organizacional.

Aplicaciones Prácticas y Casos de Estudio

En la psicología organizacional, las aplicaciones prácticas y los casos de estudio juegan un papel crucial al demostrar cómo los conceptos teóricos se implementan en situaciones reales. En los últimos años, varias organizaciones han aplicado principios de psicología organizacional para gestionar el cambio, mejorar la cultura organizacional y fomentar la innovación. A continuación se presentan algunas aplicaciones prácticas y casos de estudio recientes que ilustran estos enfoques.

1. Implementación de Estrategias de Cambio en Tecnología

En un estudio reciente, Piderit (2021) analiza cómo las empresas de tecnología han aplicado modelos de cambio organizacional para adaptarse a la rápida evolución del mercado. En particular, se destaca el caso de una empresa de software que utilizó el modelo de cambio de Kotter para una reestructuración significativa. Según Piderit (2021), "la creación de un sentido de urgencia y la comunicación clara de la visión fueron fundamentales para reducir la resistencia y aumentar la participación en el proceso de cambio" (p. 238). Este enfoque ayudó a la empresa a implementar nuevas tecnologías y a optimizar sus procesos internos de manera efectiva.

2. Culturas Organizacionales en Empresas Multinacionales

Un caso de estudio relevante es el de la empresa multinacional Siemens, que ha trabajado en el desarrollo de una cultura organizacional que promueve la innovación y la colaboración global. De Azevedo et al. (2023) destacan cómo Siemens ha utilizado herramientas de psicología organizacional para integrar diversas culturas corporativas y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo. Según el estudio, "la implementación de programas de formación intercultural y el fomento de la comunicación abierta han sido claves para mejorar la cohesión entre equipos globales" (p. 142).

3. Desarrollo del Liderazgo en Entornos Dinámicos

Un estudio realizado por O'Reilly et al. (2022) examina la aplicación de programas de desarrollo de liderazgo en empresas que operan en sectores altamente dinámicos. En el caso de una empresa de servicios financieros, se implementaron programas de capacitación basados en la psicología organizacional para mejorar las habilidades de liderazgo adaptativo. El estudio encontró que "el enfoque en la inteligencia emocional y la adaptabilidad resultó en una mayor capacidad para gestionar el cambio y liderar equipos de manera efectiva" (p. 309).

4. Bienestar y Motivación en el Trabajo

En el contexto del bienestar y la motivación de los empleados, un estudio de Nguyen et al. (2023) analiza cómo las empresas han integrado prácticas de psicología organizacional para mejorar la satisfacción laboral y reducir el estrés. Un caso destacado es el de una empresa tecnológica que implementó un programa de bienestar integral basado en la psicología positiva. Según Nguyen et al. (2023), "la implementación de iniciativas centradas en el bienestar emocional y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal resultó en una reducción significativa del estrés y un aumento en la productividad" (p. 78).

5. Innovación y Creatividad en el Trabajo

El estudio de Amabile et al. (2024) investiga cómo las empresas han utilizado principios de psicología organizacional para fomentar la innovación y la creatividad. En el caso de una empresa de diseño de productos, se aplicaron estrategias para crear un entorno que estimule la creatividad y la colaboración entre equipos. Según el estudio, "la creación de espacios físicos inspiradores y la promoción de una cultura de experimentación y feedback positivo fueron fundamentales para impulsar la innovación" (p. 201).

Metodología

Se recomienda utilizar una metodología de investigación mixta que combine enfoques cualitativos y cuantitativos. Esto permitirá obtener una comprensión completa y detallada del impacto de la psicología organizacional en las prácticas empresariales. Esta metodología de investigación mixta proporcionará una comprensión profunda y holística de cómo la psicología organizacional está moldeando las prácticas empresariales en el siglo XXI, ofreciendo tanto perspectivas detalladas y contextuales como datos cuantificables sobre su impacto. (Pereira,2011).

Revisión Bibliográfica: Realizar una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre psicología organizacional y su aplicación en el entorno empresarial.

Entrevistas y Encuestas: Realizar encuestas y entrevistas con psicólogos organizacionales, gerentes de recursos humanos y empleados para recopilar datos cuantitativos sobre la percepción del cambio organizacional

Técnicas e instrumentos

1. Encuestas

Las encuestas permiten recopilar datos cuantitativos sobre las percepciones de empleados y líderes sobre el cambio organizacional y las prácticas empresariales (Robbins & Judge, 2019)

2. Entrevistas Semi-estructuradas

Las entrevistas semi-estructuradas proporcionan información cualitativa detallada sobre las experiencias y percepciones individuales con respecto al cambio organizacional y la cultura empresarial (Creswell, 2018).

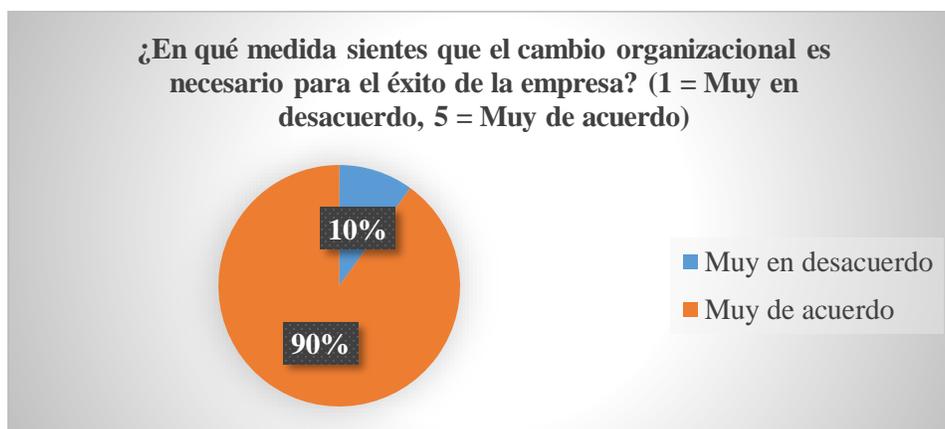
Población: La población participante de esta investigación estará compuesta por líderes empresariales, gerentes de recursos humanos, psicólogos organizacionales y empleados de diversas organizaciones, quienes aportarán perspectivas sobre cómo la psicología organizacional está moldeando las prácticas empresariales en el siglo XXI.

Muestra: Aproximadamente 15 participantes tanto empleados como funcionarios de la empresa.

Resultados

Análisis e interpretación encuesta sobre la percepción del cambio organizacional

Pregunta 1



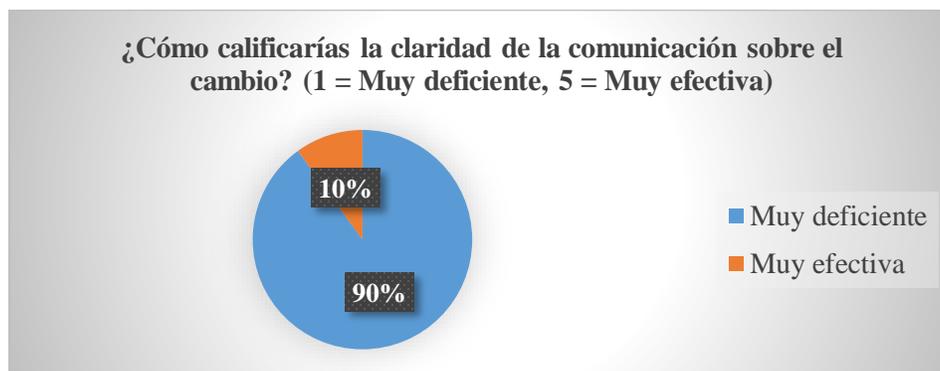
Análisis

La mayoría de los encuestados (90%) considera que el cambio organizacional es muy necesario para el éxito de la empresa. Esto sugiere una fuerte aceptación de la idea de que la adaptación y el cambio son esenciales en el entorno empresarial actual. Solo 1 persona (10%) se muestra en desacuerdo, lo que indica que hay una opinión minoritaria que podría ser importante a considerar. Esto puede reflejar resistencia al cambio o una perspectiva diferente sobre la situación actual de la empresa.

Interpretación

La alta valoración del cambio organizacional sugiere que los empleados están abiertos a nuevas estrategias o metodologías que podrían mejorar el rendimiento de la empresa. Mientras la discrepancia en la opinión de una persona puede indicar la necesidad de un diálogo más profundo sobre las razones del cambio y cómo afectará a todos los involucrados. Podría ser útil entender las preocupaciones de esa persona para abordar posibles resistencias.

Pregunta 2



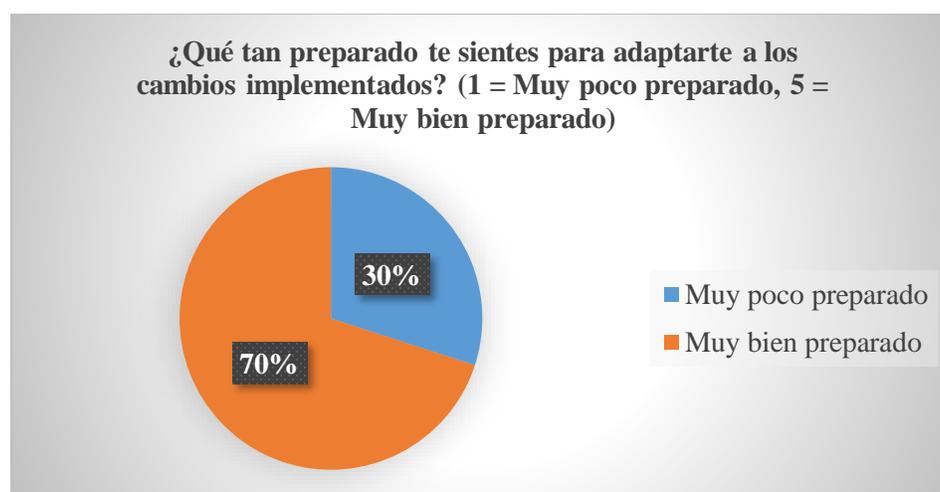
Análisis

La gran mayoría (90%) califica la claridad de la comunicación como "muy deficiente". Esto indica un problema significativo en cómo se está comunicando el cambio organizacional a los empleados, mientras que solo 1 persona (10%) considera que la comunicación fue "muy efectiva". Esto sugiere que, aunque puede haber un enfoque que algunos consideran positivo, no refleja la opinión del grupo en general.

Interpretación

La alta calificación de "muy deficiente" sugiere que los empleados se sienten confundidos o desinformados sobre el cambio, lo cual puede generar resistencia y ansiedad en el equipo, mientras que la falta de claridad puede afectar la implementación del cambio, ya que la confusión puede llevar a malentendidos sobre las expectativas y roles durante el proceso.

Pregunta 3



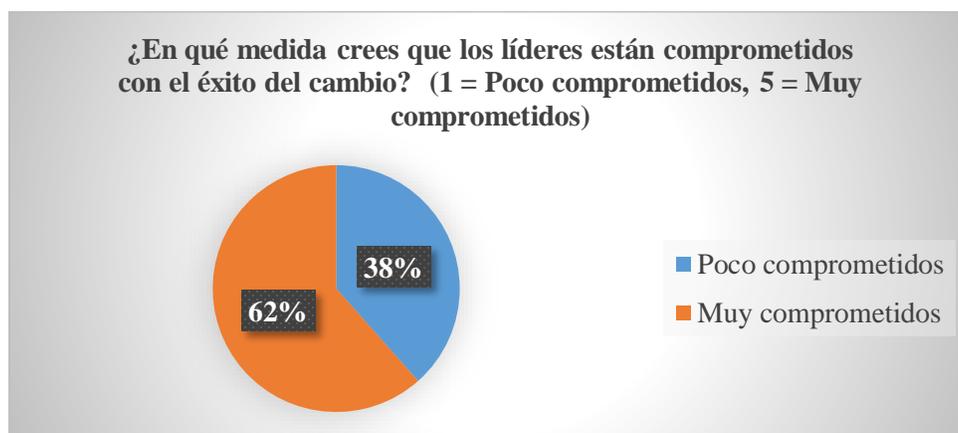
Análisis

La mayoría (70%) de los encuestados se siente "muy bien preparado" para adaptarse a los cambios. Esto es una señal positiva, indicando confianza en la capacidad de adaptación del equipo, Sin embargo, 3 personas (30%) se sienten "muy poco preparadas". Esta discrepancia puede señalar que, aunque hay una mayoría optimista, también existen preocupaciones importantes que deben ser atendidas.

Interpretación

La mayoría de los encuestados está dispuesta a adaptarse, lo que es un buen indicativo de la moral del equipo y su disposición al cambio, sin embargo el 30% que se siente poco preparado puede estar reflejando preocupaciones específicas, como falta de información, formación o apoyo durante la transición. Es fundamental explorar estas inquietudes.

Pregunta 4



Análisis

La mayoría (80%) de los encuestados percibe que los líderes están "muy comprometidos" con el éxito del cambio. Esto es un indicador positivo de la confianza en la dirección del liderazgo, sin embargo, 2 personas (20%) sienten que los líderes están "poco comprometidos". Esto sugiere que puede haber una percepción negativa que merece ser explorada.

Interpretación

La percepción de un alto compromiso por parte de los líderes puede contribuir positivamente a la moral del equipo y a la disposición para adaptarse al cambio, sin embargo las dos respuestas que indican un bajo compromiso podrían señalar áreas específicas de mejora en la comunicación o en las acciones de los líderes. Es importante abordar estas percepciones para asegurar que todos se sientan respaldados.

Pregunta 5



Análisis

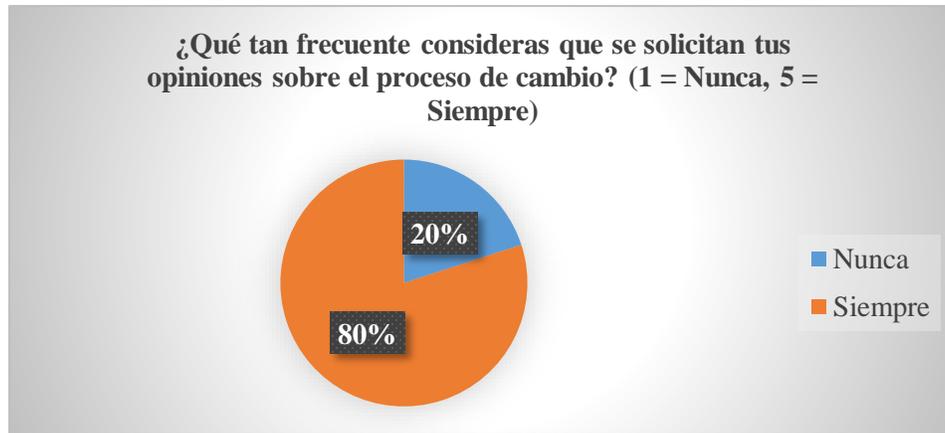
Todos los encuestados (100%) consideran que el cambio impacta muy positivamente en su motivación y satisfacción laboral. Esto es un resultado excepcional que indica un fuerte apoyo al cambio, la ausencia de respuestas negativas sugiere que el cambio está alineado con las expectativas y deseos de los empleados, lo que puede ser un indicador de una buena cultura organizacional.

La percepción de que el cambio afecta positivamente la motivación y satisfacción laboral es un fuerte indicativo de que los empleados se sienten motivados y valorados en su entorno de trabajo, este resultado puede ser utilizado por la dirección para reforzar la importancia del cambio y continuar promoviendo iniciativas que mantengan esta moral alta.

Interpretación

La percepción de que el cambio afecta positivamente la motivación y satisfacción laboral es un fuerte indicativo de que los empleados se sienten motivados y valorados en su entorno de trabajo, este resultado puede ser utilizado por la dirección para reforzar la importancia del cambio y continuar promoviendo iniciativas que mantengan esta moral alta.

Pregunta 6



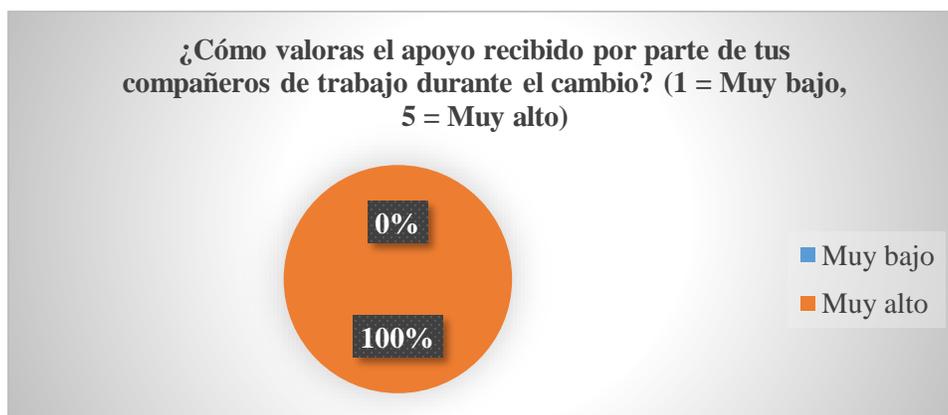
Análisis

La mayoría (80%) de los encuestados siente que sus opiniones sobre el proceso de cambio se solicitan "siempre", lo que indica una percepción positiva de la comunicación y el involucramiento en el cambio, sin embargo, 2 personas (20%) indican que "nunca" se les solicita su opinión. Esto sugiere que hay un segmento del equipo que podría sentirse excluido del proceso.

Interpretación

La alta calificación sugiere que la mayoría de los empleados se siente valorada y considera que su voz es importante en el proceso de cambio. Esto puede contribuir a una mayor aceptación y éxito del cambio, las dos respuestas que indican que no se solicitan opiniones pueden reflejar una falta de comunicación o un área de mejora en el enfoque del liderazgo. Ignorar estas percepciones puede llevar a sentimientos de desmotivación o desinterés.

regunta 7



Análisis

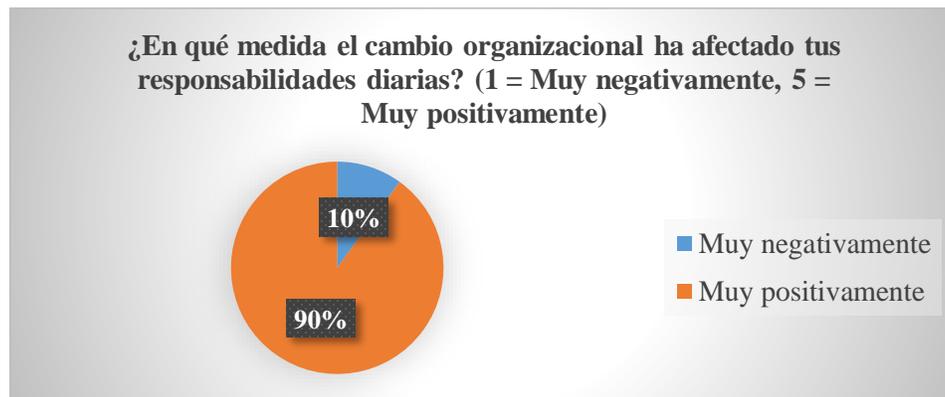
Todos los encuestados (100%) valoran el apoyo de sus compañeros como "muy alto". Esto es un resultado excepcional y sugiere un fuerte sentido de camaradería y colaboración en el equipo

durante el proceso de cambio, la ausencia de calificaciones bajas indica que el ambiente de trabajo es positivo y que los empleados se sienten respaldados, lo que es crucial en momentos de transición.

Interpretación

La percepción de un alto nivel de apoyo entre compañeros puede contribuir significativamente a la moral del equipo y facilitar la adaptación a los cambios. Un entorno colaborativo puede aumentar la resiliencia del grupo, el fuerte apoyo entre compañeros puede mejorar la satisfacción laboral y la motivación, lo que a su vez puede llevar a un proceso de cambio más efectivo.

regunta 8



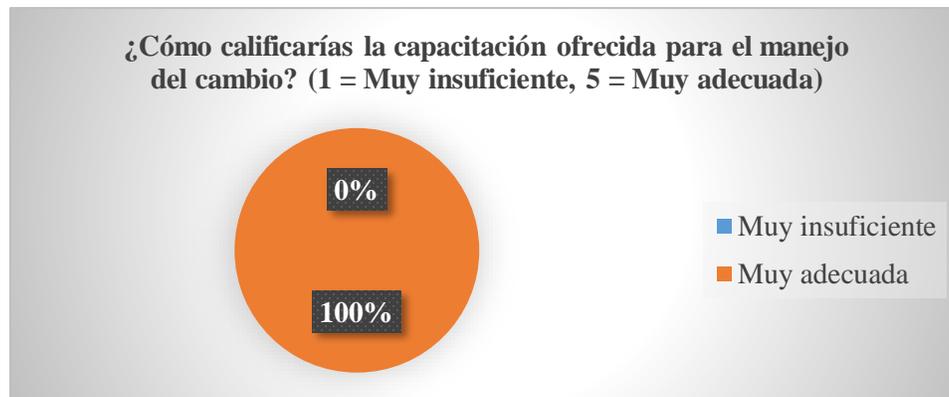
Análisis

La gran mayoría (90%) de los encuestados siente que el cambio organizacional ha afectado positivamente sus responsabilidades diarias. Esto es una señal alentadora de que los cambios implementados están siendo bien recibidos, una persona (10%) indica que ha sentido un impacto "muy negativo". Esto sugiere que, aunque la mayoría está satisfecha, hay una preocupación que debe ser atendida.

Interpretación

La alta valoración positiva sugiere que la mayoría de los empleados ve el cambio como una mejora en sus responsabilidades, lo que puede aumentar la satisfacción laboral y la productividad, la respuesta negativa de una persona debe ser explorada para entender su perspectiva y cómo el cambio podría estar afectando su trabajo de manera desfavorable.

Pregunta 9



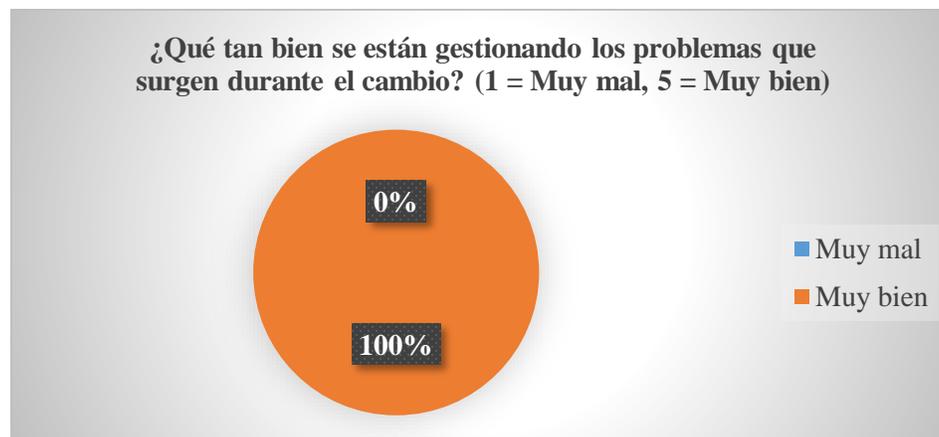
Análisis

Todos los encuestados (100%) califican la capacitación como "muy adecuada". Esto es un resultado excepcional y sugiere que la capacitación ha sido bien recibida y considerada efectiva, la ausencia de calificaciones más bajas indica que no hay preocupaciones sobre la calidad o relevancia de la capacitación, lo que es muy positivo para el ambiente de trabajo.

Interpretación

La calificación alta sugiere que la organización ha hecho un buen trabajo al preparar a sus empleados para manejar el cambio, lo que puede resultar en una adaptación más fluida y efectiva, la percepción de una capacitación adecuada puede aumentar la confianza de los empleados y su disposición para participar en el proceso de cambio.

Pregunta 10



Análisis

Todos los encuestados (100%) califican la gestión de problemas durante el cambio como "muy bien". Esto es un resultado excepcional que indica una percepción muy positiva sobre la capacidad

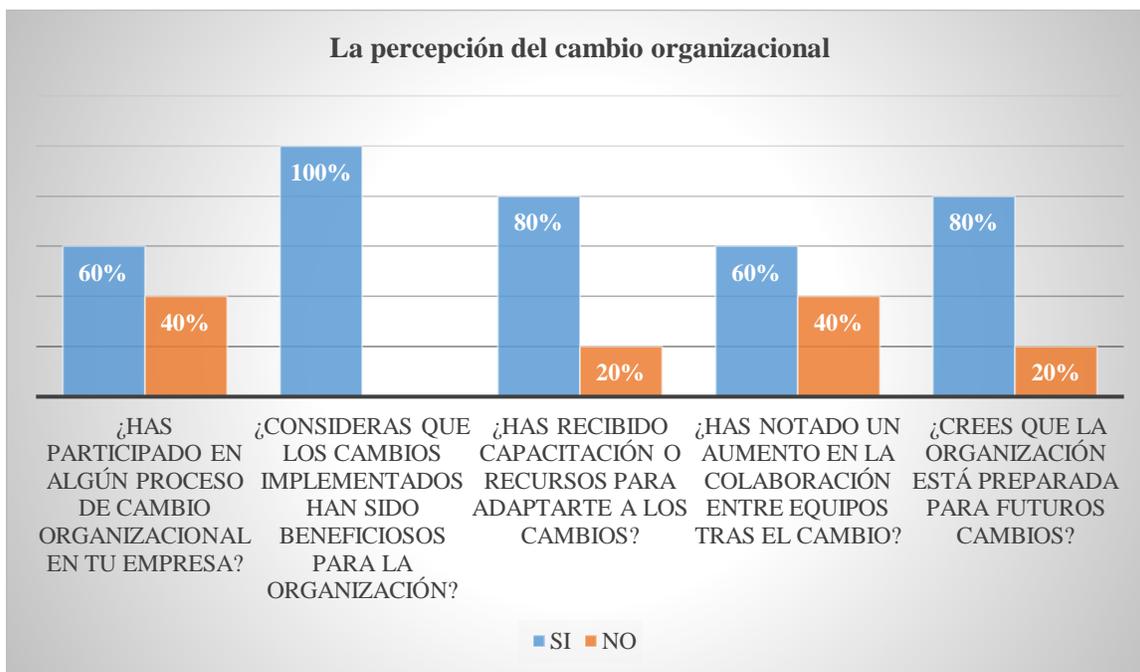
de la organización para manejar los desafíos que surgen, la ausencia de calificaciones más bajas sugiere que no hay preocupaciones significativas respecto a la gestión de problemas, lo cual es muy alentador.

Interpretación

La calificación alta sugiere que los empleados confían en que los problemas se abordan de manera eficaz, lo que puede aumentar su satisfacción y compromiso durante el proceso de cambio, la percepción de una buena gestión de problemas puede contribuir a un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sienten respaldados y escuchados.

Análisis sobre las entrevistas con preguntas cerradas

Estas entrevistas se las realizo a 5 colaboradores y líderes de empresas con el objetivo de obtener datos sobre la percepción del cambio organizacional, las cuales cuentan con 5 preguntas con respuestas cerradas que a continuación vamos a detallar:



Análisis

Participación en cambios organizacionales:

La mayoría (60%) ha participado en un proceso de cambio, lo que sugiere que la organización está activa en la implementación de transformaciones. Sin embargo, el 40% que no ha participado

podría indicar que ciertos departamentos o roles están menos involucrados, lo que podría ser un área a explorar más a fondo.

Beneficios de los cambios:

Todos los encuestados (100%) consideran que los cambios han sido beneficiosos. Esto es un resultado muy positivo que sugiere una percepción generalizada de éxito en las iniciativas implementadas. Puede reflejar un clima organizacional favorable hacia el cambio.

Capacitación para adaptarse a los cambios:

Un 80% ha recibido capacitación o recursos, lo que es alentador, ya que sugiere que la organización se preocupa por preparar a su personal. Sin embargo, el 20% que no recibió capacitación podría sentirse desinformado o desprotegido, lo que puede afectar su adaptación.

Colaboración entre equipos:

Con un 60% de respuestas afirmativas sobre el aumento en la colaboración, se puede inferir que los cambios han fomentado una mayor interacción entre equipos. Sin embargo, el 40% que no ha notado este aumento indica que aún hay áreas que podrían beneficiarse de una colaboración más efectiva.

Preparación para futuros cambios:

Un 80% de los encuestados creen que la organización está preparada para futuros cambios. Esto es un indicador positivo de la confianza en la capacidad de la organización para adaptarse y evolucionar, aunque el 20% que no está seguro podría reflejar cierta incertidumbre que debería abordarse.

Discusión y conclusiones

La psicología organizacional está desempeñando un papel cada vez más importante en la configuración de las prácticas empresariales del siglo XXI. Al aplicar los principios psicológicos al liderazgo, la cultura organizacional y la gestión del cambio, las empresas pueden mejorar su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno en constante evolución. El futuro de la psicología organizacional promete seguir influyendo en la manera en que las organizaciones enfrentan los desafíos y aprovechan las oportunidades en el siglo XXI.

Dentro de las encuestas el cambio organizacional es un proceso vital para el éxito de cualquier empresa, y su efectividad depende de un enfoque integral que incluya una comunicación clara, el involucramiento activo de los empleados y la capacitación continua. Al fomentar un ambiente de

inclusión y reconocimiento, las organizaciones pueden facilitar una transición armoniosa y fortalecer la cohesión del equipo. Además, el monitoreo constante y la documentación de buenas prácticas son esenciales para ajustar estrategias y asegurar que el cambio tenga un impacto positivo y duradero. En definitiva, abordar las inquietudes de los empleados y promover una cultura de colaboración son claves para navegar con éxito en entornos en constante evolución.

Las entrevistas muestran una percepción general positiva hacia los cambios organizacionales, con una mayoría que los considera beneficiosos y siente que han recibido el apoyo necesario para adaptarse. Sin embargo, hay aspectos que se pueden mejorar, como la inclusión de todos los empleados en procesos de cambio y el fortalecimiento de la colaboración entre equipos. Abordar las preocupaciones del 20% que no se siente capacitado o preparado puede contribuir a una transición más exitosa en el futuro.

Referencias

1. Amabile, T. M., Khaire, M., & Gelfand, M. J. (2024). *Creativity and innovation in the workplace: Insights from recent studies*. Harvard Business Review Press.
2. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
3. Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Harvard Business Review Press.
4. Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
5. De Azevedo, F., Ribeiro, V., & Bragança, S. (2023). *Global organizational culture and employee engagement: A case study of Siemens*. Springer.
6. Nguyen, M. H., Parker, S. K., & Saksvik, P. Ø. (2023). *Employee well-being and organizational outcomes: A review of recent research*. Routledge.
7. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
8. O'Reilly, C. A., Lee, J., & Caldwell, D. F. (2022). *Leadership and organizational change: A practical guide*. Oxford University Press.

9. Pereira, Z., (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, XV(1), 15-29.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194118804003>
10. Piderit, S. K. (2021). *Organizational change: Theory and practice*. Routledge.
11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
12. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
13. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).