



# “LA COMPETITIVIDAD Y NUEVOS ESCENARIOS”

**Coordinadores:**

Sánchez Gutiérrez José  
Mayorga Salamanca Paola Irene  
González Uribe Elsa Georgina

Distribución RIICO 2016- Guadalajara, noviembre 2016

Red Internacional de Investigadores en Competitividad

Universidad de Guadalajara

Editado por: Sánchez Gutiérrez José, Mayorga Salamanca Paola Irene y González Uribe  
Elsa Georgina.

ISBN: 978-607-96203-0-5

# INDICE

## COMPETITIVIDAD GLOBAL

Efectos del neuromarketing en las ventas directas en las pymes joyeras de Jalisco. Una perspectiva no paramétrica <i>Vázquez Ávila Guillermo, Núñez Moreno Tania Emma y Fernández Ocegueda José Luis</i>	1
Efecto de la adaptación y la anticipación del futuro, en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG <i>Bellon Álvarez Luis Alberto, López Cerpa Francisco Javier y Muñoz Fajardo Martha Filomena</i>	19
Análisis de la competitividad de PyMes en ciudades emergentes (Cd. Altamira, Tamaulipas) <i>Olguín Murrieta Juan Antonio, González Durán Nora Hilda y Chavez Melendez Javier</i>	37
Calidad de los sistemas de información contable para la eficiente toma de decisiones de sus usuarios <i>Medina Quintero José Melchor, Ábrego Almazán Demian y Cervantes Olazarán Layla Janeth</i>	55
ISO 9000:2015. Valor estratégico y retos para su implementación <i>Cruz Álvarez Jesús Gerardo</i>	76
Factores de impacto en la aplicación del consumo colaborativo. Un estudio en los jóvenes de la ciudad de Puebla <i>Sánchez Espinosa Montserrat y Ramírez Murillo Laura Mayela</i>	95
Estrategias de Empoderamiento: Publicidad con Enfoque de Género <i>Carrillo Ojeda Emilio</i>	115
La influencia del entorno delictivo en las operaciones del proceso científico <i>Martínez Arroyo Jaime Apolinar, Valenzo Jiménez Marco Alberto y Zamudio de la Cruz Angélica Guadalupe</i>	135
Análisis del perfil de puestos de una mediana empresa con el propósito de elaborar un programa de capacitación <i>Buentello Martínez Clara Patricia, Valenzuela Salazar Nemecio Lorenzo y Alanís Gómez Lilia</i>	149
Análisis de la competitividad de marketing de la mipyme en Celaya, Gto: desde la perspectiva del modelo de probst <i>Larios Gómez Emigdio, Cuevas Vargas Héctor y Estrada Rodríguez Salvador</i>	162
El clima laboral como factor detonante en la competitividad de las universidades privadas en Puebla-México <i>Larios Gómez Emigdio, Aguilar Camacho Mario Jesús y Barrera Arias Eduardo</i>	180
Las competencias de liderazgo en los mandos medios de la comisión federal de electricidad: análisis de sus principales componentes <i>Lezama Torres Miguel Angel, Cruz Vásquez Miguel y Pico González Beatriz</i>	198
Satisfacción laboral del personal administrativo de la administración central de la universidad autónoma de Zacatecas	218

**Efecto de la adaptación y la anticipación del futuro, en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG**

*LUIS ALBERTO BELLON ÁLVAREZ<sup>1</sup>*

*FRANCISCO JAVIER LÓPEZ CERPA<sup>2</sup>*

*MARTHA FILOMENA MUÑOZ FAJARDO<sup>3</sup>*

**RESUMEN**

Este trabajo estudia el efecto que tienen la adaptación, y anticiparse al futuro y sus cambios en un proceso de cambio organizacional. Dado que tanto la adaptación, como anticiparse al futuro y sus cambios, son factores que afectan significativamente un proceso de cambio de cultura organizacional. Esta investigación busca identificar los factores que intervienen en la implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad para comprender mejor un proceso de cambio organizacional. Como parte de esta investigación se aplicó un cuestionario a 78 personas, que forman parte de 78 distintas micro (19), pequeñas (28) y medianas (31) empresas comerciales; ubicadas en la ZMG, cuyas organizaciones pasaron por un proceso de cambio organizacional.

**Palabras clave:** Adaptación, anticipar el futuro y sus cambios, cambio organizacional.

**ABSTRACT**

This work studies the effect of the adaptation, and anticipate the future and its changes in an organizational change process. The adaptation, and the anticipation of the future and its changes are factors that affects significantly to carry out a process of organizational change. This research try to identify the factors that are part in the implantation of an organizational change in commercial companies located in the Metropolitan Zone of Guadalajara (ZMG). The results of this research can be useful to understand a process of organizational change. As part of this research there were applied a questionnaire to 78 people; who belong to 78 different micro (19), small (28) and medium (31) commercial companies; located in the ZMG, those organizations had a process of organizational change.

**Keywords:** Adaptation, anticipate the future and its changes, organizational change.

---

<sup>1</sup> Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

<sup>2</sup> Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

<sup>3</sup> Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

## INTRODUCCIÓN

Desde el origen de la humanidad el cambio ha estado presente y en la época actual se presentan muchos factores que exigen a las empresas a reaccionar más rápido para seguir operando. El cambio está presente de manera constante y es uno de los aspectos fundamentales de una buena administración, ya que cada vez es más frecuente y complejo, siendo mayor su impacto. La importancia del estudio del cambio organizacional reside en la hipótesis extendida de que las compañías deben estar en permanente metamorfosis, por lo que es de gran relevancia entender la forma en que las empresas cambian, así como las razones que tienen para que esos cambios se efectúen o no. Por lo que es de suma importancia saber cuáles son los factores que intervienen en el cambio organizacional, como lo pueden ser la incertidumbre existente en el entorno, así como la resistencia al cambio que con reiteración se presenta en los empleados cuando la organización a la que pertenecen es objeto de un cambio de cultura organizacional.

## MARCO TEÓRICO

### **El cambio en las organizaciones**

El aspecto del ambiente que se muestra hoy por hoy en el mercado se caracteriza por ser cada vez más competitivo y cambiante, lo que origina que las organizaciones deban adaptarse a los cambios que se presenten, e incluso adelantarse a ellos, así lo indican investigadores como Bordia, Kiazad, Restubog, DiFonzo, Stenson & Tang, (2014), Swieringa & Wierdsma (1995), Fradette & Michaud (1999), Tushman & O'Reilly III (1998), Afuah (1999), Nohria & Berkley (1994), Zaleznik (1992), Smollan (2015), Durante (1998), Noer (1997), Fairbanks & Lindsay (1999), Morrison (1998), Mintzberg (1990), Chih, Yang & Chang (2012), Pedroza & Sánchez (2005), Lord & Dinh (2015), Taleb (2010), MacKay & Chia (2013), Rafferty, Jimmieson & Armenakis (2013), Charbonnier-Voirin & El Akremi (2011) y Xu, Payne, Horner & Alexander (2016).

La incertidumbre y lo imprevisible del cambio es un aspecto que han resaltado diversos autores que estudian el cambio organizacional, entre ellos Kim, Eugene & Seongsoo (2015), Xu, Payne, Horner & Alexander (2016), Rubinstein & Firstenberg (2001), Fradette & Michaud (1999), Noer (1997), Firth (2000), Tushman & O'Reilly III (1998), Durante (1998), Morrison (1998), Kriegel & Patler (1993), Haeckel (2000), Mintzberg (1990), Chih, Yang & Chang (2012), Rafferty, Jimmieson & Armenakis (2013), Bordia et al. (2014), Bordia & DiFonzo (2013), Van den Heuvel, Schalk & Van Assen (2015), Van der Voet (2015), Charbonnier-Voirin & El Akremi (2011), Hernández & Sánchez (2005), Hirsh, Mar, & Peterson (2012), Hirsh, & Kang (2015) y Siegel (2016).

Los constantes cambios que el mundo ha vivido desde finales del siglo XX, en muchos casos son ocasionados por la globalización de los mercados, lo que ha obligado a que las organizaciones tengan que responder a los retos cada vez mayores que dichos cambios implican.

Los cambios continuos en el mundo se convierten en incertidumbre en la sociedad y en constantes temores relacionados con el cambio en esta época en que los vertiginosos avances tecnológicos acortan la vida útil de los bienes y las habilidades de los empleados; en un mercado laboral en el que la competitividad entre compañeros se vuelve cada vez más feroz.

En la actualidad nuestro mundo se encuentra en crisis, por los notorios cambios en la manera de vivir y de producir. Las metodologías de gestión se caracterizan por tener resultados imprevisibles, y un gran riesgo e inseguridad con respecto a cómo actuar ante los múltiples escenarios que presenta el futuro de los negocios. Ya que una cosa es identificar que hay que cambiar, y otra muy diferente es realizar el cambio. (Fairbanks & Lindsay, 1999). Por ello, los procesos de planeación estratégica son trascendentales para guiar los cambios. Hernández & Sánchez (2004) mencionan que hay un gran caos en los mercados, así como una enorme rivalidad entre las empresas competidoras, lo que se refleja en los notables cambios que se dan en el presente, dónde los viejos paradigmas desaparecen y los nuevos son complicados de comprender. El medio ambiente es más incierto en los países subdesarrollados. Hernández & Sánchez (2005) indican que muchos empresarios le temen a los retos de la competitividad, las nuevas tecnologías, la globalización y la incertidumbre presentes en los mercados, lo cual los hace que duden con relación al futuro y si conseguirán permanecer en el mercado o si desaparecerán. Además Hernández & Sánchez (2003), señalan que los problemas y temores son más intensos en el inicio y formación de una nueva organización.

Un impacto inmediato del cambio organizacional es este incremento de la incertidumbre, que es uno de los estados psicológicos más comunes que los individuos experimentan durante un proceso de cambio organizacional. (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo, 2004). Para Liu, Caldwell, Fedor & Herold (2012), el cambio de cultura en las organizaciones produce incertidumbre, teniendo gran influencia en las actitudes de los empleados; y que es la incapacidad de una persona para predecir algo con precisión; y se refiere a un estado mental durante el cual los individuos no pueden predecir adecuadamente que sucederá en el futuro cercano. (Milliken, 1987). La incertidumbre en ocasiones resulta en una resistencia al cambio de parte de los empleados (Xu, Payne, Horner & Alexander, 2016), y en una resistencia a compartir información. (Clampitt & Williams, 2005).

Hay una creciente literatura sobre la naturaleza y las consecuencias de la incertidumbre durante un cambio organizacional (Hirsh, Mar & Peterson, 2012, Hirsh & Kang, 2015, Siegel, 2016, DiFonzo & Bordia, 1998; Maurier & Northcott, 2000; Nelson, Cooper & Jackson, 1995; Pollard, 2001; Rafferty, et al. 2013; Schweiger & Denisi, 1991; Terry, Callan & Sartori, 1996, Bordia et al. 2014). Si bien ésta literatura ha señalado la presencia de la incertidumbre y sus consecuencias negativas para el bienestar psicológico del personal, hay una investigación limitada sobre cuál es el mecanismo psicológico preciso, que explique las consecuencias negativas de la incertidumbre.

Durante el proceso de cambio organizacional, la incertidumbre del futuro entorno y los cambios en el trabajo, pueden causar temor entre los empleados, e influir en sus actitudes, por lo que entre mayores sean los cambios en la organización, esto provocará incertidumbre y emociones negativas entre los empleados, lo cual puede influir en su comportamiento; por lo que se debe procurar reducir ese temor e incertidumbre, para que los empleados apoyen el cambio organizacional. (Chih, Yang & Chang, 2012).

Desde la perspectiva de la neuropsicología, la ansiedad, la incertidumbre y los conflictos del comportamiento son indistinguibles. (Hirsh et al. 2012). Es por ello que la gente tiene que encarar personalmente los conflictos del comportamiento ocasionados por la identificación con numerosos grupos sociales, roles y valores experimentados, como la ansiedad y la incertidumbre, sobre un curso de acción que sea adecuado. (Hirsh & Kang, 2015).

Un ambiente incierto, tiene diversas secuelas negativas, tanto para el bienestar de las personas, así como con la satisfacción en la organización. Se le asocia con el estrés (Ashford, 1988; Pollard, 2001; Schweiger & Denisi, 1991); y con intenciones de rotación (Greenhalgh & Sutton, 1991; Johnson, Bernhagen, Miller & Allen, 1996). Y también se le asocia de forma negativa con la satisfacción en el trabajo (Ashford, Lee & Bobko, 1989; Nelson, Cooper & Jackson, 1995), el compromiso (Ashford et al. 1989; Hui & Lee, 2000), y la confianza en la organización (Schweiger & Denisi, 1991, Bordia et al. 2014).

Las consecuencias negativas que trae consigo un entorno imprevisible en el bienestar psicológico son en buena medida ocasionados por los sentimientos de falta de control que la propia incertidumbre genera (Bordia et al. 2004; DiFonzo & Bordia, 2002; Lazarus & Folkman, 1984). Ya que durante el cambio organizacional los trabajadores se enfrentan a la incertidumbre sobre la naturaleza y las consecuencias del cambio. (Bordia & DiFonzo, 2013). El cambio en las

organizaciones está determinado por la incertidumbre y la ambigüedad, por lo que la información pertinente y precisa; frecuentemente no existe. (Chaudhry & Jiwen, 2014). Cuando no hay información confiable con respecto al cambio de cultura organizacional, esto provoca rumores e incertidumbre. (Van den Heuvel, Schalk & Van Assen, 2015); y esos rumores sirven para que los empleados le den sentido a los cambios, y así predecir la naturaleza de éstos. (Bordia et al. 2014). Por ello la comunicación contribuye de forma significativa, sirviendo como guía en un proceso de cambio en las organizaciones. (Campbell, Carmichael & Naidoo, 2015). Ya que una comunicación de calidad reduce la incertidumbre con relación a los cambios que se vayan a implantar. (Van der Voet, 2015).

Lo incierto del ambiente, o la incompreensión sobre los hechos presentes o futuros, deteriora nuestra habilidad para influir o controlar dichos acontecimientos. Esta ausencia de control, trae consigo efectos negativos, como: la ansiedad (DiFonzo & Bordia, 2002), tensión psicológica (Spector, 1986, 1987, 2002; Terry & Jimmieson, 1999), impotencia aprendida (Martinko & Gardner, 1982), y un menor rendimiento (Bazerman, 1982; Jimmieson & Terry, 1999; Orpen, 1994).

Dadas las complicadas características que hay en el medio ambiente laboral actual; la destreza del personal para asimilar nuevas habilidades, y adaptarse a nuevos contextos que ocasionan los cambios, estas habilidades resultan fundamentales para conseguir la competitividad organizacional. Estas conductas en el ambiente laboral, que se agrupan bajo el concepto de desempeño adaptativo, son fundamentales para alcanzar los objetivos de la empresa en un ambiente caracterizado por el cambio incesante, la complejidad y la incertidumbre. (Charbonnier-Voirin & El Akremi, 2011).

La incertidumbre en el mundo se ha incrementado, influido por las condiciones financieras y globales. (Siegel, 2016). Por su parte, Taleb (2010), indica que el mundo cambia de manera imprevisible, por lo que es difícil anticiparse a dichos cambios. Dichos cambios no anticipados buscan explicarse como una consecuencia del turbulento ambiente caracterizado por inexorables cambios al azar. (MacKay & Chia, 2013). Los expertos en estudios organizacionales han señalado al respecto, que los cambios discontinuos no pueden anticiparse fácilmente. (MacKay & Chia, 2013; Plowman, Baker, Kulkarni, Solansky, & Travis, 2007). Esto ha provocado la aparición de nuevas capacidades como la adaptabilidad, que anteriormente no existían. (Lord & Dinh, 2015).

A su vez, Nohria & Berkley (1994) indican que los directivos pragmáticos son sensibles al contexto de la organización y están abiertos a la incertidumbre que rodea al cambio; en tanto Mintzberg



(1990) establece que ninguna organización puede prever todas las contingencias que puedan surgir en un ambiente de incertidumbre.

Por otra parte, Fradette & Michaud (1999), Tushman & O'Reilly III (1998), Afuah (1999), así como Nohria & Berkley (1994) coinciden al señalar que las acciones que tienen éxito en el presente pueden llevar a la ruina a una organización en el futuro. Nohria & Berkley (1994) afirman que una iniciativa de cambio exitosa en una situación, puede fracasar en otra, y esto se puede relacionar con el hecho de que muchas empresas fracasan al realizar acciones que antes les dieron éxito, pero que en la situación actual las conduce al fracaso por no adaptarse a los cambios que acontecen con el tiempo en el medio ambiente que envuelve a la organización. Una de las primeras metas de una actuación efectiva en una organización se refiere a la habilidad de adaptarse al ambiente. (Bordia et al. 2014). Por ello las organizaciones que valoran la adaptabilidad y el desarrollo aceptan mejor los cambios que las culturas orientadas a la estabilidad. (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013).

Un cambio en la auto-eficacia lleva a una menor incertidumbre dentro de un cambio organizacional. (Xu, Payne, Horner & Alexander, 2016). Hogg & Terry (2000) sugieren que la reducción de la incertidumbre tal vez sea más adaptable, ya que define quiénes somos e indica qué hacer. El cambio organizacional es un contexto en el cual, las situaciones demandantes tienen que enfrentarse respecto a los resultados anticipados. (Smollan, 2015).

Con respecto a éste tema, Haeckel (2000) considera el cambio como impredecible y discontinuo. Además señala que una empresa puede ser grande y compleja y a la vez ser capaz de adaptarse de manera sistemática y exitosa a los cambios, lo que indica que éstos son cada vez más rápidos y se presentan de imprevisto.

Por su parte, Kriegel & Patler (1993) y Taleb (2010), señalan que estamos en un mundo nuevo e impredecible; donde los antiguos métodos que daban resultado en un mundo con un ritmo más lento ya son ineficaces; por lo que lo comprobado y verdadero anteriormente no tiene validez en la actualidad; por ello se requiere de una nueva forma de pensamiento para adaptarse y adelantarse a los cambios y al aumento de la competencia. (Chih, Yang & Chang, 2012).

En resumen, la incertidumbre, es parte inherente del medio ambiente y de los mercados hoy en día, es por ello que las empresas requieren adaptarse y anticiparse al futuro y sus cambios para estar lo mejor preparadas para enfrentar lo imprevisible de los cambios y del entorno. En la actualidad las

organizaciones exitosas deben poseer la capacidad para adelantarse a los cambios, e incluso propiciarlos.

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

Este trabajo consta de dos fases: primero una etapa de naturaleza teórica que analiza el estado del arte del tema estudiado; y segundo el estudio empírico. Para efectuar el trabajo de campo de este proyecto, se elaboró un instrumento que consistió en un cuestionario de preguntas cerradas, en el cual se incluyeron las distintas alternativas como respuestas a cada pregunta.

#### **Unidad de análisis:**

Como parte de este proyecto de investigación se estudiaron organizaciones que tuvieron como características: 1.- Ser micro, pequeñas y medianas empresas. (1 a 250 empleados). 2.- Empresas comerciales y 3.- Localizadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara –ZMG- (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá).

#### **Muestra:**

Para este estudio se utilizó un muestreo no probabilístico y se aplicó el cuestionario a 78 personas que forman parte de 78 micro, pequeñas y medianas empresas comerciales distintas ubicadas en la ZMG, cuyas organizaciones pasaron por un proceso de cambio organizacional. Cabe señalar que en México según el SIEM en lo referente a estructura sectorial el 69% de las empresas forma parte del sector comercial, 21% pertenece al sector servicios, en tanto en el sector industrial manufacturero hay un 7% y sólo un 1% pertenece al sector agropecuario y minero. (Cruz, 2006).

#### **Operacionalización de las Variables:**

Para este trabajo de investigación las variables se operacionalizaron mediante la utilización de preguntas de Escalas de Likert. (McDaniel Jr. & Gates, 2016).

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Adaptación y anticiparse al futuro y sus cambios, intervienen en un proceso de implantación de un Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG, teniendo un efecto en el desempeño de dichas empresas.

Esta investigación busca identificar los factores y efectos relacionados con la Adaptación y anticiparse al futuro y sus cambios que intervienen en un proceso de implantación de un Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG, ya sea que lo faciliten o lo dificulten.

Para el proyecto de investigación que se realizó, las preguntas de investigación fueron:

- ¿Cuáles son los factores relacionados con la Adaptación y anticiparse al futuro y sus cambios, que más intervienen ya sea facilitando o dificultando un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?

- ¿Cuáles son los efectos que tienen la Adaptación y anticiparse al futuro y sus cambios, en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivo General:**

Analizar los factores y efectos relacionados con la Adaptación y anticiparse al futuro y sus cambios, que intervienen en un proceso de implantación de un Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

#### **Objetivos Específicos:**

Identificar qué factores relacionados con la Adaptación y anticiparse al futuro y sus cambios, intervienen en un proceso de implantación de un Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG, ya sea que lo faciliten o lo dificulten.

### **HIPÓTESIS**

Dentro de este proyecto de investigación las hipótesis planteadas son las siguientes:

H1: La Adaptación facilita la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

H2: Anticiparse al futuro y sus cambios contribuye a la implantación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

### **RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El cuestionario como instrumento de investigación se desarrolló en base a la revisión bibliográfica, mediante la cual se buscó identificar los factores relacionados con la Adaptación y anticiparse al futuro y sus cambios, que intervienen en el cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. Por esto se diseñó un cuestionario con preguntas estructuradas, que permitiera identificar dichos factores. Una vez recabada la información, los resultados fueron analizados y clasificados.

Como parte del análisis empírico de este estudio que busca conocer la influencia de la Adaptación y anticiparse al futuro y sus cambios, dentro de un proceso de cambio organizacional; se buscó el grado de significancia en un análisis ANOVA, relacionando las variables propias de la Adaptación y anticiparse al futuro y sus cambios, por una parte, y por otra, con los efectos que pueden tener en el cambio organizacional, así como con ciertos factores que pueden favorecer o dificultar la implantación de un cambio organizacional.

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y CONCLUSIONES**

Dentro de éste proyecto de investigación, como parte del estudio del cambio organizacional se hicieron algunas interrogantes, para determinar en qué medida la Adaptación y Anticipar el futuro y sus cambios fueron factores que hayan favorecido el cambio organizacional, indicando con qué frecuencia se presentaron y cómo influyeron dentro de un proceso de cambio de cultura organizacional.

Como parte del instrumento de investigación aplicado se consideraron ciertas interrogantes e hipótesis que abordan el efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional:

**TABLA 1.- Anticipar el futuro y sus cambios y su relación con el Cambio Organizacional**  
ANOVAS

	SIG.
¿Después del cambio hubo orden?	.002
¿Había la necesidad de ser capaces de manejar el cambio continuo, no solo proyectos de cambio modestos?	.007
Adecuada información disponible	.015
Coordinación de actividades	.048
Visión compartida	.025
Adaptación	.002
Crear crisis y conflictos planeados y controlados	.038
Se realizan acciones para desarrollar en el personal una actitud de apertura al cambio	.011
Como consecuencia del cambio, el personal desarrolló nuevas capacidades y habilidades	.022
Actitud positiva de la Dirección	.000

**Fuente: Elaboración propia**

Los resultados de la investigación coinciden con lo establecido por: Guerrero & Gisbert (2012), Nohria & Berkley (1994), Taleb (2010), Swieringa & Wierdsma (1995), Kriegel & Patler (1993), MacKay & Chia (2013), Fradette & Michaud (1999), Chih, Yang & Chang (2012), Durante (1998) y Noer (1997), Smollan (2015); que dicen que el mundo se ha vuelto nuevo e impredecible, los

antiguos métodos ya no sirven; se requiere una nueva forma de pensamiento para anticiparse a los cambios que vienen en el futuro.

En este proyecto de investigación se descubrió que anticipar el futuro y sus cambios favorece significativamente el proceso de cambio de cultura en las organizaciones.

Ya que se puede ver que hay una relación significativa entre anticipar el futuro y sus cambios, con diversos factores e interrogantes como: Se realizan acciones para desarrollar en el personal una actitud de apertura al cambio, Adaptación, Crear crisis y conflictos planeados y controlados, ¿Después del cambio hubo orden?, ¿Había la necesidad de ser capaces de manejar el cambio continuo, no solo proyectos de cambio modestos?, Adecuada información disponible, Coordinación de actividades, Visión compartida, Como consecuencia del cambio: el personal desarrollo nuevas capacidades y habilidades, y Actitud positiva de la Dirección.

**TABLA 2.- Relación de la Adaptación con un proceso de Cambio Organizacional**

ANOVAS

	SIG.
¿Se conocen las necesidades y presiones existentes para lograr el cambio?	.059
¿El personal estaba dispuesto a cambiar?	.018
¿La reacción del personal ante el cambio fue favorable?	.011
Incertidumbre	.042
Anticipar el futuro y sus cambios	.022
Adecuada información disponible	.000
Visión compartida	.011
Aceptar correr riesgos calculados	.000
Coordinación de actividades	.031
Crear crisis y conflictos planeados y controlados	.003
Competitivamente la empresa está funcionando mejor que antes del cambio	.012
Se realizan acciones para desarrollar en el personal una actitud de apertura al cambio	.019
Actitud positiva de la Dirección	.001

**Fuente: Elaboración propia**

A su vez, el presente estudio encontró también que la adaptación igualmente favorece de forma muy importante el cambio organizacional.

Ya que en los resultados de la investigación, se puede ver que hay una relación significativa entre la adaptación, con: ¿Se conocen las necesidades y presiones existentes para lograr el cambio?, ¿El personal estaba dispuesto a cambiar?, ¿La reacción del personal ante el cambio fue favorable?, Visión compartida, Aceptar correr riesgos calculados, y Competitivamente la empresa está funcionando mejor que antes del cambio.

También se encontró que existe una relación entre la Incertidumbre y la Adaptación, así como entre la adaptación y Anticipar el futuro y sus cambios; lo que significa que en un entorno de incertidumbre, es importante que una empresa tenga la habilidad para adaptarse a los cambios que vienen e incluso a adelantarse a ellos, ya que esto ayudará a efectuar el proceso de cambio organizacional. Estos resultados coinciden con lo establecido por: Lord & Dinh (2015), Taleb, (2010), Nohria & Berkley (1994), Charbonnier-Voirin & El Akremi (2011), Fradette & Michaud (1999), Bordia et al. (2014), Kriegel & Patler (1993), Rafferty, Jimmieson & Armenakis (2013), Xu, Payne, Horner & Alexander (2016), que dicen que el mundo se ha vuelto impredecible, los antiguos métodos ya no sirven; se requiere una nueva forma de pensar para adaptarse y anticiparse a los cambios, para así reducir la incertidumbre y que el personal apoye el cambio organizacional. (Chih, Yang & Chang, 2012).

Por otra parte, los resultados de la investigación demuestran que los directivos de una empresa juegan un papel fundamental en el proceso de cambio organizacional, ya que se encontró que hay una estrecha relación entre la adaptación, así como anticipar el futuro y sus cambios con una Actitud positiva de la Dirección lo cual indica que es un factor que favorece de forma muy importante el proceso de cambio organizacional. Otros factores que también influyen favorablemente en un proceso de cambio organizacional de acuerdo con los resultados de la investigación son: Crear crisis y conflictos planeados y controlados, Se realizan acciones para desarrollar en el personal una actitud de apertura al cambio, Adecuada información disponible, así como la Coordinación de actividades.

Por lo que las Hipótesis H1: La Adaptación facilita la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG; y la H2: Anticiparse al futuro y sus cambios contribuye a la implantación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG, se aceptan. (Ver tablas 1 y 2).

## **CONCLUSIONES**

El cambio es una constante en el mundo, y hoy en día esto es verdad con mayor razón. La competencia cada vez es más dura y los compradores más estrictos, por lo que las empresas para ser más competitivas deben satisfacer cuanto antes y de la mejor forma posible las necesidades de los clientes. Los cambios en el medio ambiente que envuelve a las compañías hace que éstas deban adaptarse a este nuevo horizonte de incertidumbre que hay en el mercado y en los negocios, por lo que las empresas deben hacer cambios en su organización, sus procesos de fabricación y en su

cultura organizacional; para poder adaptarse y ajustarse a las nuevas particularidades de este imprevisible ambiente empresarial que hay en el orbe, y de ésta forma permanecer en el mercado, buscando ser más competitivos y eficientes en su ejercicio como organizaciones.

Los incesantes cambios que hay en el ambiente de los negocios son un signo claro del tumultuoso e imprevisible entorno que hay en el mercado. Se necesitan cambios en la estructura organizacional de las compañías, en los métodos de fabricación y administración, uso de nuevas tecnologías, desarrollo de productos y servicios que satisfagan de mejor modo las necesidades de los clientes. Por lo que las empresas de hoy en día, deben tener constante aprendizaje. No pueden permanecer estáticas, ya que de hacerlo, de inmediato serían superadas por la competencia. Las compañías triunfadoras no esperan para reaccionar ante los cambios que se dan en el entorno en que se hallan, sino que se anticipan a los cambios, e incluso los inducen, para así conservar su liderazgo y forzar a la competencia para que sea ésta la que tenga que reaccionar y adecuarse a esos cambios. Si bien realizar un cambio organizacional puede ser oneroso, la realidad es que cuando se lleva a cabo de forma apropiada, sus beneficios son mayores, ya que los métodos y procesos son mejores, ayudando a que disminuyan los costos, y que la inversión efectuada en esta metodología, contribuya con los ahorros obtenidos mediante la disminución de costos que tiene la organización, y además siendo más competitiva.

Como resultado del presente proyecto de investigación, las 2 hipótesis planteadas son aceptadas:

H1: La Adaptación facilita la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

H2: Anticiparse al futuro y sus cambios contribuye a la implantación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

Como parte de este proyecto de estudio donde se relaciona el efecto de la Adaptación y anticiparse al futuro y sus cambios, en un proceso de Cambio Organizacional, se descubrió que ambos factores favorecen el cambio en las organizaciones. Esto se observa en los resultados conseguidos en este proyecto de investigación, ya que se muestra que hay una relación entre la Adaptación y la Incertidumbre, dentro de un proceso de Cambio de Cultura Organizacional y porque competitivamente la empresa funciona mejor después del cambio. También se encontró que hay una relación muy importante entre Anticipar el futuro y sus cambios con: Como consecuencia del cambio, el personal desarrolló nuevas capacidades y habilidades y Después del cambio hubo orden;

lo cual confirma que estos factores contribuyen en la ejecución de un proceso de cambio organizacional.

A sí mismo, como ya se indicó, los resultados de la presente investigación indican que los directivos de una organización tienen un rol primordial en un cambio de cultura organizacional, ya que se encontró que hay una relación significativa entre la adaptación, y anticipar el futuro y sus cambios con una Actitud positiva de la Dirección lo cual revela que es un factor que favorece de forma substancial un proceso de cambio organizacional. Adicionalmente, otros factores que también influyen de manera favorable un proceso de cambio de cultura en las organizaciones de acuerdo con los resultados de la investigación son: Crear crisis y conflictos planeados y controlados, Realizar acciones para desarrollar en el personal una actitud de apertura al cambio, Adecuada información disponible, así como la Coordinación de actividades.

Por ello, en un ambiente imprevisible, es trascendental que una organización sea capaz de adaptarse a los cambios que se presentan e incluso anticiparse a estos, ya que esto contribuirá a llevar a cabo el cambio organizacional.

Ciertamente es imposible predecir con toda certeza, lo que va a ocurrir en el futuro, pero si es posible estar preparados lo más que se pueda a aquello que traiga consigo dicho futuro. Mediante una apropiada preparación por parte de las empresas y de sus integrantes se pueden enfrentar exitosamente los desafíos que trae consigo el futuro.

Una organización puede ser muy grande y compleja, pero al mismo tiempo tener la habilidad de adaptarse sistemática y exitosamente a los cambios, los cuales son cada vez más vertiginosos y se presentan sin previo aviso. Únicamente a través de una correcta preparación de parte de las empresas se puede hacer frente de manera triunfal a los desafíos que trae el futuro; adelantándose a dichos cambios.

Para futuros proyectos de investigación se recomienda hacer estudios de casos en compañías que estén pasando por un proceso de cambio de cultura organizacional. También se sugiere efectuar investigaciones similares a ésta, en organizaciones de otros giros como pudieran ser el sector industrial o el de servicios, también sería conveniente hacer este tipo de estudio en empresas a nivel nacional. En la actualidad efectuar un cambio de cultura organizacional es una estrategia para poder permanecer en los mercados para las organizaciones ya que se requiere efectuarlo para continuar



vigentes en un medio ambiente lleno de incertidumbre que es el que caracteriza a los mercados de hoy en día.

## REFERENCIAS

- Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional*. México: Oxford University Press, S.A. de C.V.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioural Science*, 24(1), 19–36.
- Ashford, S. J., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test. *The Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Bazerman, M. H. (1982). Impact of personal control on performance: Is added control always beneficial? *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 472–479.
- Bordia, P. & DiFonzo, N. (2013). Rumors during organizational change: A motivational analysis. En Oreg, S. & Michel, A. (Eds.), *Psychology of organizational change* (232-252). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control?. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
- Bordia, P., Kiazad, K., Restubog, S. D., DiFonzo, N., Stenson, N. & Tang, R. L. (2014). Rumor as Revenge in the Workplace. *Group & Organization Management*, 39(4), 363-388.
- Campbell, K. S., Carmichael, P. & Naidoo, J. S. (2015). Responding to Hostility: Evidence-Based Guidance for Communication During Planned Organizational Change. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(2), 197–214.
- Charbonnier-Voirin, A. & El Akremi, A. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations Industrielles*, 66(1), 122-149.
- Chaudhry, A. & Jiwen, L. (2014). Rethinking Psychological Contracts in the Context of Organizational Change: The Moderating Role of Social Comparison and Social Exchange. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 337–363.
- Chih, W. W., Yang, F. & Chih, C. (2012). The Study of the Antecedents and Outcomes of Attitude Toward Organizational Change. *Public Personnel Management*, 41(4), 597-617.

- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J. & Williams, M. L. (2002). Embracing uncertainty: The hidden dimension of growth. *Ivey Business Journal*, 66(3), 57–67.
- Clampitt, P. G. & Williams, M. L. (2005). Conceptualizing and measuring how employees and organizations manage uncertainty. *Communication Research Reports*, 22(4), 315-324.
- Cruz, J. (2006). Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones. *Mercados y Negocios*, 14(7), 61-78.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3&4), 295–303.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (2002). Corporate rumor activity, belief and accuracy. *Public Relations Review*, 28(1), 1–19.
- Durante, R. (1998). *Las organizaciones que aprenden*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Fairbanks, M. & Lindsay, S. (1999). *Arando el mar*. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Firth, D. (2000). *Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio*. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Fradette, M. & Michaud, S. (1999). *El poder de la organización cinética*. Colombia: Editorial Norma.
- Greenhalgh, L., & Sutton, R. (1991). Organizational effectiveness and job insecurity. En Hartley, J., Jacobsen, D., Klandermans, B. & van Vuuren, T. (Eds.), *Job insecurity: Coping with jobs at risk* (151–171). London: Sage.
- Guerrero, J. F. & Gisbert, M. (2012). El cambio organizacional en la universidad a través del uso de los campus virtuales desde la perspectiva de los estudiantes. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 19(40), 75-88.
- Guerrero, M. & Gómez, L. (2012). Gestión de riesgos y controles en sistemas de información: del aprendizaje a la transformación organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28(2012), 87-95.
- Guillén, I. J. (2001). Del Taylorismo a la Reingeniería: hacia un nuevo tipo de dominación. *Horizontes Administrativos*, 1(2), 7-34.
- Guillén, I. J., Montoya, M. T. & Rendón, M. (2003). El conocimiento en la organización flexible. *Gestión Pública y Empresarial*, 3(4), 29-42.
- Haeckel, S. H. (2000). *La empresa adaptable*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, S. & Sánchez G., J. (2004). El desarrollo de las empresas en el siglo XXI. *Mercados y Negocios*, 9(5), 12-24.

- Hernández, S. & Sánchez G., J. (2003). Las consecuencias de la Tercera Revolución Industrial. *Mercados y Negocios*, 8(4), 11-20.
- Hernández, S. & Sánchez G., J. (2005). *Planeación Estratégica en el sector empresarial de Jalisco: estudio de casos*. México: Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. CUCEA, Universidad de Guadalajara.
- Hirsh, J. B. & Kang, S. K. (2015). Mechanisms of Identity Conflict: Uncertainty, Anxiety, and the Behavioral Inhibition System. *Personality and Social Psychology Review*, 19(4), 1–22.
- Hirsh, J. B., Mar, R. A. & Peterson, J. B. (2012). Psychological entropy: A framework for understanding uncertainty related anxiety. *Psychological Review*, 119(2), 304–320.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121–140.
- Hui, C. & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of Management*, 26(2), 215–232.
- Jimmieson, N. & Terry, D. (1999). The moderating role of task characteristics in determining responses to a stressful work simulation. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 709–736.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J. & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27.
- Johnson, J. R., Bernhagen, M. J., Miller, V. & Allen, M. (1996). The role of communication in managing reductions in work force. *Journal of Applied Communication Research*, 24(3), 139–164.
- Kim, J., Eugene, S. & Seongsoo, L. (2015). Organizational change and employee organizational identification: mediation of perceived uncertainty. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(6), 1019-1034.
- Kriegel, R. J. & Patler, L. (1993). *Si no está roto rómpalo*. Colombia: Editorial Norma, S. A.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Liu, Y., Caldwell, S. D., Fedor, D. B. & Herold, D. M. (2012). When Does Management’s Support for a Change Translate to Perceptions of Fair Treatment? The Moderating Roles of Change Attributions and Conscientiousness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48(4), 441–462.
- Lord, R. G., Dinh, J. E. & Hoffman, E. L. (2015). A Quantum Approach To Time And Organizational Change. *Academy Of Management Review*, 40(2), 263–290.
- MacKay, R. B. & Chia, R. (2013). Choice, change, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of Northco automotive. *Academy of Management Journal*, 56(1), 208–230.

- Martinko, M. J. & Gardner, W. L. (1982). Learned Helplessness: An alternative explanation for performance deficits. *Academy of Management Review*, 7(2), 195–204.
- Maurier, W. L. & Northcott, H. C. (2000). Job uncertainty and health status for nurses during restructuring of health care in Alberta. *Western Journal of Nursing Research*, 22(5), 623–641.
- McDaniel Jr., C. & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 90(2), 163-176.
- Morrison, I. (1998). *La segunda curva*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Nelson, A., Cooper, C. L. & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(1), 57–71.
- Noer, D. M. (1998). *El cambio en las organizaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Nohria, N. & Berkley, J. D. (1994). Whatever happened to the take-charge manager? *Harvard Business Review*, 72(1), 128-137.
- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27–37.
- Pedroza Z., Á. R. & Sánchez G., J. (2005). *Procesos de innovación tecnológica en la pequeña y mediana empresa*. México: Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. CUCEA, Universidad de Guadalajara.
- Plowman, D. A., Baker, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T. & Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 80(1), 515–545.
- Pollard, T. M. (2001). Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: The impact of uncertainty. *Work & Stress*, 15(1), 14–28.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A Stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Rubinstein, M. F. & Firstenberg, I. R. (2001). *La organización pensante*. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V.

- Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Siegel, G. (2016). FOMC Minutes: Increased Uncertainty, Too Soon to Change Outlook. *Health Business Elite*, 1(34462), 1-1.
- Smollan, R. K. (2015). The Personal Costs of Organizational Change: A Qualitative Study. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 223–247.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016.
- Spector, P. E. (1987). Interactive effects of perceived control and job stressors on affective reactions and health outcomes for clerical workers. *Work & Stress*, 1(2), 155–162.
- Spector, P. E. (2002). Employee control and occupational stress. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 133–136.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. E.U.A.: Addison-Wesley Iberomericana, S.A.
- Taleb, N. (2010). *The black swan*. London: Penguin.
- Terry, D. J., Callan, V. J. & Sartori, G. (1996). Employee adjustment to an organizational merger: Stress, coping and intergroup differences. *Stress Medicine*, 12(2), 105–122.
- Terry, D. J. & Jimmieson, N. (1999). Work control and employee well-being: A decade review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14(1), 95–148.
- Tushman, M. L. & O'Reilly III, C. A. (1998). *Innovación*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Van den Heuvel, S., Schalk, R. & Van Assen, M. (2015). Does a Well-Informed Employee Have a More Positive Attitude Toward Change? The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment, Trust, and Perceived Need for Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 1–22.
- Van der Voet, J. (2015). Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *American Review of Public Administration*, 45(5), 1–23.
- Xu, X., Payne, S. C., Horner, M. T. & Alexander, A. L. (2016). Individual difference predictors of perceived organizational change fairness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 420-433.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.