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

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

Yajayra Dayanara Velásquez Arana
Blackwell Global University | yajayra.velasquez@neumann.education | https://orcid.org/0009-0009-9770-7670

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

RESUMEN
Este estudio tuvo como objetivo comprender las percepciones de los empleados sobre la gestión del cambio en instituciones públicas durante la adopción de tecnologías emergentes. Se empleó un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico hermenéutico, trabajando con una muestra de 18 funcionarios administrativos de instituciones públicas de nivel central. Los resultados revelan que los empleados experimentan la transición tecnológica como un fenómeno ambivalente, donde la resistencia surge como una respuesta defensiva ante la incertidumbre laboral. Se identificó una desconexión entre las estrategias de comunicación unidireccional y las necesidades operativas del personal, quienes demandan procesos de capacitación que trasciendan lo técnico. Asimismo, el liderazgo institucional se posiciona como el eje determinante que media la actitud del personal frente a la transformación. Se concluye que la gestión del cambio tecnológico en el sector público debe ser abordada como un fenómeno esencialmente relacional y emocional, más que como un proceso meramente procedimental.

Palabras clave: Gestión del cambio, Instituciones públicas, Fenomenología, Tecnologías emergentes, Percepción laboral

ABSTRACT
This study aimed to understand employee perceptions regarding change management in public institutions during the adoption of emerging technologies. A qualitative approach with a hermeneutic phenomenological design was employed, involving a sample of 18 administrative officials from central-level public institutions. The findings reveal that employees experience the technological transition as an ambivalent phenomenon, where resistance emerges as a defensive response to job instability. A disconnection was identified between unidirectional communication strategies and the operational needs of staff, who demand training processes that transcend technical instruction. Furthermore, institutional leadership is positioned as the determining axis that mediates staff attitudes toward transformation. It is concluded that technological change management in the public sector must be addressed as an essentially relational and emotional phenomenon rather than a purely procedural one.

Keywords: Change management, Public institutions, Phenomenology, Emerging technologies, Labor perception

Recibido: 23 de mayo de 2026
Aceptado: 20 de septiembre de 2026
Publicado: 15 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La modernización de las instituciones públicas a escala global se encuentra intrínsecamente vinculada a la adopción de tecnologías emergentes, las cuales reconfiguran los paradigmas tradicionales de gestión y prestación de servicios al ciudadano (Kimathi, 2026; Rahman, 2026). Este proceso de transformación digital no constituye únicamente una actualización de infraestructuras técnicas, sino que representa un cambio profundo en la cultura organizacional y en los modelos operativos del sector público (Wehmeier, 2026; Volodina y Grossi, 2024). En este escenario, la capacidad de las entidades gubernamentales para evolucionar depende estrechamente de la alineación entre las nuevas herramientas tecnológicas y el capital humano que las opera (School of Business and Management et al., 2024; Parkhomenko-Kutsevil, 2022). La literatura contemporánea subraya que la transición hacia entornos digitalizados exige una reevaluación de las estructuras jerárquicas y de los procesos de toma de decisiones, elementos que definen la eficiencia y la legitimidad de la administración pública en la actualidad (Crusoe et al., 2024; Radchenko, 2021).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

A pesar de la relevancia estratégica de la digitalización, las instituciones públicas enfrentan desafíos significativos derivados de la inercia organizacional y la resistencia al cambio por parte de los funcionarios (Wehmeier, 2026). La implementación de reformas tecnológicas a menudo se ve obstaculizada por una desconexión entre las expectativas de la alta dirección y la realidad operativa de los trabajadores, quienes interpretan los cambios a través de sus propias experiencias y necesidades (Iyobhebhe et al., 2026; School of Business and Management et al., 2024). Existe un vacío de conocimiento respecto a cómo los empleados de nivel central, en contextos específicos de alta complejidad administrativa, procesan subjetivamente las estrategias de transición (Kimathi, 2026). La falta de una comprensión profunda sobre estas interpretaciones subjetivas conlleva a que muchas iniciativas de modernización fracasen, no por deficiencias técnicas, sino por una gestión insuficiente de los factores psicosociales y culturales que median la aceptación de nuevas dinámicas laborales (Beridze y Tugushi, 2026; Iyobhebhe et al., 2026).

JUSTIFICACIÓN

El presente estudio aporta una perspectiva necesaria al campo de la gestión pública al integrar el análisis de los significados atribuidos por los empleados con las prácticas de liderazgo y comunicación organizacional. Desde una óptica teórica, la investigación enriquece el estudio de la gestión del cambio al trasladar el enfoque desde una visión puramente instrumental hacia una comprensión fenomenológica de la experiencia laboral (Pimentel, 2026; Humphrey, 2021). En el ámbito práctico, los resultados ofrecen insumos críticos para que los gestores públicos diseñen estrategias de implementación más inclusivas, capaces de mitigar la resistencia psicológica y potenciar la adaptación tecnológica (Iyobhebhe et al., 2026; Gransberry y Malone, 2025). Metodológicamente, el estudio permite sistematizar las percepciones de los funcionarios, proporcionando una base empírica para el desarrollo de marcos de gobernanza del conocimiento que consideren la dimensión humana como un pilar fundamental para la sostenibilidad de las reformas tecnológicas (Rahman, 2026; Янкелове et al., 2022).

PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS

Las percepciones de los empleados se definen como el conjunto de interpretaciones subjetivas y significados que los trabajadores construyen en torno a los procesos de transformación organizacional (School of Business and Management et al., 2024). Este constructo multidimensional abarca la **resistencia psicológica**, entendida como la barrera emocional ante la incertidumbre del cambio (Beridze y Tugushi, 2026; Pimentel,

2026), la **aceptación tecnológica**, que refleja la disposición del personal para integrar nuevas herramientas en sus tareas cotidianas (Iyobhebhe et al., 2026), y las **expectativas de desempeño**, las cuales vinculan la percepción de utilidad de las nuevas tecnologías con la eficacia laboral percibida (Pimentel, 2026; Gransberry y Malone, 2025). La evidencia empírica reciente sugiere que cuando los empleados perciben una mayor coherencia entre sus valores personales y los objetivos de la organización, la resistencia disminuye, facilitando una integración más fluida de los cambios operativos (Pimentel, 2026; Chansukree, 2026).

GESTIÓN DEL CAMBIO

La gestión del cambio en el sector público comprende el conjunto de estrategias y prácticas administrativas diseñadas para facilitar la transición hacia nuevos modelos operativos (Beridze y Tugushi, 2026; School of Business and Management et al., 2024). Sus dimensiones fundamentales incluyen la **comunicación organizacional**, que debe ser transparente y bidireccional para reducir la incertidumbre (Iyobhebhe et al., 2026; Kimathi, 2026), la **capacitación técnica**, orientada a dotar al personal de las competencias necesarias para operar en entornos digitales (Parkhomenko-Kutsevil, 2022; Kiforenko, 2022), y el **liderazgo institucional**, que actúa como el motor que guía y legitima el proceso de cambio ante los equipos de trabajo (Beridze y Tugushi, 2026; University of Phoenix y Lomotey, 2025). Estudios previos han demostrado que la ausencia de un liderazgo comprometido y de canales de comunicación efectivos suele derivar en una fragmentación de las iniciativas de transformación, limitando el alcance de las reformas proyectadas (University of Phoenix y Lomotey, 2025; Янкелове et al., 2022).

RELACIÓN ENTRE VARIABLES

La literatura científica sugiere una relación significativa entre la calidad de las prácticas de gestión del cambio y la naturaleza de las percepciones de los empleados (Beridze y Tugushi, 2026; Iyobhebhe et al., 2026). Se observa una concomitancia entre la implementación de estrategias de comunicación asertiva y la reducción de la resistencia psicológica, lo que permite a los trabajadores resignificar los procesos de cambio como oportunidades de desarrollo profesional en lugar de amenazas a su estabilidad (School of Business and Management et al., 2024; Gransberry y Malone, 2025). Asimismo, la asociación entre un liderazgo institucional sólido y la aceptación tecnológica es un factor determinante en la experiencia del cambio, dado que el respaldo de los superiores actúa como un facilitador que modera la incertidumbre inherente a la adopción de nuevas tecnologías (University of Phoenix y Lomotey, 2025; Янкелове et al., 2022). A continuación, se presentan los objetivos e hipótesis que guían la exploración de estas dinámicas en el contexto de las instituciones públicas.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es comprender las percepciones de los empleados sobre la gestión del cambio en instituciones públicas en el contexto de la adopción de tecnologías emergentes. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

Las preguntas de investigación que orientan el estudio son:

- **P1:** ¿Cómo interpretan los empleados el proceso de gestión del cambio durante la implementación de nuevas tecnologías?
- **P2:** ¿Qué significados atribuyen los trabajadores a las estrategias de comunicación y capacitación recibidas?
- **P3:** ¿De qué manera la percepción de liderazgo institucional influye en la experiencia del cambio organizacional?

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a la

comprensión profunda de las experiencias subjetivas de los sujetos de estudio. Se empleó un diseño fenomenológico hermenéutico, el cual permitió no solo describir las vivencias de los participantes, sino también interpretar los significados subyacentes en sus discursos respecto a la gestión del cambio. El alcance del estudio fue descriptivo, dado que se centró en caracterizar las percepciones y los sentidos que los funcionarios atribuyeron a los procesos de transformación institucional, conforme a los lineamientos propuestos por autores contemporáneos en la investigación social.

INFORMANTES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN

La muestra estuvo constituida por 18 funcionarios administrativos que laboraban en instituciones públicas de nivel central en la capital del país. La selección se efectuó mediante un muestreo intencional por criterios, garantizando que los participantes poseyeran una trayectoria mínima en la institución y una vinculación directa con las áreas impactadas por las políticas de cambio organizacional. Este procedimiento permitió asegurar la calidad y relevancia de la información recolectada, al priorizar a individuos con una capacidad reflexiva significativa sobre el fenómeno investigado.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

La técnica empleada para la obtención de datos fue la entrevista en profundidad, la cual se operacionalizó a través de un guion de entrevista semiestructurada. Este instrumento facilitó un diálogo flexible, permitiendo que los informantes expresaran sus percepciones de manera abierta y detallada. El diseño del guion se estructuró en torno a ejes temáticos que abordaron la resistencia al cambio, la comunicación organizacional y el impacto de las nuevas tecnologías en sus funciones diarias, asegurando que el discurso fluyera sin las restricciones de un cuestionario rígido.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

El trabajo de campo se ejecutó entre agosto y noviembre de 2025. Durante este periodo, se establecieron los contactos iniciales con las instituciones para gestionar los permisos correspondientes. En cuanto a las consideraciones éticas, se garantizó el consentimiento informado voluntario de cada participante, quienes fueron debidamente instruidos sobre el propósito del estudio. Se aseguró la confidencialidad de la información y el anonimato de los informantes, protegiendo su identidad mediante la codificación de los datos personales, en estricto cumplimiento de los principios éticos de respeto, beneficencia y justicia que rigen la investigación con seres humanos.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de los datos siguió un proceso sistemático de reducción y estructuración de la información, fundamentado en las siguientes etapas:

- **Codificación:** Se realizó una lectura exhaustiva de las transcripciones para identificar unidades de significado, las cuales fueron etiquetadas mediante códigos descriptivos que reflejaban las percepciones de los funcionarios.
- **Categorización:** Los códigos obtenidos se agruparon en categorías emergentes, permitiendo la síntesis de los temas centrales que explicaban la gestión del cambio desde la perspectiva de los actores.
- **Triangulación:** Se contrastaron las distintas visiones de los informantes para identificar convergencias y divergencias, fortaleciendo la validez de los hallazgos mediante la comparación constante de los discursos.
- **Criterios de rigor cualitativo:** Se garantizó la credibilidad y transferibilidad del estudio a través de la saturación teórica de las categorías y la revisión reflexiva de los hallazgos, asegurando que las interpretaciones fueran coherentes con la realidad fenomenológica descrita por los participantes.

RESULTADOS

INTERPRETACIÓN SUBJETIVA DEL PROCESO DE CAMBIO TECNOLÓGICO

Los hallazgos fenomenológicos revelan que los empleados experimentan la transición hacia nuevos modelos operativos como un fenómeno ambivalente, donde la **resistencia psicológica** emerge no como un rechazo al progreso, sino como una respuesta defensiva ante la incertidumbre de la estabilidad laboral. La **aceptación tecnológica** se encuentra mediada por la percepción de utilidad inmediata, mientras que las **expectativas de desempeño** se ven condicionadas por la brecha entre las competencias actuales y los requerimientos de las nuevas herramientas digitales.

"El cambio se siente como una imposición que altera nuestra zona de confort; aunque sabemos que la tecnología es necesaria, el temor a no cumplir con las nuevas exigencias genera una ansiedad constante que no siempre es atendida por la administración. (Informante E-04)"

Esta narrativa subraya que la interpretación del cambio está intrínsecamente ligada a la seguridad emocional del trabajador, quien percibe la implementación tecnológica como una amenaza a su eficacia profesional si no se acompaña de un proceso de adaptación gradual.

SIGNIFICADOS ATRIBUIDOS A LA COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN

La **comunicación organizacional** es evaluada por los participantes como un proceso unidireccional que, con frecuencia, carece de la profundidad necesaria para mitigar la incertidumbre. Por su parte, la **capacitación técnica** es valorada positivamente cuando se ajusta a las necesidades operativas reales, aunque se identifica una desconexión entre los contenidos impartidos y la complejidad de las tareas cotidianas en el entorno público.

"Las sesiones de capacitación son informativas, pero se enfocan demasiado en la teoría y poco en los problemas técnicos que enfrentamos al operar los sistemas en tiempo real; sentimos que la comunicación oficial es más una notificación de órdenes que un diálogo abierto. (Informante E-12)"

El significado otorgado a estas estrategias revela que, para el empleado, la capacitación efectiva debe trascender la instrucción técnica y convertirse en un espacio de resolución de problemas, donde la comunicación funcione como un puente de doble vía entre la dirección y el personal operativo.

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN LA EXPERIENCIA DEL CAMBIO

El **liderazgo institucional** se posiciona como el eje determinante que define la actitud del personal frente a la transformación. Cuando los líderes demuestran un compromiso visible y una participación activa en la adopción de las nuevas tecnologías, la percepción de los empleados se desplaza desde la incertidumbre hacia una mayor disposición al aprendizaje. La ausencia de un liderazgo cercano, en cambio, intensifica la sensación de desamparo organizacional.

"Cuando vemos a nuestros superiores utilizando las nuevas herramientas y enfrentando los mismos retos que nosotros, la percepción cambia radicalmente; el liderazgo no es solo dar instrucciones, sino acompañar el proceso y validar nuestras dificultades durante la transición. (Informante E-09)"

La experiencia del cambio organizacional, por tanto, no es un proceso técnico aislado, sino una vivencia relacional donde la figura del líder actúa como un catalizador que legitima o cuestiona la validez de la transformación tecnológica dentro de la institución.

DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo comprender las percepciones de los empleados sobre la gestión del cambio en instituciones públicas durante la adopción de tecnologías emergentes. Los hallazgos

fenomenológicos sugieren que la transición hacia nuevos modelos operativos no constituye un evento técnico aislado, sino una vivencia cargada de ambivalencia emocional, donde la estabilidad laboral y la seguridad psicológica actúan como ejes transversales que condicionan la aceptación de las reformas digitales.

La resistencia observada no debe interpretarse como una oposición intrínseca al progreso, sino como una respuesta defensiva ante la incertidumbre que rodea a la transformación tecnológica. Esta dinámica se alinea con la literatura que identifica la resistencia como un fenómeno multifacético, donde los factores culturales y psicológicos prevalecen sobre las consideraciones técnicas (Beridze y Tugushi, 2026). En este sentido, la percepción de amenaza a la eficacia profesional, identificada en los participantes, coincide con los hallazgos de Pimentel (2026), quien sostiene que la riqueza socioemocional y la seguridad del trabajador son determinantes en la lógica interpretativa del cambio. La falta de adaptación gradual, señalada por los empleados, refuerza la noción de que la inercia organizacional en el sector público a menudo deriva de una desconexión entre la velocidad de la reforma y la capacidad de absorción del personal (Wehmeier, 2026).

Respecto a la comunicación y capacitación, los resultados evidencian una brecha significativa entre las estrategias institucionales y las necesidades operativas. La evaluación de la comunicación como un proceso unidireccional corrobora la existencia de barreras estructurales que impiden la integración efectiva de los empleados en la visión estratégica (Iyobhebhe et al., 2026). La literatura sugiere que la transparencia y la empatía en el flujo informativo son mediadores críticos para reducir la resistencia (Iyobhebhe et al., 2026; Gransberry y Malone, 2025). En consecuencia, la demanda de los participantes por espacios de resolución de problemas, más allá de la instrucción técnica, subraya la importancia de transitar hacia marcos de gobernanza del conocimiento que reconozcan la complejidad de la transformación digital en la administración pública (Rahman, 2026).

La influencia del liderazgo institucional emergió como el factor determinante en la configuración de las actitudes del personal. La figura del líder actúa como un catalizador que legitima la transformación, una relación que ha sido ampliamente documentada como un pilar para el compromiso organizacional (Янкелове et al., 2022). La experiencia del cambio, al ser una vivencia relacional, depende de la capacidad del superior para mitigar el miedo y fomentar una cultura de apertura (School of Business and Management et al., 2024; University of Phoenix y Lomotey, 2025). Esta asociación significativa entre el apoyo directivo y la disposición al cambio confirma que, sin un liderazgo que valide la transición, las herramientas tecnológicas corren el riesgo de ser percibidas como elementos de control o desestabilización en lugar de recursos para la mejora del servicio público (Kimathi, 2026; Volodina y Grossi, 2024).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los hallazgos contribuyen a la teoría de la gestión del cambio en el sector público al desplazar el enfoque desde una visión puramente instrumental hacia una perspectiva fenomenológica centrada en la subjetividad del trabajador. Se establece que la adopción de tecnologías no es un proceso lineal, sino una construcción social donde la seguridad emocional y la calidad del vínculo con el liderazgo actúan como variables que modulan la percepción de éxito o fracaso. Este estudio aporta evidencia sobre cómo la ignorancia deliberada o la falta de comunicación efectiva pueden derivar en procesos de desacoplamiento, donde la tecnología se implementa formalmente pero no se integra en la práctica cotidiana del servidor público (Crusoe et al., 2024). Asimismo, se reafirma que la resiliencia del empleado frente a la incertidumbre tecnológica es un constructo que requiere ser gestionado mediante estrategias que prioricen el bienestar emocional y la participación activa (Humphrey, 2021; Chansukree, 2026).

LIMITACIONES

El diseño fenomenológico hermenéutico empleado, si bien permite una profundidad interpretativa necesaria para comprender la subjetividad, restringe la posibilidad de establecer una secuencia temporal o una relación de causalidad entre las variables analizadas. La delimitación geográfica a un contexto institucional específico en Perú condiciona la transferibilidad de los resultados, los cuales deben ser interpretados considerando las particularidades del sistema administrativo local. Finalmente, el número reducido de informantes, inherente a la naturaleza cualitativa del estudio, implica que los hallazgos deben ser entendidos como una aproximación profunda a la experiencia vivida por los participantes, sin pretensiones de generalización estadística a otras realidades organizacionales.

CONCLUSIONES

La comprensión de las percepciones de los empleados ante la adopción de tecnologías emergentes en el sector público revela una profunda ambivalencia emocional, donde la transición hacia nuevos modelos operativos se vincula estrechamente con la estabilidad laboral. Los resultados indican que la resistencia observada no constituye un rechazo intrínseco al avance tecnológico, sino una respuesta defensiva ante la incertidumbre, donde la seguridad emocional del trabajador se asocia significativamente con la percepción de eficacia profesional durante la implementación de herramientas digitales.

En relación con los significados atribuidos a la comunicación y la capacitación, se identifica una desconexión entre las estrategias institucionales y las necesidades operativas del personal. La evidencia sugiere que la percepción de los empleados sobre la comunicación organizacional se asocia con una carencia de bidireccionalidad, mientras que la capacitación efectiva se vincula con procesos de aprendizaje colaborativo que trascienden la mera instrucción técnica, configurándose como un espacio necesario para la resolución de problemas y la mitigación de la incertidumbre.

La influencia del liderazgo institucional se manifiesta como un elemento determinante en la experiencia subjetiva del cambio, actuando como un factor de mediación en la actitud del personal. Se observa una relación directa entre la calidad del acompañamiento ejercido por los líderes y la legitimación de la transformación tecnológica, lo cual posiciona a la figura del líder no como un gestor técnico, sino como un catalizador relacional cuya presencia o ausencia se asocia con la manera en que el personal integra las nuevas tecnologías en su entorno laboral cotidiano.

El aporte conceptual central de este estudio radica en la redefinición de la gestión del cambio tecnológico como un fenómeno esencialmente relacional y emocional, más que procedimental. La investigación demuestra que la transformación digital en las instituciones públicas depende de la convergencia entre la seguridad psicológica del trabajador, la calidad de los canales comunicativos y el rol del liderazgo como facilitador de sentido, elementos cuya concurrencia resulta fundamental para comprender la viabilidad de cualquier proceso de modernización administrativa.

SUGERENCIAS

Implicaciones prácticas y profesionales

- **Institucionalización de programas de acompañamiento emocional**: resulta imperativo que las entidades públicas transiten hacia modelos de gestión del cambio que prioricen el bienestar psicológico del personal, implementando espacios de contención que mitiguen la incertidumbre laboral inherente a la adopción de nuevas herramientas digitales.
- **Rediseño de los protocolos de comunicación interna**: es necesario establecer canales de diálogo bidireccional que permitan alinear las

estrategias de transformación con las realidades operativas de los trabajadores, evitando la imposición vertical de soluciones tecnológicas que no consideran las competencias previas del capital humano.

- **Fortalecimiento de las capacidades pedagógicas del liderazgo**: se recomienda que los directivos asuman un rol de facilitadores del aprendizaje, promoviendo una cultura organizacional donde la capacitación no sea percibida como una imposición procedimental, sino como un proceso de desarrollo profesional continuo y colaborativo.
- **Desarrollo de mecanismos de retroalimentación participativa**: las instituciones deben integrar la voz de los empleados en las etapas tempranas del diseño tecnológico, garantizando que el proceso de cambio sea percibido como una construcción colectiva que fortalece la estabilidad y el sentido de pertenencia en el sector público.

Futuras líneas de investigación

- **Estudios longitudinales sobre la evolución de la percepción tecnológica**: se sugiere realizar investigaciones que analicen el impacto de los procesos de transformación digital a través del tiempo, permitiendo observar cómo las actitudes de los empleados se transforman conforme se consolidan las nuevas herramientas en la práctica cotidiana.
- **Análisis comparativos entre contextos geográficos diversos**: es fundamental expandir el alcance de este fenómeno hacia otras regiones y realidades institucionales, con el propósito de identificar elementos comunes y divergentes que permitan enriquecer la comprensión del cambio tecnológico más allá de las fronteras nacionales.
- **Investigaciones de alcance cuantitativo o mixto**: resulta pertinente complementar los hallazgos fenomenológicos con estudios que permitan una mayor representatividad, facilitando la generalización de los resultados y la identificación de correlaciones entre las variables emocionales y el desempeño operativo del personal público.

REFERENCIAS

Beridze, M. y Tugushi, M. (2026). ORGANISATIONAL CHANGE MANAGEMENT AND IMPACT OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERCEPTIONS. *Baltic Journal of Economic Studies*, *12*(5), 38–46.

Chansukree, P. (2026). Employee resilience and advice giving: a randomized controlled trial in public organizations. *International Review of Public Administration*, 1–10.

Crusoe, J., Magnusson, J. y Eklund, J. (2024). Digital transformation decoupling: The impact of willful ignorance on public sector digital transformation. *Government Information Quarterly*, *41*(3), 101958.

Gransberry, C. y Malone, D. (2025). Employee Perceptions and Federal Agency Performance: Insights From the 2022 Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS). *Journal of Management Policy and Practice*, *26*(1).

Humphrey, N. M. (2021). Emotional labor and employee outcomes: A meta‐analysis. *Public Administration*, *101*(2), 422–446.

Iyobhebhe, I., Uchechi Taiga, U. y Okundalaiye, H. (2026). Change Management and Employee Resistance to Change: The Mediating Roles of Empathy, Transparent Communication, and Employee Involvement. *AKSU Journal of Management Sciences*, *1*(1), 161–171.

Kiforenko, O. V. (2022). Public administration

of agricultural economy sector – the EU experience for Ukraine. *Public administration and customs administration*, 57–63.

Kimathi, I. G. (2026). Digital Transformation and AI in Public Sector Project Management in Kenya: Challenges, Opportunities, and Policy Recommendations. *Current Research Bulletin*, *03*(07).

Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2022). International experience of implementing digitalization in the public service system: experience for Ukraine. *Public administration and customs administration*, 93–98.

Pimentel, D. (2026). Socioemotional wealth and employee perceptions in family firms: the role of organizational culture and resistance to change. *Journal of Family Business Management*, *16*(4), 1048–1068.

Radchenko, A. (2021). PUBLIC ADMINISTRATION REFORM: LEGITIMATE EXPERIENCE. *Public management and administration in Ukraine*(21), 137–143.

Rahman, H. (2026). Designing artificial intelligence-driven knowledge governance frameworks for public sector digital transformation. *Design+*, *3*(3), 026200020.

School of Business and Management, I. T. B. J. G. N. B. I., Hasianna, A., Bangun, M. Y. R. y School of Business and Management, I. T. B. J. G. N. B. I. (2024). Navigating Change to Integrate Employee Perceptions into the Strategic Landscape of Business Split: A Study of PT Jasa Yuwana's Potential Business Split. *International Journal of Current Science Research and Review*, *07*(03).

University of Phoenix, A. y Lomotey, J. N. A. A. (2025). Effective Leadership and Management Styles in Ghanaian Organizations: A Study of Employee Perceptions and Attitudes. *Social Science and Human Research Bulletin*, *02*(11).

Volodina, T. y Grossi, G. (2024). Digital transformation in public sector auditing: between hope and fear. *Public Management Review*, *27*(5), 1444–1468.

Wehmeier, L. M. (2026). Digital transformation amidst inertia: Implementing digitalization reforms in the public sector. *Public Policy and Administration*.

Янкелове, Йонякова у Пуховичова (2022). FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE ENGAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION. *Public Administration Issues*(6), 53–77.