



**Abdul Hameed Qureshi**  
Deputy Director (Audit),  
Pakistan Telecommunication  
Authority, Islamabad, Pakistan.



**Yasir Yaqoob**  
Director HR, Pakistan  
Telecommunication Authority,  
Islamabad, Pakistan.



**Abdur Rub Khan**  
Director (Finance), Pakistan  
Telecommunication Authority,  
Islamabad, Pakistan

# Employee Innovative Work Behaviour and Change Management steps in Telecom Sector of Pakistan: The role of Employee well-being in change Management

Comportamiento Laboral Innovador de los Empleados y Pasos de Gestión del Cambio en el Sector de las Telecomunicaciones de Pakistán: el Papel del Bienestar de los Empleados en la Gestión del Cambio

## I. INTRODUCTION

The current study seeks to focus on one of its most vibrant sectors, i.e. telecommunication. The study's significance focuses on probing the relationship between employee innovative work behaviour and the change management model as it can build a better understanding of the type of changes required in the mentioned sector. It will serve the objective of determining the influence of the change management model on an employee's work behaviour and the benefits it provides to the telecommunication sector.

The concept of the change management process has been emphasised with much importance since it carries the potential to identify critical factors and issues within an organisation (Adam, 2022). The main essence of change management is that it targets problem areas within an organisation and introduces changes that mitigate such issues (Stoffers et al., 2020). The benchmark sets for assessing change management is tied to the success achieved by the sector applying it (Purwanto et al., 2021).



### EXECUTIVE SUMMARY

The aim of the research was to access the relationship between employee innovative work behaviour and the change management model in the telecom sector of Pakistan. Employee innovative work behaviour is an integral part of change management since it helps the organization introduce the required changes and facilitate its populace efficiently. Moreover, employee innovative work behaviour provides the coupled benefit of facilitating ease to its users and improving the knowledge flow from the government to its users. The data was collected through the primary quantitative method and the data was collected from the 300 employee that works in the telecommunication sector. The results of the research state that employee innovative work behaviour has a weak relationship with unfreezing variable and the change process along with that EIWB tends to influence the unfreezing variable positively as well as significantly and EIWB tends to influence the freezing variable negatively.

### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de la investigación fue acceder a la relación entre el comportamiento laboral innovador de los empleados y el modelo de gestión del cambio en el sector de las telecomunicaciones de Pakistán. El comportamiento de trabajo innovador de los empleados es una parte integral de la gestión del cambio, ya que ayuda a la organización a introducir los cambios requeridos y facilita a su población de manera eficiente. Además, el comportamiento de trabajo innovador de los empleados brinda el beneficio adicional de facilitar la facilidad a sus usuarios y mejorar el flujo de conocimiento del gobierno a sus usuarios. Los datos se recopilaron a través del método cuantitativo primario y los datos se recopilaron de los 300 empleados que trabajan en el sector de las telecomunicaciones. Los resultados de la investigación indican que el comportamiento de trabajo innovador de los empleados tiene una relación débil con la variable descongelante y el proceso de cambio junto con que EIWB tiende a influir en la variable descongelante de manera positiva y significativa y EIWB tiende a influir negativamente en la variable congelante.

The sector's performance is compared prior to applying change management practices, and, any improvement, e.g. achieving its set Key Performance Indicators (KPIs), is regarded to be an attestation of change management's success (Afsar et al., 2020).

Based on the emphasis on change management on introducing change in an organisation, it is instrumental in highlighting issues since the government institutions' actions are directly linked to the populace's well-being. Since it is linked with the populace's well-being, change management is deemed important since it renders the organisation or, in this case, government to improve its operating performance through changes (Saeed et al., 2018).

The proposed changes, in this case, cannot be achieved without the inclusion of its employees since their participation is deemed crucial for this objective. It can be achieved by introducing changes in the employee's innovative work behaviour through better participation in the decision-making process (Javed et al. 2019).

The government achieves such participation since, as per change management, information and knowledge sharing is more streamlined, allowing its employees to provide innovative solutions (Schuh et al., 2018).

Change management applies the Lewin model, which is composed of three stages, i.e. unfreezing, changing and refreezing. The unfreezing stage refers to the evaluation stage so that the issues are identified in this case. Moving onto the second stage, i.e. changing stage, concerns itself

with the required plan of action to be implemented to rectify the issue (Adam, 2022).

Employee innovative work behaviour is an integral part of change management since it helps the organisation introduce the required changes and facilitate its populace efficiently. Through such a work behaviour, the implementation of key policies from the government is easy, and it smoothly translates into benefits for its recipients (Bos-Nehles and Veenendaal, 2019). By facilitating the employee's innovative work behaviour, the institution stands central to the possibility of providing better facilities to its users and the ways the institution can modernise itself. Such an innovative working behaviour is enhanced due to the correct and timely implementation of the change management model since it scans and identifies key risks that can impede the value creation ability of the government institution accordingly (Yang and Maresova, 2020). According to

***The concept of the change management process has been emphasised with much importance since it carries the potential to identify critical factors and issues within an organisation***

(Akram et al., 2020), employee innovative work behaviour provides the coupled benefit of facilitating ease to its users and improving the knowledge flow from the government to its users. In this manner, the government is in a position to assist its users.

As per (Samma et al., 2020), one of the integral elements of employee innovative work behaviour is that it concerns itself with introducing changes in a product or service. In other words, an employee's innovative work behaviour serves to improve the overall product and service quality. Moreover, the concept of employee innovative work behaviour is considered voluntary in nature and is not coerced by its employee (Adam, 2022).

It is identified that there is a lack of discussion on a government institution as compared to private and their perspective. Studies do not identify any factors that require changes and discusses the concept of employee innovative work behaviour in its entirety. Due to the non-selection of factors regarding the relationship between employee innovative work behaviour and the change management process is based on Lewin's model. However, the study is bereft of identifying external factors such as brand image, employee motivation, and so on.

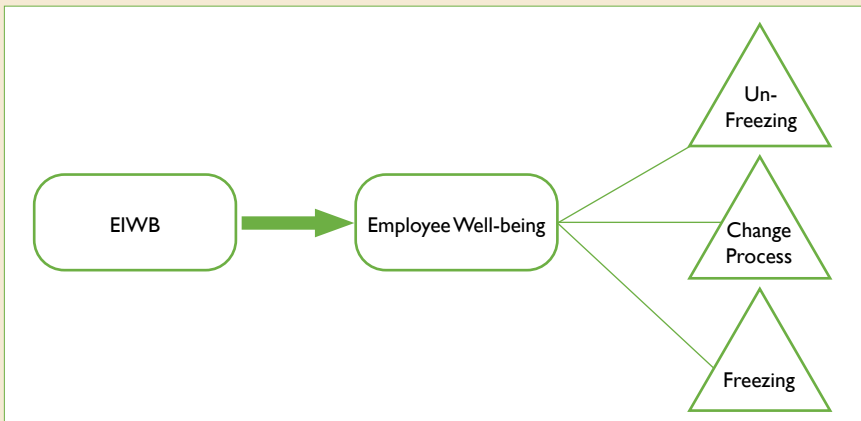
**KEYWORDS**

Innovative, behaviour, telecom, employee well-being, management system.

**PALABRAS CLAVE**

Innovador, comportamiento, telecomunicaciones, bienestar de los empleados, sistema de gestión.

Figure 1. **Conceptual Model**



**Figure 1**, the conceptual model provides employee innovative work behaviour and its relationship with the Lewin Model's stages, i.e. unfreezing, changing, and refreezing within the employee's well-being context and are the independent variables of the study. This study will develop a better consensus regarding the interrelationship

between employee innovative work behaviour and the change management implemented by the government. Employee innovative work behaviour is significant distinctively since it directly impacts the change management model implemented by the government (Zhou et al., 2020).

### **Directional Hypothesis**

*H1: There will be a positive change in Employee Innovative Work Behaviour through Lewin's model in the Telecommunications sector.*

*H2: There will be a negative change in the Employee Innovative Work Behaviour through the Lewin's model in the Telecommunications sector.*

### **Alternative Hypothesis**

*H3: There will be no change in the Employee Innovative Work Behaviour through Lewin's model*

Overall, an introductory note has been shared regarding the relationship between employee innovative work behaviour and the change management model. After providing a suitable background, this introduction also provided the aim of the study. Based on the aim, research objectives have been shared. Moreover, the significance of employee innovative work behaviour, has been shared. It also identified the research gap of this study as well, and towards the end, it provided the conceptual model identifying the focal and independent variables.

This study's main aim is to determine the relationship between employee innovative work behaviour and the change management process in a government institution. For this purpose, the study has focused on Pakistan's telecom sector. The research objectives of the study are to investigate the relationship between employee innovative work behaviour and change management process, to critically review the literature regarding the impact of change management on an employee's innovative work behaviour, and to assess the importance of change management on employee innovative work behaviour within the telecom sector.

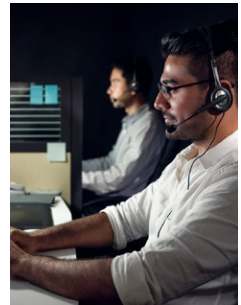
Employee Innovative Work Behaviour and implementing effective Change Management steps are critical for the Telecom Sector in Pakistan to remain competitive, adapt to technological advancements, and deliver exceptional services. Additionally, recognizing and prioritizing employee well-being during change initiatives can lead to smoother transitions, improved innovation, and overall success for telecom companies in the dynamic business landscape.



## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1. Employee Innovative Work Behaviour

According to Dereli (2015), innovation behaviour refers to such behaviour that is linked with the process of developing new products and markets along with the improvement of routines regarding business throughout the organization. Such behaviour could be carried out either by an organizational member or individual groups within an organization. However, EWIB is defined as the creative ideas of employees in an organization to solve problems related to work along with the contributions of innovations towards the development as well as the implementation of such ideas that seems to be resulting in an up-gradation of organizational performance has been observed by (Akram, Lei and Haider, 2016; Poquiz, et al., 2023) that the contribution of employees towards the development of the organization as well as innovation seems to be underestimated and even underexplored. By engaging in the behaviours of innovation employees could be able to develop, react as well as modify such ideas that would not be developed and this makes employees important to the products and processes of innovation. However, employees use to contribute to the process of innovation in several ways where some of the achievements are considered to be practical in such a sense through which constructional change could be represented by them (Al-Hussaini et al., 2019)



### 2.2. Employee Well Being

Recently, employee wellbeing has become the main focus for most employers which refers to the overall physical, emotional and mental health of employees which is considered one of the most crucial components for a healthy working environment in the organization (Guest, 2017). Such a phenomenon is a progressive change such as employees who seems to be prioritizing their mental health at work. However, companies that use to promote well-being make the employees manage their level of stress easily and also make them able to maintain a productive environment. Moreover, productivity and performance are boosted by employee well-being as employees use to display healthier behaviours along with the better making of decisions when they feel well. Good health and well-being could be considered a core enabler of engaging employees and the performance of the organization (Kundi et al., 2020). Further, it has



been observed by Heffernan and Dundon (2016) that communication, management style, teamwork as well as dignity and respect contributes towards employee well-being. There are some pillars of employee well-being including safety-related to job and finance, health, protection as well as work-life balance (Tanimoto et al., 2021). Such pillars have been designed for the identification of issues in the workforce.

### 2.3. Kurt Lewin's Change Management Model

According to Cummings, Bridgman and Brown (2016), a change model has been developed by Kurt Lewin including three steps i.e. unfreezing, change and refreezing. A very simple as well as the practical model has been represented by the model of change management. According to Lewin, the change process first entails establishing the need for change, then working toward the desired level of behaviour, and finally establishing that new behaviour as the norm. The model still seems to be widely used today and serves as the foundation for several newer change models.

#### *Unfreeze*

This first stage of change involves the preparing of the organization to accept that change is essential including the breaking of the existing status quo before building up the new way of operation (Tang, 2019). Before the implementation of change, the organization must move towards the initial step of unfreezing. The initial step of unfreezing must be completed before the implementation of change. The objective of the unfreezing stage is towards the creation of awareness regarding how the status quo or current acceptability level is producing challenges for the business as most individuals seem to be inherently averse to change. However, the first change is always the most difficult one.

#### *Change*

After the creation of uncertainty in the unfreeze stage, the stage of change is where people start the process of resolving their uncertainty by looking for new ways of doing things (Tang, 2019). However, people start believing in such ways that seem to be supportive of the new direction. For understanding such a concept and contributing towards making it successful, people have to understand how they could be benefitted from it where time and communication are the two keys of changes. Time need for people to understand changes as well as they must feel highly connected with the organization within the period of transit (Babar & Ahmed, 2023)



### Refreeze

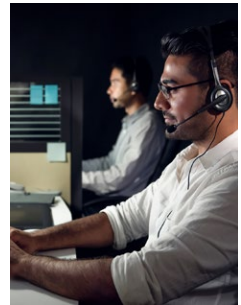
Many people use the term "refreezing" to describe the act of reinforcing, stabilizing, and consolidating the new state after the transition in Lewin's change model. Changes in organisational procedures, goals, structure, offerings, or personnel are approved and refrozen as the new standard. However, according to Pawar and Charak (2017), once the changes seem to be taken shape and people have comprised the new working ways, it means that the organisation is ready to refreeze. However, the refreeze is obvious in the form of a stable organisational hierarchy, reliable descriptions of jobs and so on. The stage of refreeze help people as well as the organization for internalizing or even institutionalizing the changes which means making sure that the changes are used every time and are combined with everyday business (Tang, 2019). Without the new frozen state, tackling the next initiative of change efficiently becomes difficult.

## 2.4. Hypothesis Development

### *EIWB and Change Management*

The radical, as well as a fundamental transformation of a corporation into a better condition through a thoughtful change, is referred to as organisational innovation (Rotmans, Loorbach and Kemp, 2016). An organisation is a living and breathing system that interacts with its surroundings regularly. As a result, for those attempting to adapt to environmental changes, organisational innovation is unavoidable. However, change management refers to such activity through which members could be able to participate in change without any effort (Lewis, 2019). Recently, it has been noticed that change management has focused on such methodologies that play an effective role in managing the resistance of such individuals who seems to be obstructed for organizational as well as promoting innovative behaviour. According to Lewin's research which is considered the initial study regarding change management, the focus has been made on the methods of management for minimizing individual resistance. Moreover, change management now refers to the intentional change in behaviour as well as the perception of members to make them achieve target performance by the elimination of or prevention of members' resistance towards change. As a result, it is hypothesized as follows:

*H1: EIWB is positively associated with the "unfreezing" stage of the change management process.*





*H2: EIWB is positively associated with the "change" stage of the change management process.*

*H3: EIWB is positively associated with the "refreezing" stage of the change management process.*

#### *Employee wellbeing and Change Management*

The time has come for a change in how businesses support their employees' well-being. People and organisations could be able to adapt and progress when change seems to be effectively managed and communicated (Stouten, Rousseau and De Cremer, 2018). More than ever, leadership must strategize as well as embrace change management now for the health of their employees, companies and even themselves. The change could be exhausting but if navigates, it could turn out to be one of the powerful catalysts for enhancing wellbeing. With the involvement of individuals in such a change through which they could be impacted directly, an increased sense of control is provided to them by building their promise towards the change and reducing such resistance amount that is likely to occur. Thus, the following hypothesis has been developed:

*H4: Employee Well-being moderates the relationship between EIWB and the "unfreezing" stage of the change management process.*

*H5: Employee Well-being moderates the relationship between EIWB and "change" stage of the change management process.*

*H6: Employee Well-being moderates the relationship between EIWB and "refreezing" stage of the change management process.*

#### *EIWB and Employee Wellbeing*

Employee Wellbeing has recently been seen to be attracting much responsiveness from researchers not only for having happy as well productive employees but also for the mitigation of negative effects regarding stress in the workplace such as depression and frustration. However, it has been shown by previous research that happy employees are more likely obtain higher ratings from their supervisors as well as higher pay (Warr and Nielsen, 2018; Ahmad et al., 2019). Moreover, happy employees are more knowledgeable has been found to Tenney et al. (2015), as well as their improved performance is recognised by consumers, peers, and even supervisors. As they carry out their obligations, they could be more creative and be able the development of original ideas (Kaufman and Sternberg, 2010). Further according to Johnson and colleagues (2010), those having



a positive affection have more mental flexibility and attention spans which are both necessary for innovative work behaviour and problem-solving. Employees that are content with their jobs generate more creative ideas as they do not seem to be resistant to innovation as well as more likely for solving the problem in teamwork rather than alone. Thus, the following hypothesis has been proposed:

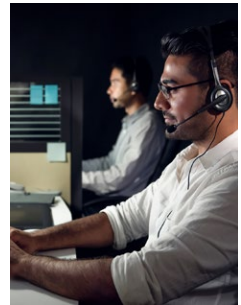
*H7: Employee Innovative Work Behaviour is positively associated with Employee Wellbeing.*

### 3. METHOD

#### 3.1. Sample and Procedure

The sample size of the data collected through primary source was 300 and the data was collected from the 10-15 leading telecommunication companies in the industries. The aim was to collect data from a versatile group of participants to endure responses with diversity. The telecommunication industry has been subject to enormous changes in the last few years, thus the affiliation to change management and questions about it were answered with an in-depth perception. The variances of employees within different organizational setup were achieved with the application of various variables within the questionnaire. The questions incorporated in the questionnaire included variables like employee innovation, work behaviour, employee wellbeing, unfreezing, change and refreezing (Jong, et al., 2016). The last three variables were used from the Kurt Lewin Change management Model to comprehend the concept of change in an organization and assess its impact on employees' work behaviour and wellbeing.

The convenience method of sampling was used as the sampling procedure because it provides easy access to the participants with limited time and effort. Convenience sampling is a non-probability method of sampling and does not endure a pattern to attaining the responses. To incorporate non-data bias the data was collected through online platforms and participants were advised not to discuss the responses with their colleagues. To reduce the bias of the data extracted through employee responses a lag of almost one month was established and the response was gathered two separate sittings. The initial part of the questionnaire incorporated the details of the demographics of employees including their gender, income



levels etc. the data attained through the questionnaires were kept confidential and a limited number of researchers had access to it. The respondents were provided with an information sheet prior to the questionnaire to obtain consent before accounting for the responses. The research design used in the study was quantitative with a deductive research approach.

### 3.2. Measures

The questionnaire was constructed with five-point Likert scale specifying the level of engagement by each participant. This included the scale 1 representing strongly disagree and scale 5 representing strongly agree. A scale of 3 would represent the respondent being neutral to the question asked in the questionnaire. The constructs which were used to measure the research variables were extracted from various literature on organizational change and employee behaviour.

#### 3.2.1. *Employee Innovation work behavior*

The five-point likert scale was used for the variable of employee innovation work behavior which highlights employees coping with the organizational change. The questions for this variable incorporated employee behaviour during the transition phase of the change and prior to it. In analyzing the variable EIWB (Employee Innovation work behaviour) was assessed in relation to the change in the management phases at various levels of the organization.

#### 3.2.2. *Employee well being*

The employee wellbeing variable was assessed with question statements pertaining to the physical and emotional impact on employees due to the changes incorporated by the management (Akram et al., 2020). This would account for the transitional phase and counselling from the top-level management to reduce change resistance and accommodate the process of transition. This would also incorporate the structuring of the working staff and work flexibility to rearrange schedules.

#### 3.2.3. *Unfreezing*

This variable is incorporated from Kurt Lewin's change management process (Adam, 2022). Unfreezing is the first step of the model and incorporates the alteration of the existing culture and practices.



Questions in the likert table includes question including support from the top-level management and the inclusion of employees' concern and scepticism in the process. This also includes the current state assessment to evaluate the tolerance to change in the organization. The change is more hinged in telecommunication companies.

**3.2.4. Change Process**

The change process is the next stage in the change management model which includes the transitional phase when the change is communicated throughout the organization and the organizational structure is altered depending on the company's needs. The questions incorporated in the Likert scale for this variable included questions includes communication of the change within the organization and the identification of the role model within the transitional phase of the organization.

**3.2.5. Refreezing**

Refreezing is the last stage of the change management model which includes solidifying the change made in the second stage. Refreeze is crucial as t guarantees the sustainability of the changes made. The questions asked in the Likert table for this particular variable includes support in embedding the new culture from the top-level management and the sense of stability derived from the change. This could also include training and the establishment of quantitative metrics to measure the success.

**Table I. Result of Demographics**

DEMOGRAPHICS			
	Demographics	Frequency	Percent
Gender	Male	119	66.3
	Female	101	33.7
	Total	300	100
Age	25 or younger	85	28.30
	26-35	123	41.00
	36-45	46	15.30
	46-55	34	11.30
	55-above	12	4.00

<b>level of education</b>	matriculation	16	5.30
	Intermediate	36	12.00
	Bachelors	62	20.70
	masters	115	38.30
	other	71	23.70
<b>monthly income</b>	below 25,000	75	25.00
	21-50,000	108	36.00
	51-75000	66	22.00
	76- 100,000	31	10.30
	above, 110,000	20	6.70
<b>overall job experience</b>	less than 1 year	57	19.00
	1-5 year	83	27.70
	6-10 year	82	27.30
	above 10 year	78	26.00
<b>designation</b>	lower management	81	27.00
	upper management	94	31.30
	middle management	125	41.70
<b>Experience with Current Organization</b>	less than 1 year	58	19.3
	1-5 year	98	32.7
	6-10 year	82	27.3
	above 10 year	62	20.7

#### 4. MEASUREMENT MODEL USING CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

In accordance with the research undertaken, it has been found that the CFA analysis has been used to verify the factorial structure of the parameters in terms of the convergent validity, discriminant validity, as well as reliability, according to a research (Brown, 2015). In addition to that, Cronbach's alpha and composite reliability have both been used to evaluate the dependability of latent constructs. The reliability and internal consistency findings are shown in the table below. Likewise, the study further indicates that Cronbach's Alpha and composite reliability need to be larger than 0.7, as demonstrated by the research performed (Kline, 2015). The below Table one of current study depicts the latent constructs, indicators, factor loadings, Cronbach alpha, composite reliability and average variance extracted.

Table 2. Cronbach's alpha and composite reliability

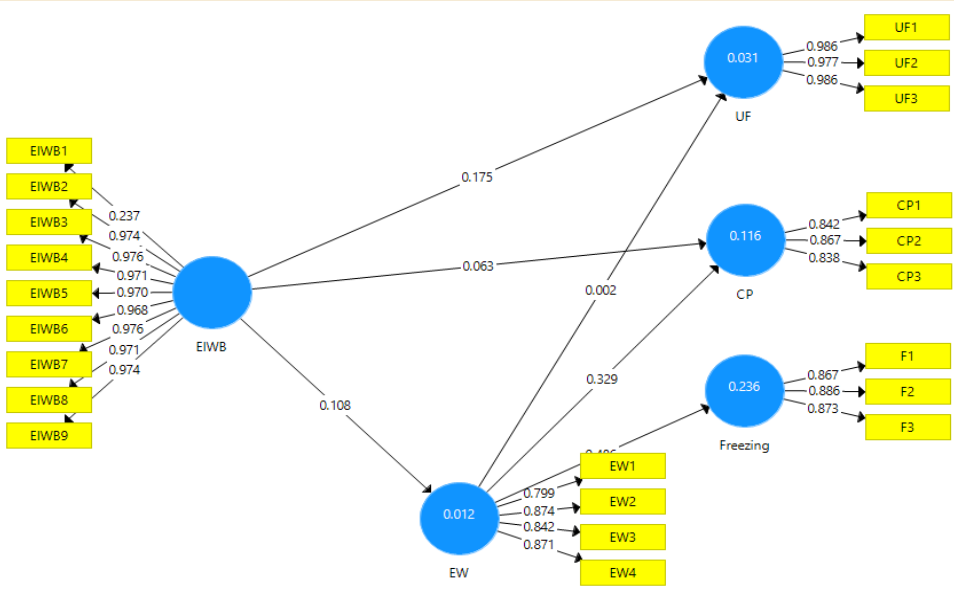
LATENT CONSTRUCTS	INDICATORS	FACTOR LOADINGS	CRONBACH'S ALPHA	COMPOSITE RELIABILITY	AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)
<b>Change Process</b>	CP1	0.842	0.806	0.886	0.721
	CP2	0.867			
	CP3	0.838			
<b>Employee Innovative Work Behaviour (EIWB)</b>	EIWB1	0.937	0.968	0.979	0.847
	EIWB2	0.974			
	EIWB3	0.976			
	EIWB4	0.971			
	EIWB5	0.970			
	EIWB6	0.968			
	EIWB7	0.976			
	EIWB8	0.971			
	EIWB9	0.974			
<b>Employee Wellbeing</b>	EW1	0.799	0.868	0.910	0.718
	EW2	0.874			
	EW3	0.842			
	EW4	0.871			
<b>Freezing (F)</b>	F1	0.867	0.848	0.908	0.766
	F2	0.886			
	F3	0.873			
<b>Unfreezing (UF)</b>	UF1	0.986	0.983	0.988	0.966
	UF2	0.977			
	UF3	0.986			

Considering CP does have a Cronbach's alpha of 0.806, EIWB has a Cronbach's alpha of 0.968, while EW has a rating of 0.868, **Table 1** above demonstrates that the latent constructs have greater internal consistency and thereby validate the reliability. Similar to UF, Freezing has a Cronbach's alpha of 0.983 and 0.848, respectively. In a comparable position, the composite reliability of CP is 0.886 that of EIWB equals 0.979 that of EW is 0.910, that of Freezing is 0.908, and that of UF is 0.988. To assess the reliability of each construct's indication, factors loading has been used. All of the constructs are reliable as a result.

In addition to that, it has further discovered that factor loadings have been used to assess the reliability of the construct indicators.



Figure 2. This figure indicated the table2



According to the research done by (Latan, Noonan, and Matthews 2017), factor loading values should be greater than 0.6 to guarantee the factor's validity. Likewise, the factor loadings for every indicator are shown in the table above. All of the components are over 0.6, which means that neither of the indicators have to be eliminated, confirming the validity. Secondly, applying the Average Variance Extracted (AVE), that has a criterion of 0.5, the study has proven convergent validity, which reflect the degree of connectedness (Hair et al., 2017). The findings shown in the above table demonstrate that AVE values are all above 0.5, indicating that the data are genuine and convergent.

Table 3. Discriminant Validity

	CP	EiWB	EW	FREEZING	UF
CP					
EiWB	0.115				
EW	0.401	0.118			
Freezing	0.597	0.071	0.563		
UF	0.064	0.184	0.057	0.049	

In addition to convergent validity, discriminant validity is being seen as a key element in handling data validity. To overcome the problem of multicollinearity, the research has employed the HTMT ratio, which aids in establishing uniqueness between various factors in this investigation in accordance with the study employed (Wong, 2011). The requirement that the HTMT ratio be below 0.85 also has been clarified. The findings of discriminant validity employing the HTMT ratio are shown in the table 2 above. It shows that since all values are under the cut-off of 0.85, the premise of discriminant validity has not even been broken by the information.

#### 4.1. Path Assessment

The investigator has taken into consideration bootstrapping for assessing the relationship between employee innovative work behaviour and the change management model in the telecom sector of Pakistan after the research has proven the validity and reliability. According to the research undertaken by Avkiran and Ringle (2018), the resampling method that may be performed to judge the path importance of the factors involves bootstrapping. The path coefficient, T stats, and P value of the current findings are presented in **Table 3**.

**Table 4. Relationship between employee innovative work behaviour and the change management model**

	PATH COEFFICIENT	T STATISTICS (O/STDEV)	P VALUES
EIWB -> CP	0.063	0.901	0.068
EIWB -> EW	0.108	1.763	0.078
EIWB -> UF	0.17	2.887	0.004
EW -> CP	0.329	4.686	0.000
EW -> Freezing	0.486	10.101	0.000
EW -> UF	0.002	0.034	0.073

According on the P of 0.068 and coefficient value of 0.063, the findings demonstrate that EIWB has a substantial and favourable influence on CP. Likewise, it has been revealed that EIWB strongly and favourably affects EW, with a P-value and coefficient of 0.078 and 0.108, respectively. Similar to this, EIWB significantly and favourably affects UF, as shown by the P-value of 0.004 and coefficient value of 0.17. EW has a strong and favourable influence on CP, according to the

results, which show a P value of 0.000 and a coefficient of 0.329EW significantly and favourably affects freezing, with a P value of 0.000 and a coefficient of 0.486. EW also considerably and positively affects UF, with a P value of 0.073 and a coefficient of 0.002. Focusing on the research findings, which show that as EIWB increases, CP, EW, UF, and Freezing tend to rise considerably, the favourable impact has been illustrated.

Table 5. Predictive Relevance and Quality of Model

	R SQUARE	R SQUARE ADJUSTED	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
CP	0.116	0.110	0.428
EW	0.012	0.008	0.519
Freezing	0.236	0.234	0.505
UF	0.031	0.024	0.858

The investigator implemented R-squared and adjusted R-squared to **Table 4** to assess the model's efficiency. It implies that the CP's R-Square is 0.116, or 11.6 percent. This suggests that 11.6% of the changes in CP can be attributed to the variation in EIWB. The adjusted r-square value, which is 0.110 or 11%, shows that the levels of freedom have been modified. The R-square of EW, on the contrary side, is 0.012, or 0.12%. It shows that EIWB accounts for 0.12% of the variation in EW. Nevertheless, the modified r-squared of 0.08 percent is reflected in the levels of freedom modification. Similarly, the R-square for freezing equals 0.236, reflecting a variability in freezing of 23.6 percent by the EIWB and an adjusted r-squared of 23.4 percent. Meanwhile, UF's R-square is 0.031, or 0.31 percent. This shows that EIWB accounts for 0.31 percent of the variation in UF. However, the modified r-squared of 0.24 percent is reflected in the levels of freedom adjustment. According to Hair et al., (2016) predictive relevance is however assessed utilising the Q-square. It specifies that for the system to be predictively relevant, the Q estimate has to be higher than 0. The findings in **Table 4** demonstrate that the model has predictive relevance since the values of Q-square for CP, EW, Freezing, and UF are all higher than the cutoff of 0, at 0.428, 0.519, and 0.505 respectively. Consequently, the models possess predictive value.

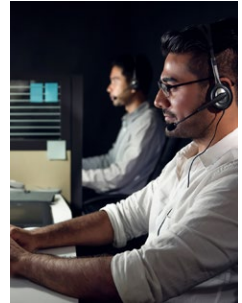
## 5. DISCUSSION

The aim of the study was to highlight the significance of Innovative Work Behaviour in relationship with change management in the telecommunication industry. The results of the study were conducted with the SPSS software including the variables of employee innovative work behaviour (EIWB), employee wellbeing, unfreezing (UF), change and refreezing. Studies like Bantha and Nayak, (2020), highlight that innovative behaviour reflects the creation of empirical thinking with the development of new ideas. The composition of the changing culture requires the innovativeness of the employees. The study also highlighted that an innovative workforce has a greater tolerance level to the change in the organization.

### 5.1. Theoretical Implications

A significant positive correlation was identified between the variables of employee innovation work behaviour and the change process. Various previous studies have highlighted that the role of an innovative culture plays a significant impact on how the change in the organization will affect the dynamics of the EIWB. The relationship between the EIWB and the change management process is also significant because the knowledge sharing of employees by means of both personal and indirect communication channels. Thus, the innovative behaviour implicates the change process within the organisation.

The findings show a weak relationship between the variables of EIWB and UF. This is because an established work structure with well-defined principles requires greater efforts to be altered and structured. An innovative work environment might encourage agility but employee innovative work behaviour will show negative implications in the process of unfreezing. According to Memon (2021), the unfreezing stage has the most resistance as the employees are expected to alter their methodology of work and enter into a different perception and mind frame. The study also highlights that the unfreezing process reveals the actual tolerance of the organization to adapt to change and sustain in a versatile environment. The study is directly linked to the telecommunication industry of Pakistan, and since the technology rapidly evolves into a more efficient form of transformation the adaptation to change is inevitable for the organisation. Thus, successful unfreezing requires a high level of change tolerance.



The results also highlight a low correlation between the EIWB and the freezing process. This stage requires reinstitutionalization of the change incorporated in the change process. The EIWB requires employees to be coherent with an innovative work culture with decentralized decision-making. This makes the authoritative roles of the leaders in the organization a lesser-used concept. When a change is embedded in an organisation it is unlikely for all the employees to ascertain the changes made. Thus, the EIWB can impact the changing process and can also influence refreezing. It can be analysed that the impact of the change process is significant EIWB but the change management's joint impact on the refreezing and freezing process is considerably moderate.

In regards to employee wellness the role of change can create impacts on social connectivity, mindfulness, and physical health. The five components of employee wellness defined by Roger Williams (2021) include spiritual values, emotional context, and physical, social and intellectual elements. Although this study implies an effect on emotional, intellectual and physical elements of the employee health. The results highlight a strong correlation between Employee wellness and the EIWB. This is because, the employee which is in good health are more apparent candidates to move forward toward professional correspondence in regards to creating innovative parameters and providing new ideas for products and services (Nangoy, 2019). They are also willing to share extensive knowledge with employees. The studies indicate that the employees who are negatively stressed will create subsequent negative effects on the innovation and are less likely to be motivated to promote and support other employees. The impact is even worse when the leader of the group is struggling with negative implications for employee wellness and thus could hinder the overall culture of the team and work environment (Choi, et al, .2017).

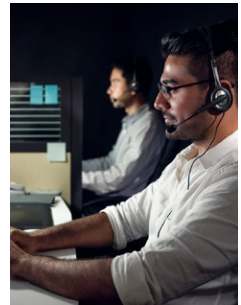
The employee wellness correlation to the change process is however weak and does not signify an impactful relationship. Employee wellness also indicates an individual's change readiness which can be professionally aligned within the organizational framework to implement more effective change interventions. Various programs are used by the organizations to manage wellness within the work structure. This is significant because although the relationship between EW and CP is not directly significant, it plays a major role in creating the EIWB. As the positive relationship between EIWB



and EW signifies their interrelationship, it is more than evident that the impact of these two variables in amalgamation will influence the change process within the organizational culture.

## 5.2. Practical Implication

The EW and the unfreezing process have a negative relationship and the entrenchment into one will negatively influence the other. The basic reason for this is because when the unfreezing process starts the employees are required to reconstruct their perspective, and way of work and sometimes even relocated to a different department or are transferred to another geographical location. This usually reinstates the current mind-set of employees and can hinder their physical and mental state of health. The impact of stress and anxiety can directly implicate the productivity of employees and thus can affect the process of change management. Therefore, unfreezing requires extensive management support and adequate handling of employee resistance and grievances. Otherwise, the changes made are not embedded into the organizational structure for a long period of time. According to the studies of Bloom (2018), the human struggle begins as soon as the future seems to become unpredictable, and no certain measures are possible as the level of uncertainty is high.



## 5.3. Limitations and Future Studies

In this research, several areas for further research and future implications can be attained to study and determine the Employee Innovative Work Behaviour and Change Management steps in Telecom Sector of Pakistan. Among other factors, the result also indicates a non-significant relationship between the unfreezing process and employee wellness along with the whole change process. Since the employees comprehend the maximum changes in the unfreezing process of change management, the latter phase makes them ore area of the situation and the relationship between the two variables including UF and CP weakens with the employee wellness. Future research can further analyse the prospects of unfreezing and change process as various unidentified factors can be included in change which is not embedded as part of this study.



## 6. CONCLUSION

The study was conducted to shed light on the matter of change management in the telecommunication sector and its impact on Employee innovation and Work behaviour. The study has been conducted with a quantitative approach and the data has been collected through the primary method by distributing survey questionnaires among 300 participants. The study has incorporated all the measures to ignore any research bias and has ascertained the confidentiality of the collected data. The study aims to signify the relationship between Innovative Work Behavior and Change Management. The variables discussed within the study include the Employee Innovative Work Behavior, the change management process itself with its stages including unfreezing and freezing and employee wellness. The change management process discussed in the study is attained from the research of Kurt Lewin. The study describes the stage of the change management model in three stages unfreezing, change and refreezing. The change in every organization is inevitable, the management can survive in the competitive environment only by assessing the external factors and incorporating them into the planning process of the future strategic goals.

The current dynamic world environment makes change an inevitable process. The overall economic structure is uncertain and requires constant reinstating to adapt to the changes. The telecommunication industry is also vulnerable to changes due to advanced technology and constant competition. The main findings of the study suggest that the change process re is a significant relationship between the EIWB (employee innovative work behaviour) and the change process, in addition to this, the relationship between the change process and the unfreezing stage of the change management model was also strong. The relationship between the EIWB and the EW (Employee Wellness) has also been identified to be significant and positive indicating that the employees will reflect an innovative behavioural work if he sustains mental and physical health. The relationship between employee wellness and the unfreezing process is negative as the studies highlight the human characteristic to be affiliated with illusion of control, the concept of predicting the future outcome and taking appropriate measures regarding those assertions. The results further highlighted a moderate relationship between the change process and the freezing process with the Employee wellness.



**REFERENCES**

Adam, N.A., 2022. Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 12(1), p.28.

Adam, N. A. (2022). Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 12(1), 28. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci12010028>

Ahmad, M., Beddu, S., Itam, Z. B., & Alanimi, F. B. I. (2019). State of the art compendium of macro and micro energies. *Advances in Science and Technology. Research Journal*, 13(1), 88-109. <https://doi.org/10.12913/22998624/10342>

Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>

Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153-161.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organisational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>

Akram, T., Lei, S., Haider, M.J. and Hussain, S.T., 2020. The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), pp.117-129.

Anna. C. Bos-Nehles & Andre A.R. Veenendaal (2019) Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate, *The International Journal of Human Resource Management*, 30:18, 2661-2683, DOI: 10.1080/09585192.2017.1380680

Al-Hussaini, S. H., Turi, J. A., Altamimi, A. N. A., Khan, M. A., & Ahmad, M. (2019). Impact of talent management strategies on employee performance behaviour with the mediating role of talent management outputs. *Archives of Business Research*, 7(3). DOI: 10.14738/abr.73.6309

Avkiran, N., & Ringle, C. (2018). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of Market Research*, 267.

Babar, U., & Ahmed, S. (2023). Cultural Intermingling in Ahmad Ali's "Twilight in Delhi": A Post-Colonial Criticism. *Journal of Advances in Humanities Research*, 2(3), 84-96. <https://doi.org/10.56868/jadhur.v2i3.130>

Bantha, T. and Nayak, U., 2020. The relation of workplace spirituality with employees' innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Indian Business Research*.

Blom, T., 2018. Organisational wellness: Human reaction to change. *South African Journal of Business Management*, 49(1), pp.1-10.

Brown, T. A. (2015). Confirmatory factor analysis for applied research. Guilford publications.

Choi, S.B., Tran, T.B.H. and Kang, S.W., 2017. Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), pp.1877-1901.

Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33-60.

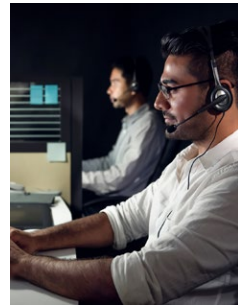
De Jong, T., Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P. and Mockaffo, Z., 2016. The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 30(1), pp.91-114.

Dereli, D. D. (2015). Innovation management in global competition and competitive advantage. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 195, 1365-1370.

George, D., & Mallery, P. (2018). Reliability analysis. In *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step* (pp. 249-260). Routledge.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.

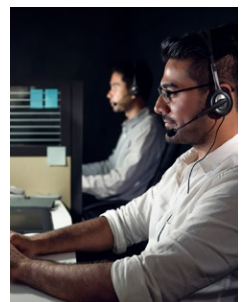
Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.



- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136. DOI: 10.1017/jmo.2017.3
- Johnson, K.J., Waugh, C.E. and Fredrickson, B.L. (2010) 'Smile to see the forest: facially expressed positive emotions broaden cognition', *Cognition and Emotion*, Vol. 24, No. 2, pp.299–321.
- Kaufman, J.C. and Sternberg, R.J. (Eds.) (2010) *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, New York, NY.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Latan, H., Noonan, R., & Matthews, L. (2017). Partial least squares path modeling. *Partial least squares path modeling: basic concepts, methodological issues and applications*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3> DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3>.
- Lewis, L. (2019). Organizational change. In *Origins and Traditions of Organizational Communication* (pp. 406-423). Routledge.
- Memon, F.A., 2021. Improving Employee's Engagement in Change: Reassessing Kurt Lewin's Model. *City University Research Journal*, 11(1).
- Nangoy, R., 2019. The roles of employee work well-being on innovative work behaviour mediated by organisational commitment. *International Journal of Economics and Business Research*.
- Pawar, A., & Charak, K. (2017). Study on adaptability of change management: review of Kurt Lewins and Kotter model of change. *Research Revolution International Journal of Social Science and Management*, 5(4), 79-83.
- Poquiz, M. R., Hassan, R., & Ahmed, S. (2023). Gender Diversity Management Practices in the Hotel Industry: An Analysis of Philippine Hotel Industry. *International Journal of Management Thinking*, 1(1), 41-50. <https://doi.org/10.56868/ijmt.v1i1.12>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R., & Bernarto, I. (2021). The Role of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work-Life, Digital Transformation and Leader-Member Exchange on Universities Performance. *Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work-Life, Digital Transformation and Leader-Member Exchange on Universities Performance* (December 17, 2021). URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3987666](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3987666)
- Rotmans, J., Loorbach, D., & Kemp, R. (2016). Complexity and transition management. In *Complexity and planning* (pp. 195-216). Routledge.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of creative process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 105-124. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0158>
- Samma, M., Zhao, Y., Rasool, S. F., Han, X., & Ali, S. (2020, December). Exploring the relationship between innovative work behavior, job anxiety, workplace ostracism, and workplace incivility: Empirical evidence from small and medium-sized enterprises (SMEs). In *Healthcare* (Vol. 8, No. 4, p. 508). Multidisciplinary Digital Publishing Institute. DOI: 10.3390/healthcare8040508
- Schuh, S. C., Zhang, X. A., Morgeson, F. P., Tian, P., & van Dick, R. (2018). Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader-member exchange on supervisory performance ratings. *Human Resource Management*, 57(1), 397-409. DOI: 10.1002/hrm.21851
- Stoffers, J. M., Van der Heijden, B. I., & Jacobs, E. A. (2020). Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1439-1466.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Tang, K. N. (2019). Change management. In *Leadership and change management* (pp. 47-55). Springer, Singapore.



- Tanimoto, A. S., Ferré Hernandez, I., Hellgren, J., & Sverke, M. (2021). Non-standard Employment Contracts: Characteristics and Consequences of New Ways of Working. In *Flexible Working Practices and Approaches* (pp. 191-211). Springer, Cham.
- Tenney, E.R., Poole, J.M. and Diener, E. (2016) 'Does positivity enhance work performance? Why, when and what we don't know', *Research in Organizational Behavior*, Vol. 36, No. 1, pp.27–46.
- Warr, P. and Nielsen, K. (2018) 'Wellbeing and work performance', in Diener, E., Oishi, S. and Tay, L. (Eds.): *Handbook of Well-Being*, DEF Publishers, Salt Lake City, UT.
- Wong, K. K. K. (2011). Book review: *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*.
- Yang, M., & Maresova, P. (2020). Adopting occupational health and safety management standards: the impact on financial performance in pharmaceutical firms in China. *Risk management and healthcare policy*, 13, 1477. DOI: 10.2147/RMHP.S261136
- Zhou, X., Rasool, S. F., & Ma, D. (2020, September). The relationship between workplace violence and innovative work behavior: the mediating roles of employee well-being. In *Healthcare* (Vol. 8, No. 3, p. 332). Multidisciplinary Digital Publishing Institute. DOI: doi:10.3390/healthcare8030332





**Abdul Hameed Qureshi**  
Deputy Director (Audit),  
Pakistan Telecommunication  
Authority, Islamabad, Pakistan.



**Yasir Yaqoob**  
Director HR, Pakistan  
Telecommunication Authority,  
Islamabad, Pakistan.



**Abdur Rub Khan**  
Director (Finance), Pakistan  
Telecommunication Authority,  
Islamabad, Pakistan

# Comportamiento Laboral Innovador de los Empleados y Pasos de Gestión del Cambio en el Sector de las Telecomunicaciones de Pakistán: el Papel del Bienestar de los Empleados en la Gestión del Cambio

## Employee Innovative Work Behaviour and Change Management steps in Telecom Sector of Pakistan: The role of Employee well-being in change Management

### I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio se centra en uno de los sectores más vibrantes, es decir, las telecomunicaciones. La relevancia de este estudio se enfoca en investigar la relación entre el comportamiento innovador de los empleados y el modelo de gestión del cambio, ya que puede proporcionar una mejor comprensión de los tipos de cambios requeridos en el sector mencionado. Servirá para determinar la influencia del modelo de gestión del cambio en el comportamiento laboral de los empleados y los beneficios que aporta al sector de las telecomunicaciones.

El concepto del proceso de gestión del cambio se ha destacado con gran importancia, ya que tiene el potencial de identificar factores



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de la investigación fue evaluar la relación entre el comportamiento innovador de los empleados y el modelo de gestión del cambio en el sector de las telecomunicaciones de Pakistán. El comportamiento innovador de los empleados es una parte integral de la gestión del cambio, ya que ayuda a la organización a introducir los cambios necesarios y facilita eficientemente a su población. Además, el comportamiento innovador de los empleados proporciona el beneficio adicional de facilitar la comodidad para sus usuarios y mejorar el flujo de conocimiento del gobierno hacia sus usuarios. Los datos se recopilaron a través del método cuantitativo primario y se obtuvieron de 300 empleados que trabajan en el sector de las telecomunicaciones. Los resultados de la investigación indican que el comportamiento innovador de los empleados tiene una relación débil con la variable de descongelamiento y el proceso de cambio, y además, el comportamiento innovador de los empleados tiende a influir positivamente en la variable de descongelamiento de manera significativa, mientras que influye negativamente en la variable de congelamiento.

### EXECUTIVE SUMMARY

The aim of the research was to access the relationship between employee innovative work behaviour and the change management model in the telecom sector of Pakistan. Employee innovative work behaviour is an integral part of change management since it helps the organization introduce the required changes and facilitate its populace efficiently. Moreover, employee innovative work behaviour provides the coupled benefit of facilitating ease to its users and improving the knowledge flow from the government to its users. The data was collected through the primary quantitative method and the data was collected from the 300 employee that works in the telecommunication sector. The results of the research state that employee innovative work behaviour has a weak relationship with unfreezing variable and the change process along with that EIWB tends to influence the unfreezing variable positively as well as significantly and EIWB tends to influence the freezing variable negatively.



críticos y problemas dentro de una organización (Adam, 2022). La esencia principal de la gestión del cambio radica en que se dirige a las áreas problemáticas dentro de una organización e introduce cambios que mitigan tales problemas (Stoffers et al., 2020). Los estándares establecidos para evaluar la gestión del cambio están vinculados al éxito logrado por el sector que lo aplica (Purwanto et al., 2021).

El rendimiento del sector se compara antes de aplicar prácticas de gestión del cambio y cualquier mejora, como alcanzar sus indicadores clave de rendimiento (KPI), se considera una prueba del éxito de la gestión del cambio (Afsar et al., 2020).

***El concepto del proceso de gestión del cambio se ha destacado con gran importancia, ya que tiene el potencial de identificar factores críticos y problemas dentro de una organización***

Dado el énfasis en la gestión del cambio en la introducción de cambios en una organización, es fundamental destacar los problemas, ya que las acciones de las instituciones gubernamentales están directamente vinculadas al bienestar de la población. Dado que está vinculado al bienestar de la población, se considera importante, ya que permite a la organización o, en este caso, al gobierno, mejorar su rendimiento operativo a través de cambios (Saeed et al., 2018).

Los cambios propuestos, en este caso, no pueden lograrse sin la participación de sus empleados, ya que su participación se considera crucial para este objetivo. Esto se puede lograr introduciendo cambios en el comportamiento innovador de los empleados a través de una mayor participación en el proceso de toma de decisiones (Javed et al. 2019).

El gobierno logra esta participación ya que, según la gestión del cambio, el intercambio de información y conocimientos está más coordinado, lo que permite a sus empleados ofrecer soluciones innovadoras (Schuh et al., 2018).

La gestión del cambio aplica el modelo de Lewin, que consta de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. La etapa de descongelamiento se refiere a la etapa de evaluación para identificar los problemas en este caso. Pasando a la segunda etapa, es decir, la etapa de cambio, se ocupa del plan de acción necesario para corregir el problema (Adam, 2022).

El comportamiento innovador de los empleados es una parte integral de la gestión del cambio, ya que ayuda a la organización a introducir los cambios necesarios y facilita eficientemente a su población. A través de este comportamiento laboral, la implementación de

políticas clave del gobierno es sencilla y se traduce sin problemas en beneficios para sus destinatarios (Bos-Nehles y Veenendaal, 2019). Al facilitar el comportamiento innovador de los empleados, la institución se sitúa en el centro de la posibilidad de proporcionar mejores instalaciones a sus usuarios y de modernizarse. Este comportamiento laboral innovador se ve reforzado gracias a la implementación correcta y oportuna del modelo de gestión del cambio, ya que identifica los riesgos clave que pueden obstaculizar la capacidad de creación de valor de la institución gubernamental correspondiente (Yang y Maresova, 2020). Según (Akram et al., 2020), el comportamiento innovador de los empleados aporta el beneficio de facilitar la comodidad a sus usuarios y mejorar el flujo de conocimiento del gobierno hacia sus usuarios. De esta manera, el gobierno está en posición de ayudar a sus usuarios.

Según (Samma et al., 2020), uno de los elementos fundamentales del comportamiento innovador de los empleados es que se ocupa de introducir cambios en un producto o servicio. En otras palabras, el comportamiento innovador de un empleado sirve para mejorar la calidad general del producto y del servicio. Además, el concepto de comportamiento innovador de los empleados se considera de naturaleza voluntaria y no es coaccionado por el empleado (Adam, 2022).

Se ha identificado una falta de discusión sobre una institución gubernamental en comparación con las empresas privadas y su perspectiva. Los estudios no identifican ningún factor que requiera cambios y no se aborda el concepto de comportamiento innovador de los empleados en su totalidad. Debido a la falta de selección de factores en cuanto a la relación entre el comportamiento innovador de los empleados y el proceso de gestión del cambio basado en el modelo de Lewin. Sin embargo, el estudio carece de identificar factores externos como la imagen de marca, la motivación de los empleados, y así sucesivamente.

**Figura 1**, el modelo conceptual muestra el comportamiento innovador de los empleados y su relación con las etapas del Modelo de Lewin, es decir, descongelamiento, cambio y recongelamiento, en el contexto del bienestar de los empleados, y son las variables independientes del estudio. Este estudio desarrollará un mejor consenso sobre la interrelación entre el comportamiento innovador de los empleados y la gestión del cambio implementada por el gobierno. El comportamiento innovador de los empleados es

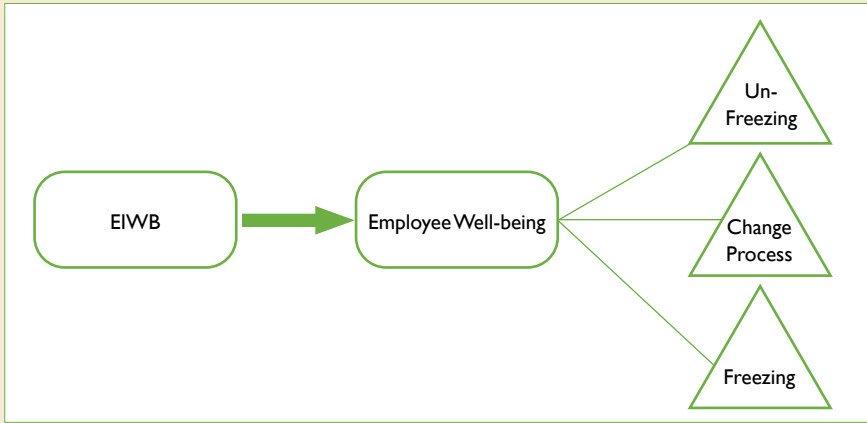
#### PALABRAS CLAVE

Innovador, comportamiento, telecomunicaciones, bienestar de los empleados, sistema de gestión.

#### KEYWORDS

Innovative, behaviour, telecom, employee well-being, management system

Figura 1. Modelo Conceptual



significativo de manera distintiva, ya que impacta directamente en el modelo de gestión del cambio implementado por el gobierno (Zhou et al., 2020).

#### Hipótesis Direccional

*H1: Habrá un cambio positivo en el Comportamiento Innovador de los Empleados a través del modelo de Lewin en el sector de las Telecomunicaciones.*

*H2: Habrá un cambio negativo en el Comportamiento Innovador de los Empleados a través del modelo de Lewin en el sector de las Telecomunicaciones.*

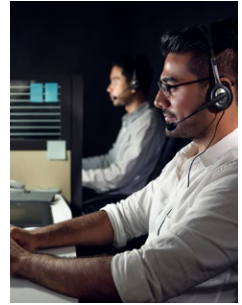
#### Hipótesis Alternativa

*H3: No habrá un cambio en el Comportamiento Innovador de los Empleados a través del modelo de Lewin. En resumen, se ha compartido una nota introductoria sobre la relación entre el comportamiento innovador de los empleados y el modelo de gestión del cambio. Después de proporcionar un contexto adecuado, esta introducción también estableció el objetivo del estudio. Basándose en el objetivo, se compartieron los objetivos de investigación. Además, se compartió la importancia del comportamiento innovador de los empleados. También se identificó la brecha de investigación de este estudio y, al final, se proporcionó el modelo conceptual identificando las variables centrales e independientes.*

El objetivo principal de este estudio es determinar la relación entre el comportamiento innovador de los empleados y el proceso de gestión

del cambio en una institución gubernamental. Para este propósito, el estudio se ha centrado en el sector de las telecomunicaciones de Pakistán. Los objetivos de investigación del estudio son investigar la relación entre el comportamiento innovador de los empleados y el proceso de gestión del cambio, revisar críticamente la literatura sobre el impacto de la gestión del cambio en el comportamiento innovador de los empleados y evaluar la importancia de la gestión del cambio en el comportamiento innovador de los empleados dentro del sector de las telecomunicaciones.

El Comportamiento Innovador de los Empleados y la implementación de pasos efectivos de Gestión del Cambio son fundamentales para que el Sector de las Telecomunicaciones en Pakistán siga siendo competitivo, se adapte a los avances tecnológicos y entregue servicios excepcionales. Además, reconocer y priorizar el bienestar de los empleados durante las iniciativas de cambio puede conducir a transiciones más fluidas, una mayor innovación y un éxito general para las empresas de telecomunicaciones en el dinámico panorama empresarial.



## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Employee Innovative Work Behaviour

According to Dereli (2015), innovation behaviour refers to such behaviour that is linked with the process of developing new products and markets along with the improvement of routines regarding business throughout the organization. Such behaviour could be carried out either by an organizational member or individual groups within an organization. However, EWIB is defined as the creative ideas of employees in an organization to solve problems related to work along with the contributions of innovations towards the development as well as the implementation of such ideas that seems to be resulting in an up-gradation of organizational performance has been observed by (Akram, Lei and Haider, 2016; Poquiz, et al., 2023) that the contribution of employees towards the development of the organization as well as innovation seems to be underestimated and even underexplored. By engaging in the behaviours of innovation employees could be able to develop, react as well as modify such ideas that would not be developed and this makes employees important to the products and processes of innovation. However, employees use to contribute to

the process of innovation in several ways where some of the achievements are considered to be practical in such a sense through which constructional change could be represented by them (Al-Hussaini et al., 2019)

## 2.2. Bienestar del Empleado

Recientemente, el bienestar de los empleados se ha convertido en el foco principal para la mayoría de los empleadores, lo que se refiere a la salud física, emocional y mental general de los empleados y se considera uno de los componentes más cruciales para un entorno de trabajo saludable en la organización (Guest, 2017). Este fenómeno implica un cambio progresivo, como los empleados que parecen priorizar su salud mental en el trabajo. Sin embargo, las empresas que promueven el bienestar hacen que los empleados manejen su nivel de estrés fácilmente y también les permiten mantener un entorno productivo. Además, el bienestar de los empleados impulsa la productividad y el rendimiento, ya que los empleados tienden a mostrar comportamientos más saludables y toman decisiones mejores cuando se sienten bien. La buena salud y el bienestar podrían considerarse un facilitador central para involucrar a los empleados y mejorar el rendimiento de la organización (Kundi et al., 2020). Además, Heffernan y Dundon (2016) observaron que la comunicación, el estilo de gestión, el trabajo en equipo, la dignidad y el respeto contribuyen al bienestar de los empleados. Existen algunos pilares del bienestar del empleado, que incluyen la seguridad relacionada con el trabajo y las finanzas, la salud, la protección, así como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Tanimoto et al., 2021). Estos pilares se han diseñado para identificar problemas en la fuerza laboral.

## 2.3. Modelo de Gestión del Cambio de Kurt Lewin

Según Cummings, Bridgman y Brown (2016), Kurt Lewin desarrolló un modelo de cambio que incluye tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. El modelo de gestión del cambio de Lewin se representa de manera muy simple y práctica. Según Lewin, el proceso de cambio implica primero establecer la necesidad de cambio, luego trabajar hacia el nivel deseado de comportamiento y, finalmente, establecer ese nuevo comportamiento como la norma. El modelo todavía parece ser ampliamente utilizado hoy en día y sirve como base para varios modelos de cambio más nuevos.



### *Descongelamiento*

Esta primera etapa del cambio implica preparar a la organización para aceptar que el cambio es esencial, incluyendo romper el statu quo existente antes de construir la nueva forma de operación (Tang, 2019). Antes de implementar el cambio, la organización debe avanzar hacia el primer paso de descongelamiento. El objetivo de la etapa de descongelamiento es crear conciencia sobre cómo el statu quo o el nivel de aceptabilidad actual está generando desafíos para el negocio, ya que la mayoría de las personas tienden a ser inherentemente reacias al cambio. Sin embargo, el primer cambio siempre es el más difícil.

### *Cambio*

Después de crear incertidumbre en la etapa de descongelamiento, la etapa de cambio es donde las personas comienzan el proceso de resolver su incertidumbre buscando nuevas formas de hacer las cosas (Tang, 2019). Sin embargo, las personas comienzan a creer en formas que parecen ser compatibles con la nueva dirección. Para comprender este concepto y contribuir a que tenga éxito, las personas deben comprender cómo pueden beneficiarse de él, donde el tiempo y la comunicación son las dos claves del cambio. Se necesita tiempo para que las personas comprendan los cambios y deben sentirse muy conectadas con la organización durante el período de transición (Babar y Ahmed, 2023).

### *Recongelamiento*

Muchas personas utilizan el término "recongelamiento" para describir el acto de reforzar, estabilizar y consolidar el nuevo estado después de la transición en el modelo de cambio de Lewin. Los cambios en los procedimientos, objetivos, estructura, ofertas o personal de la organización se aprueban y se recongelan como la nueva norma. Sin embargo, según Pawar y Charak (2017), una vez que los cambios parecen haber tomado forma y las personas han adoptado las nuevas formas de trabajo, significa que la organización está lista para el recongelamiento. Sin embargo, el recongelamiento es evidente en forma de una jerarquía organizativa estable, descripciones confiables de trabajos, etc. La etapa de recongelamiento ayuda a las personas y a la organización a interiorizar o incluso institucionalizar los cambios, lo que significa asegurarse de que los cambios se utilicen cada vez y se integren en el negocio cotidiano (Tang, 2019). Sin el nuevo estado congelado, abordar eficazmente la siguiente iniciativa de cambio se vuelve difícil.



## 2.4. Desarrollo de Hipótesis

### *EIWB y Gestión del Cambio*

La transformación radical y fundamental de una corporación hacia una mejor condición a través de un cambio reflexivo se conoce como innovación organizativa (Rotmans, Loorbach y Kemp, 2016). Una organización es un sistema vivo y en constante interacción con su entorno. Por lo tanto, para aquellos que intentan adaptarse a los cambios ambientales, la innovación organizativa es inevitable. Sin embargo, la gestión del cambio se refiere a la actividad a través de la cual los miembros pueden participar en el cambio sin esfuerzo (Lewis, 2019). Recientemente, se ha observado que la gestión del cambio se ha centrado en metodologías que desempeñan un papel efectivo en la gestión de la resistencia de aquellos individuos que parecen obstaculizar la innovación organizativa. Según la investigación de Lewin, que se considera el estudio inicial sobre la gestión del cambio, se ha centrado en los métodos de gestión para minimizar la resistencia individual. Además, la gestión del cambio se refiere ahora al cambio intencional en el comportamiento y la percepción de los miembros para lograr que alcancen el rendimiento deseado eliminando o previniendo la resistencia de los miembros hacia el cambio. Como resultado, se plantean las siguientes hipótesis:

*H1: EIWB está positivamente asociado con la etapa de "descongelamiento" del proceso de gestión del cambio.*

*H2: EIWB está positivamente asociado con la etapa de "cambio" del proceso de gestión del cambio.*

*H3: EIWB está positivamente asociado con la etapa de "recongelamiento" del proceso de gestión del cambio.*

### *Bienestar del Empleado y Gestión del Cambio*

Ha llegado el momento de cambiar la forma en que las empresas apoyan el bienestar de sus empleados. Las personas y las organizaciones pueden adaptarse y progresar cuando el cambio se gestiona y comunica de manera efectiva (Stouten, Rousseau y De Cremer, 2018). Más que nunca, el liderazgo debe estrategizar y adoptar la gestión del cambio ahora para la salud de sus empleados, empresas e incluso ellos mismos. El cambio puede ser agotador, pero si se navega correctamente, puede convertirse en uno de los catalizadores más poderosos para mejorar el bienestar. La participación de las personas en un cambio que las afecta directamente les proporciona un mayor sentido de control, construyendo su compromiso con el cambio y reduciendo la resistencia que es probable que ocurra. Por lo





tanto, se ha desarrollado la siguiente hipótesis:

*H4: El bienestar del empleado modera la relación entre EWIB y la etapa de "descongelamiento" del proceso de gestión del cambio.*

*H5: El bienestar del empleado modera la relación entre EWIB y la etapa de "cambio" del proceso de gestión del cambio.*

*H6: El bienestar del empleado modera la relación entre EWIB y la etapa de "recongelamiento" del proceso de gestión del cambio.*

### **EWIB y Bienestar del Empleado**

El bienestar del empleado ha atraído recientemente mucha atención de los investigadores, no solo para tener empleados felices y productivos, sino también para mitigar los efectos negativos del estrés en el lugar de trabajo, como la depresión y la frustración. Sin embargo, investigaciones anteriores han demostrado que los empleados felices son más propensos a recibir calificaciones más altas de sus supervisores y a recibir un salario más alto (Warr y Nielsen, 2018; Ahmad et al., 2019). Además, se ha descubierto que los empleados felices son más conocedores (Tenney et al., 2015), y su desempeño mejorado es reconocido por consumidores, compañeros e incluso supervisores. Mientras cumplen con sus obligaciones, pueden ser más creativos y desarrollar ideas originales (Kaufman y Sternberg, 2010). Según Johnson y sus colegas (2010), aquellos que tienen afecto positivo tienen más flexibilidad mental y capacidad de atención, lo que es necesario tanto para el comportamiento innovador en el trabajo como para la resolución de problemas. Los empleados que están contentos con sus trabajos generan más ideas creativas, ya que no se resisten a la innovación y tienen más probabilidades de resolver problemas en equipo en lugar de hacerlo solos. Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

*H7: El Comportamiento Innovador de los Empleados está positivamente asociado con el Bienestar del Empleado.*

## **3. MÉTODO**

### **3.1. Muestra y Procedimiento**

El tamaño de la muestra de los datos recopilados a través de la fuente primaria fue de 300 y los datos se recopilaron de las 10-15 principales empresas de telecomunicaciones en la industria. El objetivo era recopilar datos de un grupo versátil de participantes para garantizar respuestas con diversidad. La industria de las telecomunicaciones



ha experimentado cambios enormes en los últimos años, por lo que la relación con la gestión del cambio y las preguntas al respecto se respondieron con una percepción profunda. Las diferencias entre los empleados dentro de diferentes configuraciones organizativas se lograron mediante la aplicación de diversas variables dentro del cuestionario. Las preguntas incorporadas en el cuestionario incluyeron variables como la innovación de los empleados, el comportamiento en el trabajo, el bienestar de los empleados, el descongelamiento, el cambio y el recongelamiento (Jong, et al., 2016). Las últimas tres variables se utilizaron del Modelo de Gestión del Cambio de Kurt Lewin para comprender el concepto de cambio en una organización y evaluar su impacto en el comportamiento en el trabajo y el bienestar de los empleados.

Se utilizó el método de muestreo por conveniencia como procedimiento de muestreo porque proporciona un acceso fácil a los participantes con un tiempo y esfuerzo limitados. El muestreo por conveniencia es un método de muestreo no probabilístico y no sigue un patrón para obtener las respuestas. Para incorporar un sesgo no relacionado con los datos, los datos se recopilaron a través de plataformas en línea y se aconsejó a los participantes que no discutieran las respuestas con sus colegas. Para reducir el sesgo de los datos extraídos a través de las respuestas de los empleados, se estableció un retraso de casi un mes y se recopilaron las respuestas en dos sesiones separadas. La parte inicial del cuestionario incorporaba los detalles de la demografía de los empleados, incluyendo su género, niveles de ingresos, etc. Los datos obtenidos a través de los cuestionarios se mantuvieron confidenciales y un número limitado de investigadores tuvo acceso a ellos. Se proporcionó a los encuestados una hoja de información antes del cuestionario para obtener su consentimiento antes de contabilizar las respuestas. El diseño de investigación utilizado en el estudio fue cuantitativo con un enfoque de investigación deductiva.

### 3.2. Medidas

El cuestionario se construyó con una escala Likert de cinco puntos que especifica el nivel de participación de cada participante. Esto incluía la escala 1 que representaba "totalmente en desacuerdo" y la escala 5 que representaba "totalmente de acuerdo". Una escala de 3 representaría que el encuestado está neutral ante la pregunta formulada en el cuestionario. Las construcciones utilizadas para medir las



variables de investigación se extrajeron de diversas literaturas sobre el cambio organizacional y el comportamiento de los empleados.

### **3.2.1. Comportamiento Innovador en el Trabajo del Empleado**

Se utilizó una escala Likert de cinco puntos para la variable de comportamiento innovador en el trabajo del empleado, que destaca cómo los empleados afrontan el cambio organizacional. Las preguntas para esta variable incorporaron el comportamiento de los empleados durante la fase de transición del cambio y antes de ella. Al analizar la variable CIET (Comportamiento Innovador en el Trabajo del Empleado), se evaluó en relación con las fases de gestión del cambio en diversos niveles de la organización.

### **3.2.2. Bienestar del Empleado**

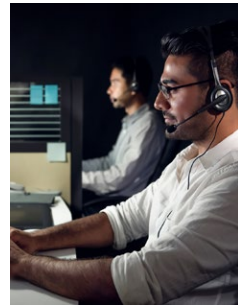
La variable de bienestar del empleado se evaluó con declaraciones de preguntas relacionadas con el impacto físico y emocional en los empleados debido a los cambios incorporados por la dirección (Akram et al., 2020). Esto tendría en cuenta la fase de transición y el asesoramiento de la dirección de nivel superior para reducir la resistencia al cambio y facilitar el proceso de transición. Esto también incorporaría la estructuración del personal de trabajo y la flexibilidad laboral para reorganizar los horarios.

### **3.2.3. Descongelamiento**

Esta variable se incorpora del proceso de gestión del cambio de Kurt Lewin (Adam, 2022). El descongelamiento es el primer paso del modelo y implica la alteración de la cultura y las prácticas existentes. Las preguntas en la tabla Likert incluyen preguntas sobre el apoyo de la dirección de nivel superior y la inclusión de las preocupaciones y el escepticismo de los empleados en el proceso. Esto también incluye la evaluación del estado actual para evaluar la tolerancia al cambio en la organización. El cambio es más fundamental en las empresas de telecomunicaciones.

### **3.2.4. Proceso de Cambio**

El proceso de cambio es la siguiente etapa en el modelo de gestión del cambio, que incluye la fase de transición cuando el cambio se comunica en toda la organización y la estructura organizativa se altera según las necesidades de la empresa. Las preguntas incorporadas en la escala Likert para esta variable incluyen preguntas sobre la co-



municación del cambio dentro de la organización y la identificación del modelo a seguir dentro de la fase de transición de la organización.

**3.2.5. Recongelamiento**

El recongelamiento es la última etapa del modelo de gestión del cambio, que incluye la consolidación del cambio realizado en la segunda etapa. El recongelamiento es crucial ya que garantiza la sostenibilidad de los cambios realizados. Las preguntas formuladas en la tabla Likert para esta variable en particular incluyen el apoyo para incorporar la nueva cultura desde la dirección de nivel superior y la sensación de estabilidad derivada del cambio. Esto también podría incluir la capacitación y el establecimiento de métricas cuantitativas para medir el éxito.

**Tabla 1. Resultados de la Demografía**

DEMOGRAFÍA			
	Demografía	Frequency	Percent
<b>Género</b>	Hombre	119	66.3
	Mujer	101	33.7
	Total	300	100
<b>Edad</b>	25 o menos	85	28.30
	26-35	123	41.00
	36-45	46	15.30
	46-55	34	11.30
	55 o más	12	4.00
<b>Nivel de educación</b>	Educación Secundaria	16	5.30
	Educación Intermedia	36	12.00
	Licenciatura	62	20.70
	Maestría	115	38.30
	Otro	71	23.70
<b>Ingreso mensual</b>	Menos de 25,000	75	25.00
	21-50,000	108	36.00
	51-75000	66	22.00
	76- 100,000	31	10.30
	Más de, 110,000	20	6.70

<b>Experiencia laboral total</b>	Menos de 1 año	57	19.00
	1-5 años	83	27.70
	6-10 años	82	27.30
	Más de 10 años	78	26.00
<b>Cargo o puesto de trabajo</b>	Gestión inferior	81	27.00
	Gestión superior	94	31.30
	Gestión intermedia	125	41.70
<b>Experiencia en la organización actual</b>	Menos de 1 año	58	19.3
	1-5 años	98	32.7
	6-10 años	82	27.3
	Más de 10 años	62	20.7

#### 4. MODELO DE MEDICIÓN UTILIZANDO EL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

De acuerdo con la investigación realizada, se ha utilizado el análisis CFA para verificar la estructura factorial de los parámetros en términos de validez convergente, validez discriminante y confiabilidad, según una investigación (Brown, 2015). Además de eso, tanto el Alfa de Cronbach como la confiabilidad compuesta se han utilizado para evaluar la confiabilidad de las construcciones latentes. Los hallazgos de confiabilidad y consistencia interna se muestran en la tabla a continuación. Asimismo, el estudio indica que tanto el Alfa de Cronbach como la confiabilidad compuesta deben ser mayores de 0.7, como lo demuestra la investigación realizada (Kline, 2015). La siguiente Tabla del estudio actual representa las construcciones latentes, los indicadores, las cargas factoriales, el Alfa de Cronbach, la confiabilidad compuesta y la varianza extraída promedio.

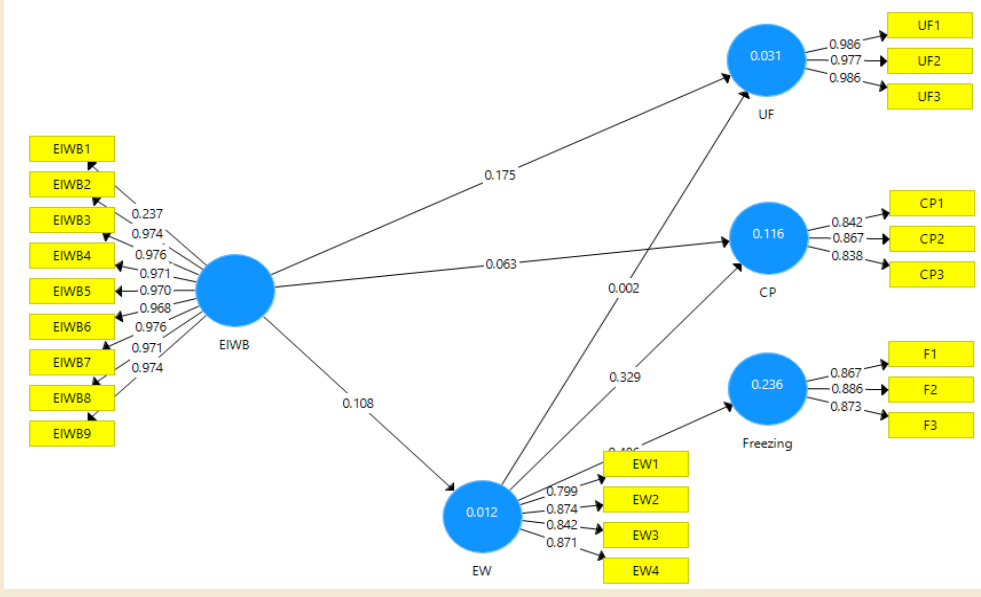
Considerando que CP tiene un alfa de Cronbach de 0,806, EIWB tiene un alfa de Cronbach de 0,968, mientras que EW tiene una calificación de 0,868, la Tabla 1 anterior demuestra que las construcciones latentes tienen una mayor consistencia interna y, por lo tanto, validan la confiabilidad. Similar a UF, Freezing tiene un alfa de Cronbach de 0,983 y 0,848, respectivamente. En una posición comparable, la confiabilidad compuesta de CP es 0,886, la de EIWB es 0,979, la de EW es 0,910, la de Freezing es 0,908 y la de UF es 0,988. Para evaluar la indicación de confiabilidad de cada construcción, se han utilizado las cargas de factores. Como resultado, todas las construcciones son confiables.

Tabla 2. Alfa de Cronbach y Confiabilidad Compuesta

LATENT CONSTRUCTS	INDICATORS	FACTOR LOADINGS	CRONBACH'S ALPHA	COMPOSITE RELIABILITY	AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)
<b>Cambio Proceso</b>	CPI	0.842	0.806	0.886	0.721
	CP2	0.867			
	CP3	0.838			
<b>Empleado Innovador Trabajo Comportamiento (EIWB)</b>	EIWB1	0.937	0.968	0.979	0.847
	EIWB2	0.974			
	EIWB3	0.976			
	EIWB4	0.971			
	EIWB5	0.970			
	EIWB6	0.968			
	EIWB7	0.976			
	EIWB8	0.971			
	EIWB9	0.974			
<b>Empleado Bienestar</b>	EW1	0.799	0.868	0.910	0.718
	EW2	0.874			
	EW3	0.842			
	EW4	0.871			
<b>Congelamiento. (F)</b>	F1	0.867	0.848	0.908	0.766
	F2	0.886			
	F3	0.873			
<b>Descongelamiento (UF)</b>	UF1	0.986	0.983	0.988	0.966
	UF2	0.977			
	UF3	0.986			

Además, se ha descubierto que las cargas de factores se han utilizado para evaluar la confiabilidad de los indicadores de la construcción. Según la investigación realizada por (Latan, Noonan y Matthews 2017), los valores de carga de factores deben ser mayores de 0,6 para garantizar la validez del factor. Asimismo, las cargas de factores de cada indicador se muestran en la tabla anterior. Todos los componentes son superiores a 0,6, lo que significa que ninguno de los indicadores debe eliminarse, lo que confirma la validez. En segundo lugar, al aplicar el Promedio de Varianza Extraída (AVE), que tiene un criterio de 0,5, el estudio ha demostrado la validez convergente, que refleja el grado de conexión (Hair et al., 2017). Los resultados

Figura 2. Esta figura indica la Tabla 2



mostrados en la tabla anterior demuestran que los valores de AVE son todos superiores a 0,5, lo que indica que los datos son genuinos y convergentes.

Tabla 3. Discriminant Validity

	CP	EiWB	EW	FREEZING	UF
CP					
EiWB	0.115				
EW	0.401	0.118			
Congelamiento	0.597	0.071	0.563		
UF	0.064	0.184	0.057	0.049	

Además de la validez convergente, la validez discriminante se considera un elemento clave en el manejo de la validez de los datos. Para superar el problema de la multicolinealidad, la investigación ha utilizado la ratio HTMT, que ayuda a establecer la singularidad entre varios factores en esta investigación de acuerdo con el estudio realizado (Wong, 2011). Se ha aclarado el requisito de que la relación HTMT debe ser inferior a 0,85. Los resultados de la validez discriminante utilizando la relación HTMT se muestran en la **tabla 2** an-



terior. Se muestra que, dado que todos los valores están por debajo del umbral de 0,85, la premisa de la validez discriminante no ha sido quebrantada por la información.

#### 4.1. Evaluación de la Trayectoria

El investigador ha tenido en cuenta el bootstrap para evaluar la relación entre el comportamiento innovador en el trabajo del empleado y el modelo de gestión del cambio en el sector de las telecomunicaciones de Pakistán después de que la investigación haya demostrado la validez y la confiabilidad. Según la investigación realizada por Avkiran y Ringle (2018), el método de remuestreo que se puede realizar para juzgar la importancia de la trayectoria de los factores implica el bootstrap. Los coeficientes de trayectoria, las estadísticas T y el valor P de los hallazgos actuales se presentan en la **Tabla 3**.

**Tabla 4. Relación entre el comportamiento innovador en el trabajo del empleado y el modelo de gestión del cambio**

	PATH COEFFICIENT	T STATISTICS ( O/STDEV )	PVALUES
EIWB -> CP	0.063	0.901	0.068
EIWB -> EW	0.108	1.763	0.078
EIWB -> UF	0.17	2.887	0.004
EW -> CP	0.329	4.686	0.000
EW -> Congelamiento	0.486	10.101	0.000
EW -> UF	0.002	0.034	0.073

Según el valor de P de 0.068 y el valor del coeficiente de 0.063, los hallazgos demuestran que EIWB tiene una influencia sustancial y favorable en CP. Del mismo modo, se ha revelado que EIWB afecta de manera fuerte y favorable a EW, con un valor de P y un coeficiente de 0.078 y 0.108, respectivamente. De manera similar, EIWB afecta de manera significativa y favorable a UF, según el valor de P de 0.004 y el valor del coeficiente de 0.17. EW tiene una influencia fuerte y favorable en CP, según los resultados, que muestran un valor de P de 0.000 y un coeficiente de 0.329. EW afecta de manera significativa y favorable al congelamiento, con un valor de P de 0.000 y un coeficiente de 0.486. EW también afecta considerable y positivamente a UF, con un valor de P de 0.073 y un coeficiente de 0.002. Centrándo-

se en los hallazgos de la investigación, que muestran que a medida que EIWB aumenta, CP, EW, UF y Congelamiento tienden a aumentar considerablemente, se ha ilustrado el impacto favorable.

**Tabla 5. Relevancia predictiva y calidad del modelo**

	R SQUARE	R SQUARE ADJUSTED	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
CP	0.116	0.110	0.428
EW	0.012	0.008	0.519
Congelamiento	0.236	0.234	0.505
UF	0.031	0.024	0.858

El investigador implementó R-cuadrado y R-cuadrado ajustado en la **Tabla 4** para evaluar la eficiencia del modelo. Esto implica que el R-cuadrado de CP es 0.116, o 11.6 por ciento. Esto sugiere que el 11.6% de los cambios en CP pueden atribuirse a la variación en EIWB. El valor ajustado de R-cuadrado, que es 0.110 o 11%, muestra que se han modificado los niveles de libertad. Por otro lado, el R-cuadrado de EW es 0.012, o 0.12%. Esto muestra que EIWB representa el 0.12% de la variación en EW. Sin embargo, el R-cuadrado ajustado de 0.08 por ciento se refleja en la modificación de los niveles de libertad. Del mismo modo, el R-cuadrado para Freezing es igual a 0.236, lo que refleja una variabilidad en Freezing del 23.6 por ciento debida a EIWB y un R-cuadrado ajustado del 23.4 por ciento. Mientras tanto, el R-cuadrado de UF es 0.031, o 0.31 por ciento. Esto muestra que EIWB representa el 0.31 por ciento de la variación en UF. Sin embargo, el R-cuadrado ajustado de 0.24 por ciento se refleja en la modificación de los niveles de libertad. Según Hair et al., (2016), la relevancia predictiva se evalúa utilizando el Q-cuadrado. Esto especifica que para que el sistema sea predictivamente relevante, la estimación Q tiene que ser mayor que 0. Los hallazgos en la **Tabla 4** demuestran que el modelo tiene relevancia predictiva, ya que los valores de Q-cuadrado para CP, EW, Freezing y UF son todos mayores que el umbral de 0, a 0.428, 0.519 y 0.505 respectivamente. En consecuencia, los modelos poseen valor predictivo.

## 5. DISCUSIÓN

El objetivo del estudio fue resaltar la importancia del Comportamiento Innovador en relación con la gestión del cambio en la industria de las telecomunicaciones. Los resultados del estudio se llevaron a cabo con el software SPSS e incluyeron variables como el comportamiento innovador de los empleados (EIWB), el bienestar de los empleados, el descongelamiento (UF), el cambio y el reajuste. Estudios como el de Bantha y Nayak (2020) destacan que el comportamiento innovador refleja la creación de pensamiento empírico con el desarrollo de nuevas ideas. La composición de la cultura de cambio requiere la innovación de los empleados. El estudio también destacó que una fuerza laboral innovadora tiene un mayor nivel de tolerancia al cambio en la organización.

### 5.1. Implicaciones teóricas

Se identificó una correlación positiva significativa entre las variables del comportamiento innovador de los empleados y el proceso de cambio. Varios estudios previos han destacado que el papel de una cultura innovadora tiene un impacto significativo en cómo el cambio en la organización afectará la dinámica del EIWB. La relación entre el EIWB y el proceso de gestión del cambio también es significativa debido al intercambio de conocimientos de los empleados a través de canales de comunicación personales e indirectos. Por lo tanto, el comportamiento innovador implica el proceso de cambio dentro de la organización.

Los hallazgos muestran una relación débil entre las variables del EIWB y el UF. Esto se debe a que una estructura de trabajo establecida con principios bien definidos requiere mayores esfuerzos para ser alterada y reestructurada. Un entorno de trabajo innovador puede fomentar la agilidad, pero el comportamiento innovador de los empleados mostrará implicaciones negativas en el proceso de descongelamiento. Según Memon (2021), la etapa de descongelamiento es la que tiene más resistencia, ya que se espera que los empleados cambien su metodología de trabajo y entren en una percepción y mentalidad diferentes. El estudio también destaca que la etapa de descongelamiento revela la tolerancia real de la organización para adaptarse al cambio y mantenerse en un entorno versátil. El estudio está directamente relacionado con la industria de las telecomunicaciones de Pakistán y, dado que la tecnología evoluciona rápidamente hacia una forma más eficiente



de transformación, la adaptación al cambio es inevitable para la organización. Por lo tanto, un descongelamiento exitoso requiere un alto nivel de tolerancia al cambio.

Los resultados también destacan una correlación baja entre el EIWB y el proceso de congelación. Esta etapa requiere la reincorporación del cambio incorporado en el proceso de cambio. El EIWB requiere que los empleados sean coherentes con una cultura de trabajo innovadora con toma de decisiones descentralizada. Esto hace que los roles autoritarios de los líderes en la organización sean un concepto menos utilizado. Cuando un cambio se incorpora en una organización, es poco probable que todos los empleados lo comprendan. Por lo tanto, el EIWB puede afectar el proceso de cambio y también puede influir en el reajuste. Se puede analizar que el impacto del proceso de cambio es significativo en el EIWB, pero el impacto conjunto de la gestión del cambio en los procesos de reajuste y congelación es considerablemente moderado.

En cuanto al bienestar de los empleados, el papel del cambio puede crear impactos en la conectividad social, la atención plena y la salud física. Los cinco componentes del bienestar del empleado definidos por Roger Williams (2021) incluyen valores espirituales, contexto emocional y elementos físicos, sociales e intelectuales. Aunque este estudio implica un efecto en los elementos emocionales, intelectuales y físicos de la salud de los empleados. Los resultados destacan una correlación fuerte entre el bienestar de los empleados y el EIWB. Esto se debe a que los empleados en buen estado de salud son candidatos más evidentes para avanzar hacia la correspondencia profesional en cuanto a la creación de parámetros innovadores y la aportación de nuevas ideas para productos y servicios (Nangoy, 2019). También están dispuestos a compartir conocimientos extensos con los empleados. Los estudios indican que los empleados que están estresados de manera negativa crearán efectos negativos posteriores en la innovación y es menos probable que estén motivados para promover y apoyar a otros empleados. El impacto es aún peor cuando el líder del grupo está lidiando con implicaciones negativas para el bienestar de los empleados y, por lo tanto, podría obstaculizar la cultura general del equipo y el entorno de trabajo (Choi et al., 2017).

La correlación del bienestar del empleado con el proceso de cambio, sin embargo, es débil y no indica una relación significativa. El bienestar de los empleados también indica la disposición al cambio



de un individuo, que puede alinearse profesionalmente dentro de la estructura organizativa para implementar intervenciones de cambio más efectivas. Las organizaciones utilizan diversos programas para gestionar el bienestar dentro de la estructura de trabajo. Esto es significativo porque, aunque la relación entre EW y CP no es directamente significativa, desempeña un papel importante en la creación del EIWB. Dado que la relación positiva entre el EIWB y el EW significa su interrelación, es más que evidente que el impacto de estas dos variables en amalgama influirá en el proceso de cambio dentro de la cultura organizativa.

## 5.2. Implicaciones prácticas

El bienestar de los empleados y el proceso de descongelación tienen una relación negativa, y el arraigo en uno de ellos influirá negativamente en el otro. La razón fundamental de esto es que cuando comienza el proceso de descongelación, se requiere que los empleados reconstruyan su perspectiva y forma de trabajo, a veces incluso reubicados en otro departamento o transferidos a otra ubicación geográfica. Esto generalmente reinstaura la mentalidad actual de los empleados y puede afectar negativamente su estado de salud física y mental. El impacto del estrés y la ansiedad puede afectar directamente la productividad de los empleados y, por lo tanto, puede afectar el proceso de gestión del cambio. Por lo tanto, el descongelamiento requiere un amplio apoyo de la dirección y el manejo adecuado de la resistencia y las quejas de los empleados. De lo contrario, los cambios realizados no se incorporarán en la estructura organizativa durante un largo período de tiempo. Según los estudios de Bloom (2018), la lucha humana comienza tan pronto como el futuro parece volverse impredecible y no se pueden tomar medidas seguras, ya que el nivel de incertidumbre es alto.

## 5.3. Limitaciones y estudios futuros

En esta investigación, se pueden obtener varias áreas para investigaciones futuras y futuras implicaciones para estudiar y determinar el Comportamiento Innovador de los Empleados y los pasos de Gestión del Cambio en el Sector de las Telecomunicaciones de Pakistán. Entre otros factores, el resultado también indica una relación no significativa entre el proceso de descongelación y el bienestar de los empleados, junto con todo el proceso de cambio. Dado que los empleados comprenden la mayoría de los cambios



en el proceso de descongelación de la gestión del cambio, la última fase los hace más conscientes de la situación y la relación entre las dos variables, incluido UF y CP, se debilita con el bienestar de los empleados. La investigación futura puede analizar aún más las perspectivas del descongelamiento y el proceso de cambio, ya que varios factores no identificados pueden incluirse en el cambio, que no forman parte de este estudio.

## 6. CONCLUSIÓN

El estudio se llevó a cabo para arrojar luz sobre el tema de la gestión del cambio en el sector de las telecomunicaciones y su impacto en el Comportamiento Innovador y Laboral de los Empleados. El estudio se realizó con un enfoque cuantitativo y los datos se recopilaron mediante el método primario distribuyendo cuestionarios de encuesta entre 300 participantes. El estudio ha incorporado todas las medidas para ignorar cualquier sesgo de investigación y ha asegurado la confidencialidad de los datos recopilados. El estudio tiene como objetivo significar la relación entre el Comportamiento Innovador del Empleado y la Gestión del Cambio. Las variables discutidas en el estudio incluyen el Comportamiento Innovador del Empleado, el propio proceso de gestión del cambio con sus etapas, incluido el descongelamiento y el congelamiento, y el bienestar de los empleados. El proceso de gestión del cambio discutido en el estudio se obtiene de la investigación de Kurt Lewin. El estudio describe la etapa del modelo de gestión del cambio en tres etapas: descongelamiento, cambio y congelamiento. El cambio en cada organización es inevitable; la gestión puede sobrevivir en el entorno competitivo solo mediante la evaluación de los factores externos e incorporándolos en el proceso de planificación de los objetivos estratégicos futuros.

El entorno dinámico actual del mundo hace que el cambio sea un proceso inevitable. La estructura económica general es incierta y requiere una constante reinstauración para adaptarse a los cambios. La industria de las telecomunicaciones también es vulnerable a los cambios debido a la tecnología avanzada y la competencia constante. Los principales hallazgos del estudio sugieren que hay una relación significativa entre el EIWB (Comportamiento Innovador del Empleado) y el proceso de cambio; además de esto, también fue fuerte la relación entre el proceso de cambio y la etapa de



## COMPORTAMIENTO LABORAL INNOVADOR DE LOS EMPLEADOS Y PASOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES DE PAKISTÁN: EL PAPEL DEL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

descongelamiento del modelo de gestión del cambio. También se ha identificado una relación significativa y positiva entre el EIWB y el BW (Bienestar del Empleado), lo que indica que los empleados reflejarán un comportamiento laboral innovador si mantienen su salud mental y física. La relación entre el bienestar del empleado y el proceso de descongelamiento es negativa, ya que los estudios resaltan la característica humana de estar afiliados a la ilusión de control, el concepto de predecir el resultado futuro y tomar medidas adecuadas con respecto a esas afirmaciones. Los resultados también resaltaron una relación moderada entre el proceso de cambio y el proceso de congelamiento con el bienestar del empleado.





## REFERENCIAS

- Adam, N.A., 2022. Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 12(1), p.28.
- Adam, N. A. (2022). Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 12(1), 28. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci12010028>
- Ahmad, M., Beddu, S., Itam, Z. B., & Alanimi, F. B. I. (2019). State of the art compendium of macro and micro energies. *Advances in Science and Technology. Research Journal*, 13(1), 88-109. <https://doi.org/10.12913/22998624/10342>
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>
- Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153-161.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organisational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M.J. and Hussain, S.T., 2020. The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), pp.117-129.
- Anna. C. Bos-Nehles & Andre A.R. Veenendaal (2019) Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate, *The International Journal of Human Resource Management*, 30:18, 2661-2683, DOI: 10.1080/09585192.2017.1380680
- Al-Hussaini, S. H., Turi, J. A., Altamimi, A. N. A., Khan, M. A., & Ahmad, M. (2019). Impact of talent management strategies on employee performance behaviour with the mediating role of talent management outputs. *Archives of Business Research*, 7(3). DOI: 10.14738/abr.73.6309
- Avkiran, N., & Ringle, C. (2018). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of Market Research*, 267.
- Babar, U., & Ahmed, S. (2023). Cultural Intermingling in Ahmad Ali's "Twilight in Delhi": A Post-Colonial Criticism. *Journal of Advances in Humanities Research*, 2(3), 84-96. <https://doi.org/10.56868/jadhur.v2i3.130>
- Bantha, T. and Nayak, U., 2020. The relation of workplace spirituality with employees' innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Indian Business Research*.
- Blom, T., 2018. Organisational wellness: Human reaction to change. *South African Journal of Business Management*, 49(1), pp.1-10.
- Brown, T. A. (2015). Confirmatory factor analysis for applied research. Guilford publications.
- Choi, S.B., Tran, T.B.H. and Kang, S.W., 2017. Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), pp.1877-1901.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33-60.
- De Jong, T., Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P. and Mockaŕo, Z., 2016. The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 30(1), pp.91-114.
- Dereli, D. D. (2015). Innovation management in global competition and competitive advantage. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 195, 1365-1370.
- George, D., & Mallery, P. (2018). Reliability analysis. In *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step* (pp. 249-260). Routledge.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.



- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136. DOI: 10.1017/jmo.2017.3
- Johnson, K.J., Waugh, C.E. and Fredrickson, B.L. (2010) 'Smile to see the forest: facially expressed positive emotions broaden cognition', *Cognition and Emotion*, Vol. 24, No. 2, pp.299-321.
- Kaufman, J.C. and Sternberg, R.J. (Eds.) (2010) *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, New York, NY.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Latan, H., Noonan, R., & Matthews, L. (2017). Partial least squares path modeling. *Partial least squares path modeling: basic concepts, methodological issues and applications*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3> DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3>.
- Lewis, L. (2019). Organizational change. In *Origins and Traditions of Organizational Communication* (pp. 406-423). Routledge.
- Memon, F.A., 2021. Improving Employee's Engagement in Change: Reassessing Kurt Lewin's Model. *City University Research Journal*, 11(1).
- Nangoy, R., 2019. The roles of employee work well-being on innovative work behaviour mediated by organisational commitment. *International Journal of Economics and Business Research*.
- Pawar, A., & Charak, K. (2017). Study on adaptability of change management: review of Kurt Lewins and Kotter model of change. *Research Revolution International Journal of Social Science and Management*, 5(4), 79-83.
- Poquiz, M. R., Hassan, R., & Ahmed, S. (2023). Gender Diversity Management Practices in the Hotel Industry: An Analysis of Philippine Hotel Industry. *International Journal of Management Thinking*, 1(1), 41-50. <https://doi.org/10.56868/ijmt.v1i1.12>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R., & Bernarto, I. (2021). The Role of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work-Life, Digital Transformation and Leader-Member Exchange on Universities Performance. *Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work-Life, Digital Transformation and Leader-Member Exchange on Universities Performance* (December 17, 2021). URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3987666](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3987666)
- Rotmans, J., Loorbach, D., & Kemp, R. (2016). Complexity and transition management. In *Complexity and planning* (pp. 195-216). Routledge.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of creative process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 105-124. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0158>
- Samma, M., Zhao, Y., Rasool, S. F., Han, X., & Ali, S. (2020, December). Exploring the relationship between innovative work behavior, job anxiety, workplace ostracism, and workplace incivility: Empirical evidence from small and medium-sized enterprises (SMEs). In *Healthcare* (Vol. 8, No. 4, p. 508). Multidisciplinary Digital Publishing Institute. DOI: 10.3390/healthcare8040508
- Schuh, S. C., Zhang, X. A., Morgeson, F. P., Tian, P., & van Dick, R. (2018). Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader-member exchange on supervisory performance ratings. *Human Resource Management*, 57(1), 397-409. DOI: 10.1002/hrm.21851
- Stoffers, J. M., Van der Heijden, B. I., & Jacobs, E. A. (2020). Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1439-1466.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.



- Tang, K. N. (2019). Change management. In *Leadership and change management* (pp. 47-55). Springer, Singapore.
- Tanimoto, A. S., Ferré Hernandez, I., Hellgren, J., & Sverke, M. (2021). Non-standard Employment Contracts: Characteristics and Consequences of New Ways of Working. In *Flexible Working Practices and Approaches* (pp. 191-211). Springer, Cham.
- Tenney, E.R., Poole, J.M. and Diener, E. (2016) 'Does positivity enhance work performance? Why, when and what we don't know', *Research in Organizational Behavior*, Vol. 36, No. 1, pp.27–46.
- Warr, P. and Nielsen, K. (2018) 'Wellbeing and work performance', in Diener, E., Oishi, S. and Tay, L. (Eds.): *Handbook of Well-Being*, DEF Publishers, Salt Lake City, UT.
- Wong, K. K. K. (2011). Book review: *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*.
- Yang, M., & Maresova, P. (2020). Adopting occupational health and safety management standards: the impact on financial performance in pharmaceutical firms in China. *Risk management and healthcare policy*, 13, 1477. DOI: 10.2147/RMHP.S261136
- Zhou, X., Rasool, S. F., & Ma, D. (2020, September). The relationship between workplace violence and innovative work behavior: the mediating roles of employee well-being. In *Healthcare* (Vol. 8, No. 3, p. 332). Multidisciplinary Digital Publishing Institute. DOI: doi:10.3390/healthcare8030332

