

RIICO 2015



**“LA COMPETITIVIDAD
FRETE A LA
INCERTIDUMBRE
GLOBAL”**

RIICO 2015

IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad

11-13 Noviembre 2015
Guadalajara-Jalisco

LA COMPETITIVIDAD FRENTE A LA INCERTIDUMBRE GLOBAL

MEMORIAS

Coordinadores:

Sánchez Gutiérrez José
Mayorga Salamanca Paola Irene
González Uribe Elsa Georgina

Distribución RIICO 2015- Guadalajara, Jalisco 11-13 de noviembre 2015
Red Internacional de Investigadores en Competitividad

ISBN: 978-607-96203-0-4

EFFECTO DE LA INCERTIDUMBRE EN UN PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZMG

Bellon Álvarez Luis Alberto¹

*Suástegui Ochoa Alberto Alejandro**

*Quiroz Rodríguez Jorge**

RESUMEN

Este trabajo estudia el efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional. Dado que la Incertidumbre es un factor que afecta significativamente en 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: Incertidumbre, cambio organizacional, resistencia al cambio.

ABSTRACT

This work studies the effect of the uncertainty in an organizational change process. The Uncertainty is a factor 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: Uncertainty, organizational change, resistance to chance.

¹ *Universidad de Guadalajara, CUCEA.

INTRODUCCIÓN

El cambio siempre ha existido y en la actualidad se presentan muchos factores que obligan a las organizaciones a reaccionar con mayor rapidez para continuar operando. El cambio está presente de forma persistente y es uno de los aspectos más críticos de la administración eficaz, ya que cada vez es más frecuente y complejo, siendo su impacto más amplio. La importancia del estudio del cambio organizacional radica en la hipótesis generalizada de que las empresas están en constante evolución, por lo que, es muy importante comprender cómo las organizaciones cambian, así como los motivos que tienen para que dichos cambios se lleven o no a cabo. Por lo que resulta de interés conocer cuáles son los factores que intervienen en el cambio organizacional, como lo pueden ser la incertidumbre que existe en el medio ambiente, así como la resistencia al cambio que con frecuencia se presenta en el personal cuando la empresa de la que forman parte es objeto de un cambio organizacional.

MARCO TEÓRICO

El ambiente que se presenta actualmente en el mercado se caracteriza por ser cada vez más cambiante y competitivo, lo que ocasiona que las organizaciones deban adaptarse a los cambios que se presenten, e incluso adelantarse a ellos, así lo señalan investigadores como Bordia, et al. (2014), Fradette & Michaud (1999), Nohria & Berkley (1994). La incertidumbre y lo imprevisible del cambio es resaltado por varios autores que estudian el cambio organizacional, entre ellos Hirsh & Kang (2015), Kim, Eugene & Seongsoo (2015), Firth (2000), Hernández & Sánchez (2005), Bordia, et al. (2014).

Por otra parte, Fradette & Michaud (1999), así como Nohria & Berkley (1994) coinciden al señalar que las acciones que tienen éxito en el presente pueden arruinar a una organización en el futuro. Una iniciativa de cambio que fue exitosa en determinado contexto, puede fallar en otro, y esto se relaciona con el hecho de que muchas organizaciones fracasan por llevar a cabo acciones que anteriormente les dieron buenos resultados, pero que de acuerdo con la situación actual los lleva al fracaso por no adaptarse a los cambios que ocurren con el tiempo en el entorno que rodea a la organización.

Molina (2000) indica que la demanda por una mejor manera de gerenciar el cambio organizacional es muy elevada en un entorno complejo y lleno de incertidumbre. En tanto Bordia, et al. (2011), señalan que los cambios son comunes en las organizaciones, haciendo frente a un entorno competitivo en los mercados mundiales, donde las organizaciones tienen que cambiar sus

estrategias y procesos, reestructurarse e implementar nuevas tecnologías. Estos cambios tienen profundas implicaciones para los empleados, ya que tienen que enfrentar la incertidumbre que se encuentra asociada con los cambios dentro del contexto laboral en las organizaciones. (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004; Bordia, et al., 2006; Jimmieson, Terry & Callan, 2004; Bordia, et al., 2014).

El cambio organizacional ocasiona incertidumbre y fomenta juicios por parte de los empleados, lo que determina en gran medida las actitudes y el comportamiento del trabajador. (Liu, Caldwell, Fedor & Herold, 2012). El cambio organizacional a menudo conlleva la imposición de nuevas tareas en sus actividades diarias para los empleados. Conforme el personal enfrenta los retos e incertidumbres que acompañan una iniciativa de cambio se interesan más acerca de las normas de justicia (Caldwell & Liu, 2011), por lo que es normal que el personal busque saber si son tratados con justicia en los cambios organizacionales. Dentro del entorno laboral el cambio y la incertidumbre están redefiniendo la relación entre el personal y la organización para la que trabajan. (Ghoshal & Bartlett, 2000; Kickul, Lester & Finkl, 2002; Shore, et al., 2004). El cambio organizacional se caracteriza por la incertidumbre y la ambigüedad, y por lo tanto información oportuna y exacta; aunque muy solicitada, puede que no esté disponible. (Chaudhry & Jiwen, 2014).

La incertidumbre es un aspecto tomado muy en cuenta por diversos estudiosos del cambio organizacional, los cuales hablan de cómo la incertidumbre es un factor que influye dentro de un proceso de cambio organizacional. Hay una creciente literatura sobre la naturaleza y las consecuencias de la incertidumbre durante un cambio organizacional (Hirsh & Kang, 2015; Maurier & Northcott, 2000; Pollard, 2001; Kim, Eugene & Seongsoo, 2015; 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.

Hellriegel, Slocum & Woodman (2009) definen la incertidumbre como: la brecha entre lo que se conoce y lo que se necesita conocer para tomar decisiones efectivas y realizar tareas en forma eficaz. Al determinar el grado de incertidumbre que enfrenta un departamento deben evaluarse estos factores:

- Totalidad de información y pautas disponibles para ayudar a los empleados a realizar sus tareas;
- La frecuencia con que se espera que los departamentos enfrenten problemas que tengan que resolverse en forma conjunta y

- La probabilidad de que los departamentos estén seguros en forma razonable de los resultados de sus esfuerzos interdependientes y mutuos.

Para Milliken (1987), la incertidumbre es la incapacidad de una persona para predecir algo con precisión. La incertidumbre se refiere a un estado mental durante el cual los individuos no pueden predecir adecuadamente que sucederá en el futuro cercano. La incertidumbre en ocasiones resulta en una resistencia al cambio por parte de los empleados, así como una resistencia a compartir información. (Clampitt & Williams, 2005). Un impacto inmediato del cambio organizacional es el incremento de la incertidumbre; la incertidumbre es uno de los estados psicológicos más comunes que los individuos experimentan durante un proceso de cambio organizacional. (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo, 2004).

La incertidumbre resultante de un entorno laboral cambiante y dinámico es un factor significativo que contribuye a los sentimientos de agotamiento psicológico relacionados con el cambio. Dado que el cambio seguirá siendo una característica de la vida de las organizaciones, el afrontamiento eficaz de la incertidumbre será un factor determinante para el bienestar psicológico. Los administradores tendrán que dedicar tiempo y recursos considerables para ayudar a los empleados a hacer frente a la incertidumbre. (Bordia, et al., 2004). No es de extrañar, entonces, que la gestión de la incertidumbre sea señalada como un desafío clave del liderazgo en las organizaciones de hoy en día (Bennis, Spreitzer & Cummings, 2002; Clampitt, DeKoch & Williams, 2002). Un requisito previo para ayudar a las personas a hacer frente a la incertidumbre es una mejor comprensión de la naturaleza psicológica y la respuesta a la incertidumbre. Desde la perspectiva de la neuropsicología, la ansiedad, la incertidumbre y los conflictos del comportamiento son indistinguibles. (Hirsh & Kang, 2015). Los individuos deben confrontar de manera personal los conflictos del comportamiento provocados por la identificación con diversos grupos sociales, roles y valores experimentados, como la ansiedad y la incertidumbre sobre un apropiado curso de acción. (Hirsh & Kang, 2015).

Según Firth (2000) la incertidumbre es parte inherente del cambio organizacional, lo que obliga a las organizaciones a que aprendan a aprender, por lo que debe haber un liderazgo capaz de pasar de un sistema burocrático, en el cual la Dirección lo controla todo hacia un ambiente laboral en el que exista autonomía en la Dirección. La incertidumbre a menudo refleja una falta de visión clara, o de dirección estratégica de los líderes del cambio (Kotter, 1996). De acuerdo con Kim, Song & Lee (2013), la relación entre cambio organizacional, incertidumbre percibida e identificación organizacional, varía de acuerdo con las percepciones de los empleados sobre los límites de

permeabilidad entre su propia organización y organizaciones alternas a las cuales pudieran irse. Estos autores encontraron que las percepciones de incertidumbre de los empleados surgen del cambio organizacional, haciendo que la identificación organizacional sea más fuerte. En tanto que Hernández & Sánchez (2005) indican que se presentan grandes y radicales cambios en las formas de producir y de vivir, y los procesos administrativos se caracterizan por tener gran incertidumbre. La incertidumbre y el caos imperante en los negocios, y la intensa competencia entre empresas rivales, demuestran los grandes cambios de la época actual, dónde los antiguos paradigmas llegan a su fin y los nuevos son difíciles de entender.

Durante una fusión, los empleados pueden experimentar incertidumbre acerca de la naturaleza y la forma de la organización una vez fusionada, por el impacto de esa fusión en su unidad de trabajo y por los probables cambios en su puesto de trabajo (Buono & Bowditch, 1989; Terry, et al., 1996). Del mismo modo, en tiempos de reestructuración de la organización, los empleados se sienten inseguros acerca de los cambios en las prioridades de la organización y la posibilidad de despidos. Por lo tanto, hay un gran número de aspectos sobre los cuales los empleados pueden sentirse inseguros.

Para medir el impacto de la incertidumbre en un cambio organizacional Schweiger & Denisi (1991) enumeran 21 posibles fuentes de incertidumbre, entre las cuales incluyen la incertidumbre relacionada con despidos, reducción salarial, oportunidades de promoción, y cambios de cultura organizacional. En tanto que Jackson, Schuler & Vredenburg (1987) clasifican la incertidumbre en tres niveles de análisis: organizacional (por ejemplo, la incertidumbre sobre los entornos de trabajo externos), de grupo (por ejemplo, la incertidumbre respecto a la estructura de la organización), e individual (por ejemplo, trabajo, tareas, y el papel de la incertidumbre). Al respecto, Buono & Bowditch (1989) señalan que las fuentes de la incertidumbre se pueden clasificar en tres niveles: externo (incluyendo la incertidumbre del medio ambiente debido a cambios tecnológicos y del mercado), organizacional (incertidumbre debido a cambios en la cultura y la estructura organizacional) e individual (incertidumbre sobre el papel del trabajo y su puesto).

Haciendo una adaptación de estos enfoques utilizados por Buono & Bowditch (1989) y Jackson, et al. (1987), Bordia, et al. (2004) han propuesto un modelo de conceptualización de tres factores de la incertidumbre durante el cambio organizacional, el cual comprende: la incertidumbre estratégica, la estructural y la relacionada con el trabajo. En este modelo, la incertidumbre estratégica se refiere a la incertidumbre respecto a las cuestiones a nivel de organización, tales como: las razones para el

cambio, la planificación y la dirección futura de la organización, su sostenibilidad, la naturaleza del entorno empresarial que la organización enfrentará, entre otros.

El segundo elemento: la incertidumbre estructural, se refiere a la incertidumbre derivada de cambios en el funcionamiento interno de la organización, como la presentación de informes de las estructuras y funciones de las distintas unidades de trabajo. La reestructuración organizacional a menudo implica la fusión de unidades de trabajo, la disolución de departamentos no rentables, y reestructurar equipos de trabajo. Estos cambios generan incertidumbre respecto a la cadena de mando, el estado de las unidades de trabajo y su contribución, y las políticas laborales y prácticas en el trabajo. (Buono & Bowditch, 1989) La incertidumbre estructural puede operar a nivel vertical y horizontal de la empresa.

Por último, la incertidumbre relacionada con el trabajo incluye la incertidumbre con respecto a la seguridad en el empleo, oportunidades de promoción, cambios en el puesto de trabajo, entre otros. La incertidumbre relacionada con el trabajo es muy común en el cambio organizacional y se ha señalado ampliamente en la literatura. (Bordia, et al., 2004, Di-Fonzo & Bordia, 1998; Maurier & Northcott, 2000; Schweiger & Denisi, 1991). En un contexto laboral los empleados se enfrentan a la incertidumbre acerca de las consecuencias del cambio. (Bordia, et al., 2014).

Los tres tipos de incertidumbres pueden afectar a la otra. Es decir, que la incertidumbre estratégica es probable que lleve a la incertidumbre estructural y ésta, a su vez, contribuye a la incertidumbre relacionada con el trabajo.

Por otra parte, la incertidumbre tiene varias consecuencias negativas para el bienestar individual y la satisfacción en el contexto organizacional. Se le asocia con el estrés (Pollard, 2001; Schweiger & Denisi, 1991); y con intenciones de rotación. Y también se le asocia de forma negativa con la satisfacción en el trabajo, el compromiso (Hui & Lee, 2000), y según Schweiger & Denisi, 1991 con la confianza en la organización. (Bordia, et al., 2004).

Las consecuencias negativas de la incertidumbre para el bienestar psicológico son en gran parte debido a los sentimientos de falta de control que la incertidumbre engendra (DiFonzo & Bordia, 2002). Por su parte, Greenberger & Strasser, (1986) definen el control como: Las creencias de un individuo, en un cierto momento, en su capacidad de efectuar un cambio, en una dirección deseada, en el medio ambiente. La incertidumbre o falta de conocimiento sobre los sucesos actuales o

futuros, socava la capacidad para influir o controlar estos eventos. Esta falta de control, trae consecuencias negativas, como: la ansiedad (DiFonzo & Bordia, 2002), tensión psicológica (Spector, 2002), impotencia aprendida, y menor rendimiento (Jimmieson, Terry, & Callan 2004).

Guillén (2001) señala que se han producido grandes modificaciones provocadas por la incertidumbre en el entorno, en el que el cambio es un permanente imperativo con el que deben coexistir las organizaciones, y la administración de ninguna empresa escapa a la tendencia de la globalización. Las organizaciones flexibles que requieren de nuevos paradigmas organizacionales para funcionar, prefirieron la capacitación técnica en lugar del conocimiento tácito y la experiencia. Por lo que las distintas concepciones del conocimiento tanto en la organización moderna como en la flexible, responden a presiones del ambiente y de los competidores. En la época actual, la incertidumbre ha generado grandes cambios que repercuten en la industria y los servicios; esos cambios surgen desde la década de los años setentas, acentuándose en los años ochentas y noventas, como consecuencia del proceso de la globalización. (Guillen, Montoya & Rendón, 2003).

Dentro de un ambiente de incertidumbre y cambios intermitentes, las organizaciones y los trabajadores tienden a reaccionar de manera previsiblemente derrotista: se sienten víctimas, se empeñan en continuar laborando como si nada hubiera cambiado o fingiendo que avanzan. La única manera efectiva de encarar el mundo actual es haciendo valer una disposición positiva para aprender y hacer frente al cambio. Aprender a aprender es lo ideal para superar la mentalidad de víctima que llega a apoderarse de las personas. (Firth, 2000). A su vez, Guillén, Montoya & Rendón (2003) señalan que se pasa de un viejo paradigma a uno nuevo: el de la organización que aprende. Debido a la complejidad del ambiente laboral actual; la capacidad del personal para aprender nuevas habilidades y adaptarse a nuevos contextos es de gran importancia para lograr la competitividad de las organizaciones. Estos comportamientos en el trabajo, se concentran bajo el término de desempeño adaptativo, son esenciales para conseguir los objetivos de la organización en un entorno marcado por el cambio continuo, la complejidad y la incertidumbre. (Charbonnier-Voirin & El Akremi, 2011).

Por su parte Bisel (2011) analiza como dentro del proceso de comunicación de las organizaciones, los mensajes del cambio entre los agentes del cambio y los empleados, generan historias y posiciones que influyen en la manera en la que el personal experimenta el proceso de cambio; en tanto que Bordia, et al. (2004) estudian como los mensajes del cambio planeado se relacionan con la incertidumbre que hay entre los trabajadores. La comunicación es vital en los empleados para el

manejo de la incertidumbre, y que tengan una sensación de control y satisfacción en el trabajo durante el proceso de cambio. Además, el mejorar la sensación de control puede ser incluso más importante que la reducción de la incertidumbre. (Bordia, et al., 2004). La comunicación es importante porque disminuye la incertidumbre entre los accionistas con respecto al cambio que se ha planeado. (Allen, et al., 2007). Por lo que la comunicación juega un papel muy importante dentro del manejo de un cambio organizacional. (Campbell, Carmichael & Naidoo, 2015). Adicionalmente la comunicación sobre el cambio organizacional está relacionada con ciertas respuestas y consecuencias como el hecho de que cuando hay bajos niveles de ansiedad e incertidumbre, se genera un incremento en la confianza en la gerencia. (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). En tanto que una falta de comunicación durante el proceso de cambio puede guiar a una incertidumbre, la cual puede ser una fuente de dificultades durante la implementación del cambio. (Bordia, et al., 2004).

Rafferty & Griffin (2006), señalan que cuando el personal percibe que el proceso de cambio en la organización se planeó y discutió antes de implementarlo, muestran un grado menor de incertidumbre y tienen reacciones más favorables hacia la organización. El personal que tiene acceso a información útil sobre el proceso de cambio organizacional, experimenta menor incertidumbre, y está más abierto al cambio organizacional. Por lo que la falta de información ocasiona incertidumbre entre las personas, porque no pueden predecir los efectos del cambio organizacional. En tanto, que la falta de información confiable sobre el cambio organizacional ocasiona rumores e incertidumbre. (Van den Heuvel, Schalk y Van Assen, 2015).

Por otra parte, la comprensión de cómo los empleados hacen frente a la incertidumbre durante el cambio organizacional es limitado. Ya que, mientras que la búsqueda de información puede ser la respuesta más común a la incertidumbre, se sabe muy poco acerca de las fuentes de información o cómo los empleados van a buscar o recopilar esa información. (Bordia, et al., 2004). Adicionalmente, los resultados de Bordia, et al. (2004), sugieren que la gestión de la comunicación sólo es eficaz en la reducción de la incertidumbre estratégica. Esto podría ser debido en gran medida a las prácticas de comunicación en un solo sentido o porque el contenido de la comunicación sólo se refiere a cuestiones estratégicas. Sin embargo, la reducción de la incertidumbre estructural y la relacionada con el trabajo es vital para mejorar la adaptación psicológica al cambio.

La ambigüedad permite la acción, evita llegar a razonamientos totales o acuerdos perfectos, reduce la incertidumbre donde no es posible eliminarla, si bien los mecanismos organizacionales se manejan en un contexto de gran incertidumbre, la búsqueda de la evasión o evitación de la misma permite pensar que, aunque no todos los actores compartan exactamente todos los objetivos y razones, son capaces de negociar y de ponerse de acuerdo hasta llegar a construir ciertos espacios de “equilibrio” (Arellano, 2010). Cuando un proceso de implementación de algún cambio se basa en comunicación de alta calidad hay poca incertidumbre con respecto a los cambios que están siendo implementados. (Van der Voet, 2015). Hay una parte importante de incertidumbre relativa al cambio, y es muy probable que las reacciones afectivas al cambio sean particularmente eficaces impulsoras de cambios exitosos. (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013).

Resumiendo, la incertidumbre como ya se mencionó, es parte inherente del medio ambiente y de los mercados en la actualidad, es por ello que las organizaciones necesitan estar lo mejor preparadas para encarar lo imprevisible de los cambios y del entorno. En la actualidad las organizaciones exitosas deben poseer la habilidad para adelantarse a los cambios, e incluso provocarlos.

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 ZMG (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá).

Muestra:

Como parte de este proyecto 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:

Como parte del presente proyecto de investigación las variables se operacionalizaron mediante la utilización de preguntas de Escalas de Likert. (Malhotra, 2008).

Planteamiento del Problema:

La Incertidumbre interviene 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 Incertidumbre 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 incertidumbre que más intervienen ya sea facilitando o dificultando un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?
- ¿Cuáles son los efectos que tiene la Incertidumbre 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 Incertidumbre 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 Incertidumbre 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 Incertidumbre afecta el proceso de cambio organizacional de las empresas dificultando su implantación.

H2: El temor a lo desconocido que se presenta en un entorno de Incertidumbre ocasiona resistencia al cambio entre el personal de las 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 Incertidumbre 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 Incertidumbre dentro de un proceso de cambio organizacional, se buscó el grado de significancia en un análisis ANOVA, relacionando las variables propias de la incertidumbre 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

Como parte de ésta investigación, dentro del análisis del cambio organizacional se hicieron algunas preguntas, para determinar en qué medida la incertidumbre y el temor a lo desconocido 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.- Influencia de la Incertidumbre en un proceso de Cambio Organizacional
ANOVAS

	SIG.
¿El papel de la gerencia como agente de cambio se ha vuelto presionante y tensionante?	.039
Poca movilidad en la gerencia y mucha rotación de personal antes del cambio de cultura	.003
Ignorancia, en el que el personal no supiera que hacer y como efectuarlo	.000
Objetivos mal definidos	.005
Resistencia al cambio	.001
Actitudes y comentarios negativos	.040
Conflictos	.005
Clima de sospecha	.000
Desconfianza	.000
Directivos que estuvieran impacientes por ver resultados a corto plazo	.016
Competitividad destructiva	.021
Adaptación	.031
Anticipar el futuro y sus cambios	.037

Fuente: Elaboración propia

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; lo cual es importante ya que

ninguna organización puede prever todas las contingencias que puedan surgir en un ambiente incierto. Hernández & Sánchez (2005), señalan que estamos en un mundo nuevo e impredecible. Los antiguos métodos que daban resultado en un mundo con un ritmo más lento ya son ineficaces; lo comprobado y verdadero anteriormente no tiene validez actualmente; se requiere una nueva forma de pensamiento para adelantarse a los cambios y al aumento de la competencia. El cambio es impredecible y discontinuo. Una empresa puede ser grande y compleja y a la vez capaz de adaptarse sistemática y exitosamente a los cambios, lo que indica que éstos son cada vez más rápidos e imprevistos.

De acuerdo con los resultados de esta investigación se encontró que existe una relación entre la Incertidumbre y la Resistencia al Cambio, la Ignorancia, la Desconfianza, Conflictos, Competitividad destructiva y un Clima de Sospecha. Lo que significa que estos factores relacionados con la incertidumbre obstaculizan el proceso de implantación de un cambio organizacional. Otro hallazgo importante que se tuvo, es que al relacionar la Incertidumbre con otros factores negativos que tienen que ver con los directivos, se encontró que si están relacionadas significativamente entre sí, como son: El papel de la gerencia como agente de cambio se ha vuelto presionante y tensionante, Poca movilidad en la gerencia y mucha rotación de personal antes del cambio de cultura, Objetivos mal definidos, Actitudes y comentarios negativos, Directivos que estuvieran impacientes por ver resultados a corto plazo. Lo que a su vez nos indica que no sólo la incertidumbre puede traer obstáculos para su implantación que tengan que ver con el personal, sino que también los directivos son afectados adversamente por la incertidumbre, lo que ocasiona que se presenten estos factores ya mencionados que dificultan el proceso de implantación de un cambio organizacional.

Por otra parte, también se encontró que existe una relación entre la Incertidumbre y la Adaptación y Anticiparse al 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: Nohria y Berkley (1994), Fradette y Michaud (1999), Kriegel y Patler (1993), 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 el personal apoye el cambio organizacional (Chih, Yang y Chang, 2012).

Por lo que la H1: La Incertidumbre afecta el proceso de cambio organizacional de las empresas dificultando su implantación, se acepta. (Ver tabla 1).

TABLA 2.- Efecto del temor a lo desconocido en un proceso de Cambio Organizacional
¿El temor de lo desconocido sigue siendo la mayor causa de la resistencia al cambio?

ANOVAS

	SIG.
¿La organización estaba preparada para el cambio?	.034
¿La resistencia al cambio fue el principal obstáculo que se tuvo que resolver para lograr el cambio?	.000
Ignorancia, en el que el personal no supiera que hacer y como efectuarlo	.037
Falta de involucramiento y compromiso de la dirección	.012
Cambio de dirección	.016

Fuente: Elaboración propia

Los cambios continuos en el mundo se convierten en incertidumbre en la sociedad y en constantes temores a lo desconocido, 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. (Guillén, 2001). Se debe considerar que todas las instituciones enfrentan ciertos obstáculos entre los que se encuentra la resistencia al cambio, la cual es, por lo general, una reacción natural de los individuos. La resistencia al cambio se presenta cuando no se puede prever que va a suceder y/o no se cuenta con los medios para poder controlar esa situación o prepararse para sus consecuencias. Un clima de sospecha, de desconfianza y competitividad destructiva comúnmente se halla presente y afecta un proceso de cambio; siendo la ignorancia una causa que puede generar resistencia al cambio. La incertidumbre laboral, como ya se observó es muy común en un proceso de cambio organizacional. (Chih, Yang y Chang, 2012, Bordia, et al., 2004, Maurier & Northcott, 2000; Bordia, et al., 2014).

McMurry (1997) señala que la gente no se resiste al cambio en sí, sino a la incertidumbre que el cambio origina, debido a que la incertidumbre ocasiona temor, por lo que debe reducirse ese miedo, para que esto a su vez disminuya la incertidumbre y de esta manera se reduzca la resistencia al cambio. La resistencia al cambio de los trabajadores, supervisores y ejecutivos llega a ser irritante y frustrante, en especial cuando las mejoras buscan ayudar a esas personas y a la compañía como un todo. Sin embargo, de reconocerse que sus ansiedades e inseguridades fundamentales sirven de base y estimulan la falta de cooperación y no son causa de ella la terquedad, el egoísmo y la estupidez, se verá el problema desde una perspectiva más flexible y más benévola. Hay que moverse lentamente, y con mucho cuidado, con el programa de cambio, dándole oportunidad al personal afectado de que formen parte en la planeación de los cambios propuestos antes de que sean implementados y así dar

salida a las expresiones de hostilidad que se presenten. Para lograr esto se requiere de gran habilidad.

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 en el personal, lo cual puede influir en su conducta; por lo que se debe procurar reducir ese temor e incertidumbre, para que el personal apoye el cambio organizacional. (Chih, Yang & Chang, 2012). Una forma de reducir esa resistencia provocada por la incertidumbre es proporcionarle al personal la información debida en relación con el proceso de cambio organizacional. (Bordia, et al., 2004).

De acuerdo con los resultados de esta investigación se encontró que existe una relación entre el Temor a lo Desconocido con: ¿La organización estaba preparada para el cambio?, La resistencia al cambio fue el principal obstáculo que se tuvo que resolver para lograr el cambio, Ignorancia, en el que el personal no supiera que hacer y como efectuarlo, Falta de involucramiento y compromiso de la dirección, Cambio de dirección. Lo que muestra que el temor a lo desconocido que trae consigo la incertidumbre genera este tipo de problemas, como lo es la resistencia al cambio, entre otros; que obstaculizan la implementación de un cambio organizacional; por lo que es importante que los directivos se involucren dentro del proceso de cambio e informen al personal para que los empleados estén enterados de que va a suceder y cuál va a ser su función dentro del nuevo esquema organizacional, y así disminuya su resistencia al cambio. Adicionalmente en la tabla 1, se aprecia que existe una relación muy significativa entre la Incertidumbre y la resistencia al cambio, lo cual corrobora que la incertidumbre genera temor y resistencia al cambio, siendo esto un obstáculo para la implantación de un cambio organizacional. Por lo que la H2: El temor a lo desconocido que se presenta en un entorno de Incertidumbre ocasiona resistencia al cambio entre el personal de las empresas comerciales ubicadas en la ZMG, se acepta. (Ver tablas 1 y 2).

CONCLUSIONES

El cambio desde siempre ha sido una constante en el mundo, y en la actualidad esto es cierto con mayor razón. La competencia es cada vez más intensa y los clientes más exigentes, por lo que las organizaciones para ser competitivas deben satisfacer más rápido y de mejor manera las necesidades de los consumidores. Los cambios en el entorno que rodea a las empresas ocasionan que las organizaciones tengan que adaptarse a este nuevo panorama de incertidumbre que se presenta en los mercados y en el mundo de los negocios, por lo que las organizaciones tienen que

hacer cambios en su estructura, su administración, sus procesos productivos y en su cultura, entre otros; para poder adaptarse y adecuarse a las nuevas características de este incierto ambiente de los negocios en el mundo, y así mantenerse en el mercado, buscando alcanzar la mayor competitividad y eficiencia en su desempeño como organización.

Los constantes cambios que se presentan en el entorno empresarial son señales del turbulento e incierto ambiente que existe en el mundo moderno de los negocios. Se requieren cambios en la estructura organizacional de las empresas, nuevos procesos productivos y administrativos, uso de tecnología novedosa, desarrollo de nuevos bienes y servicios que satisfagan de mejor manera las necesidades de los consumidores. Por ello es importante que las organizaciones en la actualidad tengan capacidad de permanente aprendizaje. No se pueden quedar estancadas, ya que si lo hicieran se verían rápidamente superadas por sus competidores. Las empresas exitosas no esperan a reaccionar ante los cambios que se van produciendo en el mercado o en el medio ambiente en que se encuentran, sino que se adelantan a los cambios y buscan provocarlos para de esta manera mantener su liderazgo y obligar a sus competidores a que sean ellos los que tengan que reaccionar y adaptarse a los cambios. Si bien implantar un cambio de cultura organizacional puede ser costoso, lo cierto es que cuando se desarrolla de manera adecuada, sus beneficios son mayores, ya que los sistemas y procedimientos se vuelven más eficientes, contribuyendo en la mayoría de los casos a que los costos se reduzcan, y de esta forma la inversión hecha en este sistema se vea recompensada con los ahorros conseguidos con esa disminución de costos que tiene la organización, y siendo más competitiva.

Como resultado de la presente investigación, se aceptan las 2 hipótesis planteadas:

H1: La Incertidumbre afecta el proceso de cambio organizacional de las empresas dificultando su implantación.

H2: El temor a lo desconocido que se presenta en un entorno de Incertidumbre ocasiona resistencia al cambio entre el personal de las empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

Como parte de esta investigación donde se relaciona el efecto de la Incertidumbre en un Proceso de Cambio Organizacional, se encontró que los factores que estimulan el cambio son: la adaptación y anticiparse al futuro y sus cambios. Esto se pudo ver en los resultados obtenidos en la presente investigación, ya que se mostró que hay una relación entre la Adaptación, así como Anticipar el futuro y sus cambios con la Incertidumbre, en un proceso de Cambio Organizacional. Por lo que en un entorno incierto, es importante que una empresa sea hábil para adaptarse a los cambios que

vienen e incluso a adelantarse a ellos, ya que esto le ayudará a efectuar el proceso de cambio organizacional.

Y por otra parte, se pudo corroborar que el Temor a lo desconocido ocasiona Incertidumbre, lo cual a su vez propicia que exista una Resistencia al Cambio, siendo esto un factor que obstaculiza el proceso de Implantación de un Cambio Organizacional. Es recomendable para disminuir esa resistencia al cambio que provoca la incertidumbre, dar a los empleados la debida información en relación con el proceso de cambio organizacional que se está efectuando, para que lo comprendan y puedan involucrarse y participar con una actitud positiva en dicho proceso de cambio.

Evidentemente no se puede adivinar lo que va a acontecer en el futuro, pero lo que si puede hacerse es estar lo mejor preparados para aquello que traiga consigo ese futuro. Sólo con una adecuada preparación por parte de las organizaciones y de sus miembros se podrán encarar con éxito los retos que el futuro trae consigo. 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. Sólo con una adecuada preparación por parte de las organizaciones y sus miembros se podrán encarar con éxito los retos que trae el futuro; anticipándose a los cambios. Para futuras investigaciones se sugiere hacer estudios de casos en empresas que estén pasando por un cambio organizacional. También se recomienda realizar investigaciones similares a ésta, en empresas de otros giros como puede ser el sector servicios, o el industrial, además sería conveniente hacer este tipo de investigación en organizaciones a nivel nacional. Actualmente llevar a cabo un proceso de cambio organizacional es una estrategia de subsistencia en los mercados para las empresas ya que se necesita realizarlo para seguir vigentes en un entorno lleno de incertidumbre que hay en los mercados.

REFERENCIAS

Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P. & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210.

Arellano, D. (2010). Reformas administrativas y cambio organizacional: hacia el "efecto neto". *Revista mexicana de sociología*, 72(2), 225-254.

Bennis, W., Spreitzer, G. M. & Cummings, T. G. (2002). The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 116-117.

- Bisel, R. S. & Barge, J. K. (2011). Discursive positioning and planned change in organizations. *Human Relations*, 64(2), 257–283.
- 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., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J. & DiFonzo, N. (2006). Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group and Organization Management*, 31(5), 601-621.
- 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.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L. & Irmer, B. E. (2011). Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. *Group and Organization Management*, 36(2), 191–222.
- Buono, J. & Bowditch, J. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Caldwell, S. D. & Liu, Y. (2011). Further investigating the influence of personality in employee response to organizational change: The moderating role of change related factors. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 74-89.
- 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 uncertain: 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. (2002). Corporate rumor activity, belief and accuracy. *Public Relations Review*, 28(1), 1-19.
- Firth, D. (2000). *Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio*. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Fradette, M. y Michaud, S. (1999). *El poder de la organización cinética*. Colombia: Editorial Norma.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. (2000). *The individualized corporation*. London: Random House.
- Greenberger, D. B. & Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11(1), 164-177.
- 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. y Rendón, M. (2003). El conocimiento en la organización flexible. *Gestión Pública y Empresarial*, 3(4), 29-42.
- Hellriegel, D. y Slocum, Jr., J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.
- Hernández, S. y Sánchez, J. (2005). Análisis interrelacionado de las insuficiencias del proceso de planeación estratégica en algunas empresas de Jalisco. *Mercados y Negocios*, 6(12), 105-124.
- 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.
- 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.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Vredenburg, D. J. (1987). Managing stress in turbulent times. En Riley, A. & Zaccaro, S. (Eds.), *Occupational Stress and Organizational Effectiveness* (141-166). New York: Praeger.
- 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.
- Kickul, J., Lester, S. W. & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference?. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 469-488.

- 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.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kriegel, R. J. y Patler, L. (1993). *Si no está roto rómpalo*. Colombia: Editorial Norma, S. A.
- 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.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson educación de México, S. A.
- 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.
- McMurry, R. N. (1997). El problema de la resistencia al cambio en la industria. En Bartlett, A. C. & Kayser, T. A. (Eds.), *Cambio de la conducta organizacional* (450-456). México: Editorial Trillas.
- 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.
- Molina, H. (2000). El Desarrollo Organizacional como facilitador del Cambio. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 13-25.
- Nohria, N. & Berkley, J. D. (1994). Whatever happened to the take-charge manager? *Harvard Business Review*, 72(1), 128-137.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4) 461–524.
- 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.
- 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.
- Spector, P. E. (2002). Employee control and occupational stress. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 133–136.
- 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.