



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**Influencia de un entorno impredecible en el proceso de implantar un cambio organizacional en empresas del sector comercio del AMG.**

Luis Alberto Ballón Álvarez<sup>1</sup>  
Araceli Duran Jiménez\*  
Juan Antonio Flores Mora\*\*

**Resumen**

Esta investigación analiza el efecto de un entorno impredecible y la toma de riesgos, en un procedimiento de cambio de cultura organizacional. La Incertidumbre es uno de los factores que más influye en los procesos de cambio en las organizaciones. Este estudio se enfoca en conocer qué factores influyen en la implementación de un cambio en organizaciones comerciales del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG). El resultado de este estudio pretende ser útil para entender mejor un procedimiento de cambio de cultura organizacional. Por lo que, se administró un cuestionario a un total de 78 individuos, que trabajan en 78: mediana (31), pequeña (28) y micro (19) firmas del sector comercial; situadas en el AMG, que tuvieron un cambio organizacional.

**Palabras clave:** Incertidumbre, cambio organizacional, correr riesgos

**Abstract**

This research analyzes the effect of an unpredictable environment and the taking of risks in a process of organizational culture change. Uncertainty is a factor that greatly influences the processes of change in organizations. This study focuses on knowing what factors influence the implementation of a change in commercial organizations of the Metropolitan Area of Guadalajara (AMG). The results of this study could be useful to better understand a procedure of organizational culture change. Therefore, a questionnaire was administered to 78 individuals, who work in 78: medium (31), small (28), and micro (19) commercial firms; located in the AMG, which had an organizational change.

**Keywords:** Uncertainty, organizational change, take risks.

---

<sup>1</sup> \*\*Universidad de Guadalajara-CUCEA

## **Introducción**

El cambio permanentemente ha estado presente, y actualmente existen diversos factores que hacen que las compañías se transformen vertiginosamente para seguir funcionando. El cambio es una de las cuestiones más importantes de una gestión eficiente, ya que cada vez es más habitual y complicado, teniendo mayores efectos. Es trascendental investigar el cambio organizacional ya que las firmas empresariales están en permanente evolución, por lo que es de suma importancia entender cómo cambian las empresas, así como las razones para que tales cambios se efectúen o no. Por ello el interés en saber qué factores influyen en un procedimiento de implantación de un cambio de cultura organizacional, como lo pueden ser el entorno impredecible que hay en los negocios.

## **Marco teórico**

Los mercados de hoy en día se caracterizan por ser cada vez más imprevisibles, versátiles y competitivos, lo que origina que las empresas deban adecuarse a los cambios que se den, debiendo anticiparse a estos, así lo indican Bordia, Kiazad, Restubog, DiFonzo, Stenson, & Tang (2014). Un entorno incierto y lo impredecible que son los cambios son resaltados por diferentes investigadores que analizan el procedimiento de cambio en las organizaciones, como: Bordia, et al. (2014), Hirsh & Kang (2015), Campbell, Carmichael & Naidoo (2015), Hellriegel, Slocum & Woodman (2009), Vahlne, Hamberg & Schweizer, (2017), Kim, Eugene & Seongsoo (2013).

En un entorno estable, para lograr sus objetivos, la organización solo necesita funcionar. Por el contrario, en un ambiente cambiante, el comportamiento de la organización está determinado por su entorno. En una compañía que trabaje en un ambiente de mucha imprevisibilidad, metida en un proceso de cambios continuos en su camino a un futuro deseado; la gestión del aprendizaje y el conocimiento se vuelve indispensable en este tipo de entornos tan impredecibles, y donde la organización interactúa constantemente con dicho entorno.

La incertidumbre ha sido analizada por numerosos investigadores del proceso de cambio organizacional, quienes discuten el modo en que un ambiente impredecible ejerce alguna influencia en un proceso de implementación de un cambio en las organizaciones. Se ha escrito bastante sobre las características y efectos de un entorno impredecible en un proceso de cambio organizacional (Kim, Eugene & Seongsoo, 2013; Hirsh & Kang, 2015; Vahlne, Hamberg & Schweizer, 2017).

Para hacer frente a ese entorno impredecible, las empresas tienen que implementar un manejo efectivo de la información, especialmente en el intercambio de información y en la comunicación. (Stonkutè. & Vveinhardt, 2018). La comunicación reduce la incertidumbre cuando hay un cambio. A su vez, la comunicación es fundamental para la conducción del proceso de cambio de cultura organizacional. (Campbell, et al, 2015). Si en un proceso de cambio organizacional hay buena comunicación habrá menos incertidumbre. (Van der Voet, 2015).

De acuerdo con Hellriegel, et al. (2009) la incertidumbre es el resquicio entre lo que ya se sabe con certeza, y aquello que se desea saber para tener una toma de decisiones adecuada. Para poder establecer el nivel de incertidumbre que afronta cierto departamento de la empresa hay que considerar: toda la información con que se cuente, y que sirva para que el personal tome decisiones y corra ciertos riesgos; así como que tan probable es que las áreas de la empresa tengan la certeza del resultado de su trabajo, por lo que los riesgos que se tomen estén dentro de un rango aceptable. La incertidumbre se presenta cuando no se puede prever algo con relativa exactitud; lo cual implica correr ciertos riesgos previamente calculados en la toma de decisiones derivadas del proceso de cambio organizacional. Algunas de las principales fuentes de oposición al cambio organizacional de los trabajadores son: temor de lo desconocido, riesgos del cambio, pérdida de poder, incompetencia, rompimiento con el sistema, diferente percepción del cambio y de la cultura organizacional (Ceptureanu, 2015). Los dirigentes pueden diseñar la implementación del cambio; que debe considerar: los requisitos, o aspectos que influyen en la resistencia al cambio, los riesgos que se pueden correr, la correspondencia, proximidad, empatía y compromiso. (Simoes & Esposito, 2014).

En un mundo de alta imprevisibilidad, los esfuerzos adaptativos de los individuos pueden llegar a ser esencialmente aleatorios con respecto al valor futuro. Al menos dos situaciones bien conocidas generan un acoplamiento flexible: diversidad de interés entre los miembros e incertidumbre sobre las conexiones de medios y fines. En un mundo impredecible, los miembros potenciales, los inversores y los clientes pueden valorar la fiabilidad del rendimiento más que la eficiencia.(Hannan & Freeman, 2018).

Por otra parte, de acuerdo con un análisis realizado por Williamson (1975), considera que las organizaciones son más eficientes que los mercados en situaciones en las cuales las transacciones deben completarse frente al oportunismo, la incertidumbre y la negociación.

Las organizaciones necesitan encontrar formas de enfrentar la incertidumbre (Collis, 1992) e incluso medirla (Bucuko, 1994). Para tener éxito en un entorno impredecible y complejo, la organización debe responder adoptando la complejidad. La empresa debe reinventarse, experimentar y ser ágil (Sull, 2015; Reeves, 2015; Govindarajan, 2016), debe inventar y ser flexible (Brown, 2015; Collis, 2016), y así enfrentar a ese entorno de incertidumbre.

Para Rousseau, (2018), la incertidumbre puede ser técnica o de procedimiento, cuando el responsable de la toma de decisiones no comprende cómo hacer que algo acontezca. La incertidumbre puede ser política, cuando no se conoce un curso de acción claro que todos los interesados clave acepten. La incertidumbre puede originarse por el cambio ambiental, que puede variar de algo predecible a completamente impredecible. Dicho cambio ambiental puede involucrar fuerzas sociales físicas, económicas, tecnológicas y más amplias. Desarrollar las habilidades para enfrentar la incertidumbre es importante para tomar buenas decisiones organizacionales. La experiencia con procesos de decisión alternativos puede facilitar el manejo de la incertidumbre al ayudar a los responsables de la toma de decisiones a responder constructivamente a la incertidumbre que enfrentan.

La transición de un estado o situación a otro, en sí crea un entorno impredecible. Los empleados empiezan a sentir incertidumbre e inseguridad que puede llevar a conflictos. La imprevisibilidad es un factor determinante en fallas organizacionales y estratégicas que crean disfunciones en las relaciones interpersonales entre las partes interesadas, como son: empleados, socios y clientes. La toma de decisiones estratégicas, como parte de las decisiones sobre el futuro de las organizaciones son el origen de los próximos cambios en la organización, y que generan cierto grado de imprevisibilidad. Enfrentarse a un ambiente imprevisible requiere de mayor esfuerzo y recursos para encararlo. La mala gestión del cambio provocado por lo impredecible del ambiente puede convertirse en un motivo de problemas en las relaciones interpersonales en la organización. Los cambios en las organizaciones, planeados o no, generan amenazas, y son fuentes de estrés. Los cambios organizacionales, cuando no se administran adecuadamente, aumentan la desconfianza y el riesgo de conflictos. Las crisis y cambios mal administrados en las organizaciones aumentan la incertidumbre.

Se necesita un mejor modo de gestionar un cambio organizacional; esto es fundamental en un ambiente complejo e impredecible para que el personal pueda correr mayores riesgos (Hirsh, Mar, & Peterson, 2012). Estos cambios tienen grandes efectos en el personal, ya que tienen que desafiar

ese ambiente impredecible que se presenta en las organizaciones debiendo correr ciertos riesgos. (Tjosvold & Yu, 2007; Wu et al., 2008).

Los directivos deben dedicar tiempo y recursos para ayudar al personal a enfrentar la incertidumbre, y que por lo tanto tengan la capacidad para correr ciertos riesgos ya calculados en dicho proceso de cambio. Soin & Collier (2013), mencionan con respecto a la gestión de riesgos y a un entorno impredecible, que se han originado cambios esenciales de la práctica organizacional de la gestión de riesgos, pero el impacto de correr riesgos y la incertidumbre no se ha explorado completamente. Los directivos siempre han enfrentado ambientes imprevisibles, lo cual es propio de cualquier organización. Power (2007), señala que un entorno impredecible se convierte en un riesgo cuando se intenta gestionarlo. La gama de incertidumbres que se considera necesaria para la gestión ha aumentado significativamente e incluye amenazas tales como riesgos operacionales, riesgos reputacionales y riesgos estratégicos. Por esto, el correcto manejo de un entorno impredecible es un reto para los dirigentes empresariales de la actualidad. Al respecto, la Norma Internacional de Gestión de Riesgos ISO 31000 (ISO, 2009), define riesgo como el resultado de un entorno impredecible para alcanzar las metas; siendo la gestión de riesgos el conjunto de principios, marcos y procesos de gestión del riesgo.

Varios autores que estudian temas como la innovación, el cambio organizacional, y la gestión; consideran que el cambio, la innovación y tomar riesgos son benéficos, ya que correr riesgos tiene una influencia positiva en el desempeño de la empresa (Kanter, 1983; Greenhaigh, 1983; Schon, 1971). Al respecto, Aaker & Jacobson (1987) mencionan que el riesgo influye positivamente en el rendimiento de la organización. Mientras que, Wiseman & Bromiley (1996) en la ecuación de riesgos que usaron, encontraron que algunas soluciones aumentan la incertidumbre, mientras otras soluciones pueden elevar el rendimiento, sin cambios en los riesgos.

Los procedimientos de implantación de cambios organizacionales producen incertidumbre, mientras que cuando hay un cambio en la auto-eficacia, esto sirve para disminuir esa incertidumbre del cambio organizacional. (Xu, Payne, Horner & Alexander, 2016). Conforme los empleados y la organización están dispuestos a correr ciertos riesgos que conlleva la imprevisibilidad existente en cualquier cambio, mostrarán mayor interés en las reglas de justicia (Caldwell y Liu, 2011); resulta ser muy común que los trabajadores indaguen para saber si reciben un trato justo en los procesos de cambio en la organización. Dentro del ámbito del trabajo, el cambio y un entorno impredecible, renuevan el vínculo y la relación entre los empleados y la empresa. Un proceso de cambio se

determina por la imprevisibilidad y la vaguedad del entorno (Corley & Gioia, 2004), de este modo, es posible que la información pertinente y precisa; no siempre se encuentre. (Chaudhry y Jiwen, 2014).

Un entorno impredecible conlleva ciertos efectos negativos que son ocasionados en buena medida por la carencia de control que un medio ambiente imprevisible genera (DiFonzo & Bordia, 2002). Al respecto, Greenberger & Strasser, (1986), conceptualizan control como: las creencias de la gente, en su capacidad de realizar ciertos cambios, lo cual implica correr ciertos riesgos que ya han sido calculados, para así mantener el control en el proceso de cambio en el rumbo deseado, dentro del entorno en el cual se halla la empresa. Existen trabajadores que exploran ideas de alta creatividad y al implementarlas a menudo corren riesgos sustanciales (Klein y Sorra, 1996; Madjar et al., 2011). Sin embargo, el alto riesgo asumido por los empleados no siempre implica una mayor creatividad o innovación. A su vez, Fountain (2016), señala que la determinación de los gerentes a correr riesgos y la recompensa por la creatividad y la innovación, están positivamente relacionados con la percepción de los empleados de una mayor tolerancia y disposición a tomar riesgos. Lo cierto es que un entorno impredecible disminuye la capacidad de control. Lo que trae secuelas, como: tensión anímica disminución del rendimiento y angustia (DiFonzo & Bordia, 2002); en cambio, cuando se presenta un grado moderado de imprevisibilidad, aumenta la confianza en los directivos.

La carencia de información fidedigna sobre el proceso de cambio organizacional provoca un entorno impredecible y mayor renuencia a correr riesgos. (Van den Heuvel, Schalk & Van Assen, 2015). Si bien las organizaciones operan en un ambiente imprevisible, la evasión de la incertidumbre y sus riesgos permite ponerse de acuerdo hasta lograr un consenso y construir espacios de “equilibrio” (Arellano, 2010). Es posible que las personas sean más eficaces frente a la complejidad y la incertidumbre debido a la manera en que se toman las decisiones en las organizaciones. Al ampliar el repertorio de procesos de decisión utilizados en las empresas, se puede desplegar el conocimiento y agilidad en un mundo incierto. Responder adecuadamente a la inevitable incertidumbre es una habilidad importante en las organizaciones en la actualidad. Las prácticas de despersonalización desarrollan dicha capacidad al ayudar a los tomadores de decisiones a abordar los problemas de la organización con una mente abierta, ser conscientes, identificar los objetivos y las opciones adecuadas, y buscar y evaluar la evidencia relevante; lo cual ayuda a poder tomar ciertos riesgos en la toma de decisiones por parte de los directivos. (Rousseau, 2018).

El desorden, la confusión y un entorno impredecible cuando se asocian al cambio, pueden manejarse cuando se da una imagen positiva del futuro que tenga sentido, tanto en términos de proporcionar continuidad con el pasado, como en ofrecer una imagen favorable con posibilidades que sean deseables. Por otra parte, debido a que los esfuerzos de cambio organizacional son fuente de gran incertidumbre y ansiedad, se pueden crear presiones para que las organizaciones se muevan hacia un extremo paranoide y esquizoide. (Krantz, 2015). Al respecto, Hameed Aldulaimi & Saaid Sailan (2011) señalan que evitar la incertidumbre aumenta los niveles de fobia al cambio. Además indican que las sociedades que evitan la incertidumbre deben adoptar programas de transformación a largo plazo que ponderen las políticas institucionales para mejorar la presencia de prácticas que eviten tal incertidumbre. Por otra parte, la incertidumbre existente con respecto al cambio, puede generar reacciones que alienten cambios que sean provechosos. Estudios han demostrado que el cambio organizacional causa estrés cuando falta información y los procesos son mal comunicados (Rioli & Savicki, 2006), y crean incertidumbre (Lawrence & Callan, 2010; Paulsen et al., 2005). Mientras que el estrés está presente en algún grado en cualquier trabajo; la incertidumbre es un factor importante en el estrés en las fases inicial y media de algunos cambios (Paulsen et al., 2005).

El hecho de correr ciertos riesgos implica tomar acciones que tienen un resultado imprevisible, pero con retornos potencialmente altos. (Chiles y MacMackin, 1996; Wiseman y Gómez-Mejía, 1998). Correr pocos o muchos riesgos en una empresa puede ser peligroso para el bienestar a largo plazo de la organización (Wicks et al., 1999). El grado de riesgo óptimo que puede aceptarse, varía sustancialmente según el tipo de trabajo y de organización. (Molina-Morales et al., 2011).

La incertidumbre en todo el mundo ha aumentado, debido a las circunstancias globales y económicas. (Siegel, 2016). El nivel de imprevisibilidad es la guía principal para el comportamiento futuro de una empresa, por lo que los gerentes tratan de encontrar la manera de equilibrar la incertidumbre y correr riesgos. La gran mayoría de los directivos, considera que correr riesgos es controlable mediante una planificación y cálculo de sus efectos de manera cuidadosa, siendo esto, una parte importante de la gestión de riesgos corporativos. Por ello la gestión bajo un entorno impredecible implica explotar una oportunidad de manera que disminuya el nivel de imprevisibilidad y así mantener el hecho de correr ciertos riesgos, bajo control. (Vahlne, Hamberg & Schweizer, 2017).

Para apoyar a una organización para que pueda correr ciertos riesgos, existe la función ERM, que es la Gestión de Riesgos Empresariales; y al respecto Meidell & Kaarbøe (2017), señalan que los

expertos en riesgos son importantes para ganar influencia en una organización, en tanto que Hall et al. (2015), indican que la influencia de tales expertos en toma de riesgos puede cambiar dependiendo de las maneras en que ajusten y reconfiguren las herramientas utilizadas por dichos expertos para la gestión de riesgos, así como las maneras en las que cambian la comunicabilidad de esas herramientas y cómo se involucran en el uso de las mismas. Por su parte, Giovannoni et al. (2016), destacaron que los cambios en las funciones que controlan el sistema de reporte conducen a cambios en la influencia de los gerentes de riesgo en la organización. En tanto que Meidell & Kaarbøe (2017), mencionan la existencia de estudios previos sobre Gestión de Riesgos Empresariales, que establecen cómo los expertos en riesgo ganan influencia al aportar evidencia del proceso mediante el cual dichos gestores de riesgo influyen en los tomadores de decisiones, lo cual de acuerdo con Hall et al. (2015), Arena et al. (2010), Mikes (2011), y Giovannoni et al. (2016) ayuda a que las empresas acepten correr ciertos riesgos al tomar decisiones.

En síntesis, la incertidumbre, es parte inseparable de los negocios, por lo que las empresas deben prepararse lo mejor posible para enfrentar lo imprevisible de esos cambios y del mercado. Hoy en día, las compañías líderes saben correr riesgos calculados, y son capaces de anticiparse a los cambios, y ocasionarlos.

### **Metodología**

Esta investigación tiene 2 facetas: primeramente una de tipo teórico, que examina el estado de la cuestión; y como 2º paso, la investigación y análisis práctico. Para recopilar la información, se hizo un cuestionario con preguntas estructuradas con las opciones a cada interrogante.

### **Unidad de análisis:**

Para este estudio, se analizaron empresas que fueran: 1.- mediana, pequeña o microempresas. (1 a 250 trabajadores). 2.- Comerciales y 3.- Ubicadas dentro del AMG (Guadalajara, Tonalá, Zapopan y San Pedro Tlaquepaque).

### **Muestra:**

Para este trabajo de investigación se hizo uso del muestreo de tipo no probabilístico, administrándose el instrumento a 78 individuos que laboran en 78 empresas diferentes, ya fueran: mediana, pequeña o microempresas, del sector comercial, situadas en el AMG, dichas empresas fueron objeto de un cambio organizacional. En México conforme al SIEM, el 69% de las firmas

empresariales son comerciales, 21% son de servicios, mientras que de industria y manufactura son 7% y únicamente 1% se dedica a la industria agropecuaria y a la minería.

### **Operacionalización de las variables:**

Para este trabajo de estudio, las variables fueron operacionalizadas por medio del uso de preguntas con la Escala Likert. (McDaniel Jr. & Gates, 2016).

### **Planteamiento del problema de investigación:**

Un entorno impredecible influye en la implementación de un Cambio de Cultura Organizacional en firmas empresariales del sector comercio situadas en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG), consiguiendo un impacto en el funcionamiento de esas firmas. Este trabajo pretende determinar los efectos y factores concernientes a un ambiente impredecible, que influyen en la implementación de un Cambio de Cultura Organizacional en firmas del sector comercial situadas en el AMG, ya sea que lo favorezcan o lo obstaculicen.

Para este trabajo de estudio, las preguntas de investigación planteadas son:

- ¿Qué factores y efectos concernientes a un entorno impredecible influyen en un proceso de cambio de cultura organizacional en firmas empresariales del sector comercio situadas en el AMG?
- ¿Qué efecto conlleva correr riesgos calculados en un proceso de cambio de cultura organizacional en firmas empresariales del sector comercio situadas en el AMG?

### **Objetivos de la investigación:**

#### **Objetivo general:**

El objetivo de este estudio es: Conocer cuáles son los factores relacionados con un entorno impredecible que influyen en un Cambio de Cultura Organizacional en firmas empresariales del sector comercio situadas en el AMG, ya sea que lo favorezcan o lo obstaculicen.

#### **Objetivos específicos:**

Determinar el efecto que tiene correr riesgos calculados en un cambio de cultura organizacional en firmas empresariales del sector comercio situadas en el AMG.

#### **Hipótesis:**

Para este trabajo de estudio las hipótesis que se plantearon fueron:

H1: Un entorno impredecible obstaculiza la implementación de un cambio organizacional en firmas empresariales del sector comercio, situadas en el AMG.

H2: Correr riesgos calculados favorece la implementación de un cambio de cultura organizacional en firmas empresariales del sector comercio situadas en el AMG.

### **Recolección y procesamiento de la información**

El instrumento de estudio usado fue un cuestionario elaborado según la búsqueda de bibliografía relevante, con la que se trató de determinar qué factores afines a un entorno impredecible y con correr riesgos calculados, que influyeran en un cambio de cultura organizacional en firmas empresariales del sector comercio situadas en el AMG. Debido a esto, se hizo un cuestionario de preguntas cerradas, que ayudara a distinguir tales factores. Luego de ser recopilada tal información, los resultados se analizaron y clasificaron.

Dentro del estudio empírico para este proyecto de investigación que pretende determinar cómo influye un entorno impredecible en un cambio de cultura organizacional, se indagó el grado de significancia ANOVA (análisis de la varianza), al relacionarse variables inherentes a un ambiente imprevisible y a correr riesgos calculados, por un lado, y por otro lado, con el efecto que éstos pudieran traer a un procedimiento de cambio de cultura organizacional, y a su vez, con determinados factores que lograsen ayudar u obstaculizar la implementación de un cambio de cultura organizacional.

### **Resultados de la investigación**

Para este proyecto de estudio que analiza el cambio organizacional, se formularon ciertas interrogantes, para establecer de qué forma el correr riesgos calculados y un entorno impredecible, ejercieron una influencia en un procedimiento de cambio organizacional. Para el cuestionario utilizado, fueron incluidas algunas hipótesis y preguntas que consideran el efecto de los riesgos y de un entorno impredecible en un procedimiento de cambio de cultura organizacional:

**TABLA 1.- Influencia de un entorno impredecible en un procedimiento de cambio organizacional**

ANOVAS	SIG.
Falta de involucramiento y compromiso de la dirección	.007
Bajo nivel educativo del personal	.034
Falta de competidores	.021

Cambio de dirección	.041
Los cambios demográficos	.054

**Fuente: Elaboración propia**

Estamos en un mundo nuevo e impredecible, por lo que los cambios no pueden predecirse y son intermitentes. Para Firth (2000), lo imprevisible del ambiente es parte esencial del cambio en las organizaciones, lo que exige a tales empresas a que asimilen la forma en la que pueden aprender, por ello debe tenerse un liderazgo que sea apto para transitar de un método burocrático, en el que la gerencia controle todo, a un entorno de trabajo donde haya independencia con respecto a la gerencia; para que con ésta autonomía, el personal tenga el poder de tomar decisiones y se acepten correr ciertos riesgos en las decisiones que tomen los empleados. La dirección de una empresa cuando es experta; es perceptiva al entorno, y al contexto por el que pasa la organización, y por tanto tienen una actitud de apertura hacia un ambiente imprevisible como es el que se presenta cuando hay un cambio en la compañía. Para mantener su credibilidad los directivos deben correr riesgos, y aprovechar las oportunidades inherentes del cambio. (Hirschhorn, 1983). Por otra parte, Kim, Eugene & Seongsoo (2013), descubrieron que la apreciación de un ambiente imprevisible por parte de los trabajadores, emerge del cambio de cultura organizacional, logrando así una mayor identidad en la empresa.

Según los resultados de este estudio se halló que hay una relación entre un entorno impredecible y la falta de compromiso e involucramiento de los directivos, el bajo nivel educativo del personal, falta de competidores, cambio de dirección, y los cambios demográficos. Esto quiere decir que tales factores concernientes a un entorno impredecible dificultan la implementación del cambio. Adicionalmente, esto refleja que no únicamente un entorno impredecible implica ciertos problemas en la implementación que afecten tanto a los empleados como a la gerencia, dado a que ambos les afectan negativamente lo imprevisible del medio ambiente, esto provoca que dichos factores compliquen la implementación del cambio en las organizaciones. Por lo que la H1: Un entorno impredecible obstaculiza la implementación de un cambio organizacional en firmas empresariales del sector comercio, situadas en el AMG., es aceptada. (Ver la Tabla No. 1).

**TABLA 2.- Efecto de correr riesgos calculados en un procedimiento de cambio organizacional**

ANOVAS	SIG.
¿La reacción del personal ante el cambio fue favorable?	.004

Coordinación de actividades	.008
Actitud positiva de los Directivos	.005
Adecuada información disponible	.026
Visión compartida	.014
Adaptación	.025
La información y el análisis del procedimiento de cambio está documentada	.043
Se realizan acciones para desarrollar en el personal una actitud de apertura al cambio	.027
Los resultados del cambio organizacional son medidos	.030

**Fuente: Elaboración propia**

Correr riesgos calculados en un procedimiento de Cambio Organizacional resulta ser de suma importancia, ya que esto ayuda a implementar un cambio organizacional. Un entorno impredecible en el trabajo, es muy frecuente cuando se pasa por un cambio organizacional. (Bordia, et al., 2014, Corley & Gioia, 2004). Morgan & Andrews (2016), a su vez, mencionan que la práctica del sentido común por los miembros de una organización puede traer que se acepten correr ciertos riesgos en el proceso en que se tomen las decisiones en la compañía, lo cual puede traer cambios provechosos a la cultura de la organización. Neves & Eisenberger (2014), señalan que cuando los empleados creen que la empresa toma en cuenta sus contribuciones y se preocupan por que prosperen, están más dispuestos a correr riesgos en nombre de la organización con la creencia de que la organización reconocerá sus buenas intenciones y su dedicación a la organización. En tanto que Caesens et al. (2016), indican que diversos estudios reflejan que el apoyo de la empresa que percibe el personal tiene consecuencias positivas para los empleados y las organizaciones.

Según los resultados de este estudio se descubrió que hay relación entre correr riesgos calculados con: ¿la reacción del personal ante el cambio fue favorable?, adecuada información disponible, coordinación de actividades, actitud positiva de los directivos, visión compartida, la información y análisis del proceso de cambio está documentada, adaptación, se realizan acciones para desarrollar en el personal una actitud de apertura al cambio, los resultados del cambio de cultura organizacional son medidos. Lo que muestra que correr riesgos calculados favorece la implantación del cambio de cultura organizacional; por ello es trascendental que la gerencia se comprometa con el cambio y que den a los empleados toda la información que requieran, para que sepan que pasará y que rol tendrían en el nuevo esquema organizacional. Por lo que la H2: Correr riesgos calculados favorece la implementación de un cambio de cultura organizacional en firmas empresariales del sector comercio situadas en el AMG, es aceptada. (Ver las tablas 1 y 2).

## **Conclusiones**

Los cambios siempre han estado presentes y son una constante en el orbe. La rivalidad y competencia es cada vez mayor entre las empresas, y las expectativas de los consumidores son cada vez mayores, por lo que para ser más eficientes las compañías deben cumplir antes y mejor que los competidores dichas expectativas. Los cambios en el ambiente empresarial originan que las empresas deban adecuarse a este entorno impredecible, por lo que deben efectuar cambios en su organización, sus procedimientos de fabricación e incluso en su filosofía; para ajustarse a las nuevas características de este ambiente imprevisible que hay en el mercado, y así seguir en él, tratando de ser cada vez mejores en su funcionamiento.

Los incesantes cambios que se dan en los negocios reflejan el imprevisible ambiente de los negocios. Se necesitan cambios en las organizaciones, innovadores sistemas de manufactura, crear nuevos bienes y servicios que sean mejores que lo que esperan los consumidores. Las empresas no pueden quedarse estáticas, deben aprender de manera incesante, porque si no serían superadas por la competencia. Las compañías triunfadoras se anticipan a los cambios y los inducen, para conservar su supremacía y forzar a sus competidores a que sean ellos los que se adecuen a los cambios. Implementar un cambio organizacional puede ser oneroso, pero si se hace convenientemente, sus ventajas son mayores, ya que la empresa será más eficaz, disminuirá costos, y va a ser más competente.

A partir de los resultados de este estudio, las dos hipótesis que fueron planteadas, se aceptaron:

H1: Un entorno impredecible obstaculiza la implementación de un cambio organizacional en firmas empresariales del sector comercio, situadas en el AMG.

H2: Correr riesgos calculados favorece la implementación de un cambio de cultura organizacional en firmas empresariales del sector comercio situadas en el AMG.

Como parte de este trabajo de estudio donde se relaciona la influencia que tiene un entorno impredecible en un cambio organizacional, se descubrió que se presenta una relación significativa entre la incertidumbre y la falta de involucramiento y compromiso de los directivos, el bajo nivel educativo del personal, falta de competidores, cambio de dirección, y los cambios demográficos, en un proceso de cambio de cultura organizacional. Cuando hay un ambiente impredecible, es fundamental que una organización sea capaz de ajustarse a dichos cambios que se aproximan e inclusive se anticipen a estos, porque esto le permitirá llevar a cabo el cambio de cultura organizacional.

También se descubrió cómo factores que impulsan los cambios: la actitud positiva de los Directivos la adaptación, la coordinación de actividades, adecuada información disponible y tener una visión compartida. Esto se pudo advertir en los resultados tenidos en ésta investigación. En el presente proyecto de estudio se descubrió una relación significativa entre correr riesgos calculados con: ¿la reacción del personal ante el cambio fue favorable?, adecuada información disponible, coordinación de actividades, actitud positiva de los directivos, visión compartida, adaptación, la información y análisis del proceso de cambio está documentada, se realizan acciones para desarrollar en el personal una actitud de apertura al cambio, se hace una medición de los resultados del cambio organizacional. Lo que demuestra que correr riesgos calculados favorece la implementación de un cambio organizacional.

Para reducir la resistencia al cambio que ocasiona un entorno impredecible, se debe dar al personal la información requerida con respecto al proceso de cambio, para que lo entiendan y participen con su apoyo al mismo. El tener suficiente información con respecto al proceso de cambio, permite correr ciertos riesgos, ya que estos se toman en función de información que se posee, no en base a simples corazonadas, por lo que el riesgo de tomar malas decisiones disminuye considerablemente.

Para futuros proyectos de investigación se propone analizar casos de compañías que transiten por un procedimiento de cambio de cultura organizacional. Se sugiere además, efectuar investigaciones semejantes a la realizada, en compañías de diferentes giros, como el de servicios, o el sector industrial, también resultaría útil realizar esta clase de investigaciones en empresas en todo el país.

No se puede predecir qué sucederá, pero si puede prepararse lo mejor posible para lo que venga. Una apropiada preparación de las empresas permitirá enfrentar exitosamente los retos que trae el futuro. Una compañía aunque sea muy grande, puede ajustarse a dichos cambios, aun cuando sean cada vez más frecuentes. Efectuar un cambio organizacional es una maniobra de subsistencia, ya que se efectúa para seguir vigentes en los mercados tan imprevisibles de la actualidad.

## **Referencias**

- Aaker, D. A. y Jacobson, R. (1987). The Role of Risk in Explaining Differences in Profitability. *Academy of Management Journal*, 30(2), 277-296. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/256274>.
- Arellano, D. (2010). Reformas administrativas y cambio organizacional: hacia el "efecto neto". *Revista mexicana de sociología*, 72(2), 225-254. Recuperado de: <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2010-2/RMS010000202.pdf>.

- Arena, M., Arnaboldi, M., y Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368210000565>.
- Bordia, P., Kiazad, K., Restubog, S. D., DiFonzo, N., Stenson, N. y Tang, R. L. (2014). Rumor as Revenge in the Workplace. *Group & Organization Management*, 39(4), 363-388. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/266384464\\_Rumor\\_as\\_Revenge\\_in\\_the\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/266384464_Rumor_as_Revenge_in_the_Workplace)
- Brown, T. y Martin, R. (2015). Design for action. How to use design thinking to make great things actually happen. *Harvard Business Review*, 93(9), 66-71. Recuperado de: <https://hbr.org/2015/09/design-for-action>.
- Bucuko, A. A. (1994). Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: an assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale. *Academy of Management Review*, 37(2), 410-425. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/256836>.
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D. y Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398-411.
- Caldwell, S. D. y 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. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00127.x>
- Campbell, K. S., Carmichael, P. y 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. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/2329490614551570>
- Ceptureanu, E.G. (2015). Survey Regarding Resistance To Change In Romanian Innovative SMEs From It Sector. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 10(1), 105-116.
- Chaudhry, A. y 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. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0021886314521291>
- Chiles, T.H. y MacMackin, J.F. (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21(1), 73-99.
- Collis, D. (1992). The strategic management of uncertainty. *European Management Journal*, 10(2), 125-135. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90060-H](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90060-H)

- Collis, D. (2016). Lean strategy. *Harvard Business Review*, 94(3), 62–69.
- Corley, K. G. y Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/4131471>
- DiFonzo, N. y Bordia, P. (2002). Corporate rumor activity, belief and accuracy. *Public Relations Review*, 28(1), 1–19. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00107-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00107-8)
- Firth, D. (2000). *Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio*. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Fountain, A. (2016). Toward an Entrepreneurial Public Sector. *Public Personnel Management*, 45(4), 335–359. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0091026016669169>
- Giovannoni, E., Quarchioni, S. y Riccaboni, A. (2016). The Role of Roles in Risk Management Change: The Case of an Italian Bank. *European Accounting Review*, 25(1), 109–129.
- Govindarajan, V. (2016). Planned opportunism. *Harvard Business Review*, 94(5), 54–61. Recuperado de: <https://hbr.org/2016/05/planned-opportunism>
- Greenberger, D. B. y Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11(1), 164–177.
- Greenhalgh, L. (1983). Organizational decline. En Bacharach, S. B. (Ed.), *Research in the sociology of organizations*. (231–276). Greenwich: JAI Press.
- Hall, M., Mikes, A. y Millo, Y. (2015). How do managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. *Management Accounting Research*, 26(1), 3–22. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.12.001>
- Hameed Aldulaimi, S., y Saa'id Sailan, M. (2011). The National Values Impact on Organizational Change in Public Organizations in Qatar. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 182–191. Recuperado de: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p182>
- Hannan, M. T., y Freeman, J. (2018). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. URL: Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/2095567>.
- Hellriegel, D. y Slocum Jr., J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hirsh, J. B., Mar, R. y Peterson, J. (2012). Psychological entropy: A framework for understanding uncertainty related anxiety. *Psychological Review*, 119(2), 304–320.
- Hirsh, J. B. y Kang, S. K. (2015). Mechanisms of Identity Conflict: Uncertainty, Anxiety, and the Behavioral Inhibition System. *Personality and Social Psychology Review*, 20(3), 223–244. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1088868315589475>

- Hirschhorn, L. (1983). *Cutting back: Retrenchment and redevelopment of human and community services*. San Francisco: Jossey-Bass.
- International Organization for Standardization. ISO. (2009). *ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines*. London: ISO.
- Kanter, R. M. (1983). *The Changemasters*, New York: Simon and Schuster.
- Kim, J., Eugene, S. y Seongsoo, L. (2013). Organizational change and employee organizational identification: mediation of perceived uncertainty. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(6), 1019-1034. Recuperado de: <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.6.1019>
- Klein, K. J. y Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071863>
- Krantz, J. (2018). Dilemmas of Organizational Change: A Systems Psychodynamic Perspective. En Gould, L. Stapley, L.F. y Stein, M. (Eds.), *The Systems Psychodynamics of Organizations. Integrating the Group Relations Approach, Psychoanalytic, and Open Systems Perspectives* (133-156). New York: Routledge Taylor y Francis Group. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/a0e5/2685d2b9f1679d73472740c5b9e58b55c90e.pdf>
- Lawrence, S. A. y Callan, V. J. (2010). The role of social support in coping during the anticipatory stage of organizational change: A test of an integrative model. *British Journal of Management*, 22(4), 567–585. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00692.x>
- Madjar, N., Greenberg, E. y Zheng, C. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 730-743. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022416>
- McDaniel Jr., C. y Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Meidell, A. y Kaarbøe, K. (2017). How the enterprise risk management function influences decision-making in the organization. A field study of a large, global oil and gas company. *The British Accounting Review*, 49(2017), 39-55. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.005>
- Mikes, A. (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4-5), 226-245. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.03.002>

- Molina-Morales, F. X., Martínez-Fernández, M. T. y Torlo, V. J. (2011). The dark side of trust: the benefits, costs and optimal levels of trust for innovation performance. *Long Range Planning*, 44(2), 118-133. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.01.001>
- Morgan, S. y Andrews, N. (2016). Positive risk-taking: from rhetoric to reality. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, 11(2), 122-132. <https://doi.org/10.1108/JMHTEP-09-2015-0045>
- Neves, P. y Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187-205. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0021>
- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N. L. & Bordia, P. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human Relations*, 58(4), 463–496. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0018726705055033>
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. New York: Oxford University Press.
- Reeves, M., Zeng, M. & Venjara, A. (2015). The self-tuning enterprise. How Alibaba uses algorithmic thinking to constantly reinvent itself. *Harvard Business Review*, 93(6), 76–83.
- Rioli, L. y Savicki, V. (2006). Impact of fairness, leadership, and coping on strain, burnout and turnover in organizational change. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 351–377. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.351>
- Rousseau, D. M. (2018). Making evidence-based organizational decisions in an uncertain world. *Organizational Dynamics*, 47(3), 1-12. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.001>
- Schon, D. A. (1971). *Beyond the Stable State*. New York: Norton.
- Siegel, G. (2016). FOMC Minutes: Increased Uncertainty, Too Soon to Change Outlook. *Health Business Elite*, 1(34462), 1-1.
- Simoes, P.M.M. y Esposito, M. (2014). Improving Change Management: How Communication Nature Influences Resistance to Change. *Journal of Management Development*. 33(4), 324–341. Recuperado de: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00802173>
- Soin, K. y Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 24(2), 82– 87. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.003>
- Stonkutė, E. y Vveinhardt, J. (2018). How To Mitigate Risks Of Bullying Invasion While Creating Organization's Future Under High Uncertainty? *Management Theory and Studies for Rural*

- Business and Infrastructure Development*, 40(1), 85–90. DOI: Recuperado de: <https://doi.org/10.15544/mts.2018.08>
- Sull, D., Homkes, R. y Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels – and what to do about it. *Harvard Business Review*, 93(3), 58–66.
- Tjosvold, D. y Yu, Z. (2007). Group risk taking: the constructive role of controversy in China. *Group & Organization Management*, 32(6), 653-674. <https://doi.org/10.1177/1059601106287110>
- Vahlne, J. Hamberg, M. y Schweizer, R. (2017). Management Under Uncertainty - The Unavoidable Risk-Taking. *Multinational Business Review*, 25(2), 91-109. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/MBR-03-2017-0015>
- 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(3), 401–422. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0021886315569507>
- 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*, 46(6), 660–682. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0275074015574769>
- Wicks, A.C., Berman, S.L. y Jones, T. (1999). Toward a conception of optimal trust: moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 24(1), 99-116. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580443>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Wiseman, R.M. y Bromiley, P. (1996). Toward a Model of Risk in Declining Organizations: An Empirical Examination of Risk, Performance and Decline. *Organization Science*, 7(5), 524-543. Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.524>
- Wiseman, R. M. y Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133-153. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192967>
- Wu, H., Su, W. y Lee, C. (2008). Employee ownership motivation and individual risk-taking behavior: a cross-level analysis of Taiwan's privatized enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2311-2331. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/09585190802479546>

Xu, X., Payne, S. C., Horner, M. T. y Alexander, A. L. (2016). Individual difference predictors of perceived organizational change fairness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 420-433. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2014-0061>