



*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.



# COMPETITIVIDAD GLOBAL

## **Relación de la adecuación y la previsión del futuro en un cambio organizacional en comercios del AMG**

*Luis Alberto Bellon-Álvarez<sup>1</sup>*

*Jorge Pelayo-Maciel\**

*Paola Irene Mayorga-Salamanca\*\**

### **Resumen**

Esta investigación examina el efecto de la adecuación, y prever el futuro en un cambio organizacional, ya que tanto la adecuación, como prever el futuro, son factores que tienen una intervención ostensible en un cambio de cultura organizacional.

Este trabajo examina la relación que existe entre la Previsión del futuro y un procedimiento de cambio organizacional. De este modo, el objetivo de este proyecto es determinar qué factores ejercen una influencia en un cambio organizacional, siendo su objeto de estudio comercios del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG).

Los hallazgos que se obtengan ayudarán a comprender de qué trata un cambio organizacional. Asimismo, cabe señalar que, para realizar este estudio, se dispuso desarrollar y emplear un cuestionario con preguntas cerradas, como herramienta de estudio, aplicado a empleados de las compañías que fueron objeto de un cambio organizacional. teniendo que haber sido parte de tal procedimiento de cambio organizacional, las personas entrevistadas.

**Palabras clave:** Adecuación, Prever el futuro, Cambio organizacional.

### **Abstract**

This research examines the effect of adaptation and anticipating the future in an organizational change, since both adaptation and anticipating the future are factors that have an intervention in an organizational change.

This paper examines the relationship between the Forecast of the future and an organizational change procedure. In this way, the objective of this project is to determine which factors exert an influence on an organizational change, being its object of study businesses in the Metropolitan Area of Guadalajara (AMG).

The findings that are obtained will help to understand what an organizational change is about. Likewise, it should be noted that, to carry out this study, it was decided to develop and use a

---

<sup>1\*\*\*</sup>Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas-Universidad de Guadalajara.

questionnaire with closed questions, as a study tool, applied to employees of companies that were the object of an organizational change. having to have been part of such an organizational change procedure, the people interviewed.

**Keywords:** Adequacy, Foresee the future, Organizational change.

### **Introducción**

El cambio ha sido parte del mundo desde los inicios de la humanidad y en los tiempos modernos en que vivimos hay múltiples factores que instan a las compañías a renovarse rápidamente para seguir funcionando. Así pues, el cambio ha estado presente incesantemente, siendo uno de los elementos primordiales para una acertada gestión, dado que cada vez es más habitual y complejo, teniendo cada vez un impacto más fuerte. El examen detallado del cambio organizacional es de suma trascendencia debido a la idea que se tiene de que las empresas tienen que estar todo el tiempo evolucionando y adecuándose a los tiempos actuales. Es por esto, que es sumamente importante comprender el modo en que las organizaciones cambian, junto con las razones para que tales cambios se produzcan o no. Por todo esto es que es fundamental reconocer qué factores influyen en un cambio organizacional, como puede llegar a ser un medio ambiente impredecible que se presenta en el ámbito de los negocios, así como conocer las dificultades que deben vencer para conseguirlo, como el rechazo al cambio que comúnmente se presenta entre los trabajadores cuando la empresa en la que laboran lleva a cabo un proceso de cambio organizacional.

El fenómeno del cambio evidentemente también influye en el ambiente empresarial, por lo que las compañías deben prepararse para tales cambios y ser capaces de adecuarse a estos. En especial, porque los mercados mundiales son cada vez más competidos, por lo que, para triunfar y sobresalir en tales mercados, las compañías tienen que tener la habilidad de adecuarse a esos cambios que se dan en los mercados. Por todo esto, los empresarios deben jugar un papel primordial en las compañías que comandan, ya que ellos estipulan el camino a seguirse, por lo que tienen que tener una visión clara del futuro, de lo que pretenden que sea su organización y el rumbo para conseguirlo.

Los cambios son una clase de metamorfosis que se da en las empresas, la previsión del futuro contribuye a que el personal se adecúe a los cambios, debido a que pueden reaccionar más ágilmente a estos, y así pueden prever tales cambios. De este modo, la habilidad de las empresas para prever el futuro se está volviendo en un elemento imprescindible para las organizaciones en el actual entorno empresarial.

Así pues, lo cierto es que, desde fines del siglo XX, el mundo venía cambiando tan rápido que no meditamos en las consecuencias que esos cambios conllevan. Ahora, notamos que lo que anteriormente se hacía se ha convertido en algo arcaico.

## Marco teórico

### El cambio en las empresas

El mundo empresarial evoluciona sin parar y cada vez se caracteriza por una feroz competencia entre los negocios que la conforman, esto a su vez requiere que las compañías tengan que prever lo que sucederá y así se adecuen a los cambios que se presenten, tal como lo señalan ciertos estudiosos como: Chih, et al. (2012), Farrow (2021), Guillory, (2007), Skea, et al. (2021), Trutnevte et al. (2016), Li y Pye (2018).

Del mismo modo, los ambientes inciertos y lo impredecible de los cambios son cuestiones que han destacado numerosos investigadores que abordan el tema del cambio organizacional, como lo son: Luca, et al. (2021), Trujillo y Verdegay (2019), Bussey et al. (2012), Farrow (2021).

Asimismo, cabe mencionar que el presente siglo desde sus comienzos a estado inmerso en un ámbito de perpetuos cambios, de esta forma, la globalización prevaleciente en los mercados a impelido a las empresas a que deban hacer frente a los grandes retos que tales cambios traen consigo.

Así pues, la imprevisibilidad de los mercados ha aumentado, entre otras cosas por la situación económica y la ya mencionada globalización. (Siegel, 2016). Al respecto, Taleb (2010) y (Milliken, 1987), menciona que el mundo se modifica de forma impredecible, lo que ocasiona que esos cambios sean complicados de prever. Adicionalmente, tales cambios no previstos buscan explicarse como resultado del entorno tumultuoso lleno de variaciones. (MacKay y Chia, 2013). Los estudiosos del ámbito empresarial indican que estos discontinuos cambios, son difíciles de prever. (Plowman, et al., 2007; MacKay y Chia, 2013). Esto a su vez, generó que surgieran novedosas habilidades que previamente no se tenían, como lo son la adecuación y la adaptabilidad. (Lord y Dinh, 2015).

Por otra parte, como ya se dijo, vivimos en un mundo imprevisible, donde los continuos cambios son parte inherente de dicho mundo, trayendo consigo un miedo hacia el cambio. En especial en el actual mundo moderno, donde los progresos tecnológicos abrevian la vida de los productos, así como también las habilidades del personal ven disminuida su vida útil, todo esto debido a que estamos en un ambiente de trabajo de gran rivalidad entre propios compañeros de labores.

Además, hay que mencionar que la adecuación organizacional inicia con las respuestas de la gente y la voluntad para cambiar algún aspecto de sí mismos según los ambientes transcontextuales en los que maniobran (Bateson, 2018). Al respecto Farrow (2021) indica que involucrarse y prever el futuro en ambientes transcontextuales emergentes o volátiles es un reto tanto para las personas como para el colectivo. Indica que hay cinco hallazgos centrales que amparan el principio de que poseer un pensamiento de desarrollo es un elemento fundamental de la habilidad para la adecuación y la previsión del futuro. Los cinco hallazgos centrales consideran que los procedimientos de adecuación deben tener compasión y autenticidad, encarnación, necesidades y motivaciones esenciales,

aprendizaje recíproco y tomar en cuenta lo que está más allá de los límites de la empresa. (Bateson, 2018).

Por su parte, Bussey et al. (2012), señalan que la habilidad adaptativa es una medida de la capacidad de dar respuesta a riesgos y estímulos en el medio ambiente social y natural. La adecuación en ambientes sociales, como los entornos empresariales, inicia con la respuesta de las personas, el establecimiento de la confianza y la voluntad de cambiar, sus relaciones y los sistemas en los que funcionan (Darwin 1859; Bateson 2018). Por otro lado, Dweck (2017) y Dweck y Leggett (1988) han aportado bastante a la teoría organizacional de la adecuación, en especial el concepto proveniente de los trabajos de Dweck (2015, 2017) sobre la mentalidad fija y de crecimiento. De esta manera, la adecuación del pensamiento se convirtió en un colaborador esencial para que los individuos salvaguardaran un sentido de poder individual y pudieran prever el futuro y estar preparados para él. Por lo que la profundidad de las emociones referidas indica que cualquier orientación de adecuación organizacional debe dar lugar a expresar respuestas individuales. (Farrow, 2021). A su vez, estas teorías que sostienen la habilidad de adaptación y adecuación se originan en los campos de investigación científica y operativa, que abarcan la psicología, la ciencia de la complejidad, la antropología cultural, el desarrollo de la conducta, el aprendizaje y la neurociencia (Dweck y Leggett 1988; Abatecola 2012; Change Management Institute 2013, Dweck 2017). Así pues, las empresas con una restringida habilidad de adecuación se encontrarán sin la resiliencia y la resistencia para la transformación.

Al respecto, Bennett y McWhorter (2021), señalan que las estrategias de trabajo alternativas sirvieron a las empresas a adecuarse a los actuales retos y prepararse para futuras disrupciones. Asimismo, indican que esa agilidad de aprendizaje debe considerar la habilidad de cambiar las formas de aprendizaje con pericia y emplear la intuición, la metacognición y la creatividad para adecuarse a nuevas circunstancias, solucionar dificultades, así como desarrollar aún más la habilidad de instruirse y aprender a aprender. En tanto que Schein y Schein, (2017), indican que la cultura organizacional resulta del aprendizaje compartido, y el cambio cultural es complicado de conseguir, aun cuando los datos preservan la necesidad de cambio, lo que implica que la preocupación por subsistir sea mayor que el ansia por aprender.

Por otra parte, De Meuse et al. (2010), mencionan que la diferencia entre los líderes exitosos de los que no lo son, tiene que ver con el hecho de aceptar el compromiso de adaptarse y adecuarse a una extensa variedad de características situacionales, en vez de ser inflexibles o culpar a los demás por las fallas. De esta forma, las compañías comprendieron que debían adecuarse a las situaciones o morir. (Bennett y McWhorter, 2021).

Por otro lado, cabe destacar que Luca, et al. (2021), desarrollaron un modelo práctico que relata cómo las compañías batallan para permanecer al día en un panorama social dinámico y en permanente cambio, ocasionado por la falta de adaptación. Una perspectiva comercial cada vez más defensiva y reactiva a la presión social ha llevado a un punto bajo en la confianza de los grupos de interés. Para recobrar la confianza, las organizaciones deben tomar una orientación más proactiva en las relaciones sociales, lo que implica un cambio de cultura organizacional.

En tanto que, Trujillo y Verdegay (2019), también proponen un modelado conceptual que explica una nueva alternativa para prever conductas, series de eventos futuros y su impacto usando previos conocimientos, para encarar un ambiente dinámico. De esta forma, incentivar ideas de no linealidad que posibilitan reconocer diversos escenarios futuros posibles origina tres características clave:

1) Generar conocimientos acerca del futuro por medio de la anticipación, 2) Suscitar cambios de conducta organizacional debido al aprendizaje continuo, y 3) Originar la habilidad de adecuación organizacional; por todo esto la previsión, el aprendizaje y la adecuación estratégica, son analizados en el estudio de Trujillo y Verdegay, (2019).

Como se ve, los futuros escenarios posibles se refieren a un proceso de previsión múltiple, que requiere imaginación, para predecir opciones posibles, inclusive estados que podrían suponerse imposibles. Si no hubiera una relación de futuros escenarios posibles en cualquier presente hipotético, habría una incertidumbre general sobre el conocimiento y previsión del futuro. Por lo que la mezcla de pensamiento sistémico y complejo sirve para disminuir la ambigüedad y la vaguedad que surgen en el proceso de deducción. Se adecuan a la incertidumbre de los futuros escenarios posibles a largo plazo, suponiendo un rumbo menos lineal en comparación con la manera acostumbrada de proponer futuros escenarios posibles. De esta forma, para situar la serie de procesos en el campo de los estudios de escenarios futuros, han transformado el marco, generando un destacado cono de escenarios futuros. Cuando ese cono se topa con la dinámica causal interna y sucesos externos, se puede desplegar un método para adecuarse rápido a los cambios significativos para cualquier período de tiempo con la idea de disminuir la incertidumbre futura. Por lo que el resultado buscado del proceso de recalibración es sintonizar las relaciones causales entre los factores de cambio. (Trujillo y Verdegay, 2019).

Cuando no se cuenta con información fiable sobre el cambio organizacional, se ocasiona un ambiente imprevisible y rumores. (Van den Heuvel, et al., 2015); y dichos rumores ocasionan que el personal les dé un significado a esos cambios, y asimismo puedan prever su naturaleza. (Bordia, et al., 2014). Al respecto, Le Qu´er´e et al. (2020) y Olhoff y Christensen (2020), sostienen que la mayoría de los cambios que examinaron son temporales, ya que no reflejan cambios estructurales en la economía, el transporte o la economía.

Por esto mismo, debido a la complejidad del mundo de los negocios imperante en nuestros días, la capacidad de los trabajadores para aprender nuevos conocimientos y adecuarse a nuevos entornos que originan los cambios, se requieren de estas pericias que son vitales para lograr que la empresa sea más competitiva. Este tipo de comportamientos en el trabajo, se aglutinan dentro del denominado desempeño adaptativo, y se requieren para conseguir las metas organizacionales en un entorno de constantes cambios y de imprevisibilidad. (Charbonnier-Voirin y El Akremi, 2011).

Por su parte Mintzberg (1990), indica que no existe empresa capaz de prever todas las posibles eventualidades que pudieran presentarse en un entorno incierto. Al respecto, Haeckel (2000) supone que los cambios son discontinuos e imprevisibles. También, menciona que una compañía puede ser de gran tamaño y complejidad, pero al mismo tiempo ser capaz de adecuarse a los cambios sistemática y exitosamente, lo que significa que éstos son cada vez más vertiginosos e impredecibles.

Así pues, uno de los objetivos primordiales de una actuación efectiva en una empresa es lograr la pericia de saber cómo adecuarse al contexto que le rodea. (Bordia et al., 2014).

En síntesis, los entornos inciertos son parte de los mercados modernos de nuestra era, y es por esto que las compañías deben adecuarse y prever el futuro, para así estar acertadamente capacitadas para encarar lo impredecible de los cambios y del medio ambiente. Por lo tanto, en nuestros días las empresas más competitivas tienen que tener la habilidad de adecuarse y prever el futuro para así anticiparse a dichos cambios, e incluso tener la capacidad de provocarlos.

### **Diseño metodológico.**

Como parte de la realización de este trabajo investigativo, se tuvieron 2 etapas: por principio de cuentas se procedió a efectuar un escrutinio referente al aspecto teórico, para lo cual se optó por hacer un sondeo con respecto al marco teórico del tópico objeto de estudio; posteriormente en segundo lugar, se hizo un estudio empírico. Así pues, dentro de este examen empírico se determinó recabar información para este trabajo de estudio, para ello se decidió diseñar un cuestionario, que fue elaborado por un conjunto de preguntas estructuradas, que incluyeran las posibles alternativas de respuesta a cada uno de los cuestionamientos planteados en dicho instrumento, por lo que ese cuestionario fue la herramienta de estudio que se empleó en este trabajo investigativo.

#### **Unidad de análisis:**

En este trabajo de investigación se optó por examinar firmas empresariales que se caracterizaran por:  
1.- Ser MIPYMES. (1 a 250 personas). 2.- Pertenecer al sector comercial y 3.- Emplazadas en el AMG (Guadalajara, Tonalá, San Pedro y Zapopan).



**Muestra:**

Se determinó emplear un muestreo de tipo no probabilístico para el presente trabajo de investigación, asimismo se aplicó el instrumento de estudio a 78 sujetos que se caracterizan por ser parte integrante del personal de esos 78 comercios, que fueron objeto de un cambio organizacional. Conforme al SIEM, en México la mayor parte de las organizaciones forma parte del sector comercio con el 69%, contrastando con tan solo 1% que pertenece al sector minero y agropecuario; mientras que 7% son fábricas y 21% se dedica a los servicios.

**Operacionalización de las Variables:**

Cabe señalar que, como parte de este proyecto, las variables que se emplearon fueron operacionalizadas mediante preguntas de la Escala de Likert; la cual usa afirmaciones que dejan ver la actitud, ya sea a favor o en contra, sobre la pregunta planteada. Para esta investigación se invitó a los entrevistados a que externaran su grado de acuerdo o desacuerdo, con respecto a las afirmaciones, para así poder saber qué tan positivo o negativo es su opinión en relación a los tópicos que se abordaron.

**Planteamiento del Problema:**

Este trabajo procura hallar cuáles son los factores y consecuencias relacionados con la adecuación y la previsión del futuro, que de alguna manera influyeran en el desarrollo de un Cambio Organizacional en comercios, emplazados en el AMG, ya sea que ayuden u obstaculicen tal proceso.

Por tal motivo, para éste trabajo, las preguntas de investigación que se plantearon, fueron:  
¿Cuáles son los factores concernientes a la Adecuación y previsión del futuro que intervinieron en un cambio organizacional en comercios del AMG?

¿Cuáles son los efectos que tiene la Adecuación y prever el futuro en un proceso de cambio organizacional en comercios del AMG?

**Objetivos de la Investigación**

El objetivo que se determinó para el presente proyecto fue el de: identificar qué factores referentes a la Adecuación y previsión del futuro influyeron en un Cambio Organizacional en comercios del AMG.

Otro objetivo que se formuló fue: detectar los efectos de la Adecuación y previsión del futuro en un Cambio Organizacional en comercios del AMG.

**Hipótesis:**

Las hipótesis que se elaboraron para este proyecto fueron:

H1: La Adecuación favorece la implementación de un cambio organizacional en comercios del AMG.

H2: La previsión del futuro, contribuye al cambio organizacional en comercios del AMG.

**Recolección y procesamiento de la información**

Como ya se indicó, en este proyecto se utilizó un cuestionario elaborado de conformidad con la bibliografía revisada, y con esta herramienta de estudio se busca encontrar qué factores influyen en el proceso de implantación de un cambio organizacional en comercios del AMG. Por esto mismo, se determinó elaborar una encuesta con preguntas estructuradas, que ayude a encontrar esos factores. Posteriormente a la recolección de la información, se procedió a estudiar y clasificar los resultados. Adicionalmente, para acreditar la fiabilidad y consistencia de la herramienta de investigación, se calculó cuál es el Alpha de Cronbach; así como también se hizo el cálculo de la Prueba de Bartlett y de la Medida de adecuación muestral K-M-O, para verificar que las variables estén relacionadas y que es viable emplear un examen factorial.

En cuanto a la investigación empírica de este trabajo que pretende encontrar el modo en que influyen la adecuación y la previsión del futuro en un cambio organizacional, se hizo el cálculo del nivel de significancia del ANOVA (análisis de la varianza), al relacionar las variables referentes a la adecuación y la previsión del futuro, con los efectos que pudiesen tener en un cambio organizacional, y con algunos factores que auxilien u obstruyan la realización de un cambio organizacional.

### **Resultados de la investigación de campo y conclusiones**

En este proyecto de estudio, la investigación realizada se enfocó en analizar la relación que se presenta entre la previsión del futuro y la adecuación con un cambio organizacional; y como ya se mencionó dentro del cuestionario diseñado para este trabajo investigativo se empleó como herramienta de estudio un cuestionario compuesto por determinadas preguntas que abordan dicha relación.

Así pues, para la ejecución de este estudio se optó por llevar a cabo entrevistas personales con trabajadores de las firmas examinadas que transitaban por un procedimiento de cambio organizacional y cuyo personal que fue entrevistado fue testigo de dicho proceso; de este modo se tomó la decisión de aplicarles a dichos empleados el cuestionario redactado para este proyecto, el cual sirvió para analizar las hipótesis que se presentaron. Asimismo, como ya se indicó para este trabajo, se tomaron en cuenta algunos cuestionamientos referentes a la relación entre la previsión del futuro y la adecuación con un cambio organizacional. Por último, cabe indicar que se calcularon el Alpha de Cronbach, el KMO y la Prueba de esfericidad de Bartlett:

**Tabla 1**

*Alpha de Cronbach de las variables de la Adecuación y Previsión del futuro*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alpha de Cronbach	N de elementos
.819	17

*Fuente:* Elaboración propia en base a resultados del SPSS

Acorde con los resultados estadísticos con respecto a la fiabilidad, cabe indicar que el Alpha de Cronbach es de consistencia elevada, dado a que se acerca al número 1, asimismo, las variables de la encuesta se administraron consistentemente, lo que indica que las correlaciones y tendencias generales se explican a fondo mediante un examen multivariado, por lo que se debe comprender el grado de ajuste que hay entre los grupos efectuando un análisis factorial Kaiser-Meyer-Olkin. y Prueba de esfericidad de Bartlett.

### **KMO Y PRUEBA DE BARTLETT- La Previsión del futuro y el Cambio Organizacional**

**Tabla 2**

*KMO y prueba de Bartlett*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.613
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	457.013
	gl	136
	Sig.	.000

*Fuente:* Elaboración propia en base a resultados del SPSS

Si. Sig. (p-valor) <0.005 se admite H0 (hipótesis nula) > es posible emplearse el análisis factorial.

Si. Sig. (p-valor) > 0.005 se refuta H0 > no es posible emplearse el análisis factorial.

Los resultados que se obtuvieron indican que el grado de significancia es cero, por lo que es representativa, debido a que, entre más próximo se halle del cero, la prueba resulta más satisfactoria.

**Tabla 3**

*Comunalidades*

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6
Aceptar correr riesgos calculados	0.786					
Frecuencia de las expectativas de los consumidores	0.785					
Intensidad de la cultura y la sociedad	0.784					
Frecuencia de la Visión compartida	0.783					
Frecuencia de la Adecuación	0.779					
Frecuencia de la cultura y la sociedad	0.750					
Intensidad de las expectativas de los consumidores	0.713					
Frecuencia de Crear crisis y conflictos planeados y controlados		0.696				
Intensidad de la Adecuación		0.684				
Frecuencia de los cambios Demográficos		0.682				
Incertidumbre		0.660				
El miedo a lo desconocido es la mayor causa de rechazo al cambio		0.656				

Intensidad de los cambios demográficos		0.655				
Intensidad de la Visión compartida		0.612				
Intensidad de Prever el futuro			0.570			
Frecuencia de Prever el futuro			0.570			
Intensidad de Crear crisis y conflictos planeados y controlados			0.532			

*Fuente:* Elaboración propia en base a resultados del SPSS

La variable más significativa es Aceptar correr riesgos calculados, seguido de la Frecuencia de las expectativas de los consumidores, luego siguen Intensidad de la cultura y la sociedad, la Frecuencia de la Visión compartida, así como la Frecuencia de la Adecuación, lo cual indica que estas variables favorecen de modo significativo un procedimiento de cambio organizacional.

La Frecuencia de la cultura y la sociedad. Así como la Intensidad de las expectativas de los consumidores, también resultan ser variables significativas que benefician la puesta en práctica de un cambio organizacional.

Como parte del desarrollo de la presente investigación se determinó preguntarles a las personas entrevistadas algunos cuestionamientos relacionados con la adecuación de la firma en un procedimiento de cambio organizacional para así poder obtener la información necesaria para poder establecer si la adecuación fue un factor que haya beneficiado la ejecución del cambio organizacional, indicando de qué forma influyó en el cambio organizacional.

Además, a las personas consultadas, a su vez se les preguntó si la previsión del futuro haya sido un factor que de alguna forma interviniese en la decisión de verificar un cambio en sus compañías, y de qué manera intervino en la ejecución de dicho cambio.

De este modo, para esta investigación en el cuestionario empleado como herramienta de estudio, se consideraron algunas hipótesis y preguntas que inspeccionan el proceso de cambio, tomando en cuenta la relación de la Adecuación y previsión del futuro en un Cambio Organizacional, siendo:

H1: La Adecuación favorece la implementación de un cambio organizacional en comercios del AMG.

**Tabla 4**  
*Relación de la Adecuación con un proceso de Cambio Organizacional*  
**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
El personal estaba dispuesto a cambiar	Entre grupos	8.413	3	2.804	4.679	.005
	Dentro de grupos	34.764	58	.599		
	Total	43.177	61			
La reacción del personal ante el cambio fue favorable	Entre grupos	11.365	3	3.788	7.961	.000
	Dentro de grupos	27.602	58	.476		
	Total	38.968	61			
Buenos recursos humanos	Entre grupos	12.244	3	4.081	6.446	.001
	Dentro de grupos	36.723	58	.633		
	Total	48.968	61			
Actitud positiva de la Dirección	Entre grupos	9.781	3	3.260	8.707	.000
	Dentro de grupos	21.719	58	.374		
	Total	31.500	61			
Adecuada información disponible	Entre grupos	15.067	3	5.022	7.901	.000
	Dentro de grupos	36.868	58	.636		
	Total	51.935	61			
Visión compartida	Entre grupos	12.927	3	4.309	8.315	.000
	Dentro de grupos	30.057	58	.518		
	Total	42.984	61			
Aprendizaje en equipo	Entre grupos	15.695	3	5.232	9.333	.000
	Dentro de grupos	32.514	58	.561		
	Total	48.210	61			
Retroalimentación	Entre grupos	9.942	3	3.314	6.914	.000
	Dentro de grupos	27.800	58	.479		
	Total	37.742	61			
Aceptar correr riesgos calculados	Entre grupos	8.669	3	2.890	5.402	.002
	Dentro de grupos	31.025	58	.535		
	Total	39.694	61			
Prever el futuro	Entre grupos	15.042	3	5.014	7.577	.000
	Dentro de grupos	38.378	58	.662		
	Total	53.419	61			

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del SPSS

De acuerdo con los resultados conseguidos, se halló que hay una relación entre la Adecuación con: la Visión compartida, los empleados tenían disposición para cambiar, y tuvieron una reacción positiva ante el cambio, Buenos recursos humanos, Aceptar tomar riesgos calculados, Actitud positiva de la Dirección, Retroalimentación, Adecuada información disponible, Aprendizaje en equipo, Prever el futuro. Esto revela que dichos factores relacionados con la adecuación influyen positivamente en la puesta en marcha de un cambio organizacional. Así pues, la H1: La Adecuación favorece la implementación de un cambio organizacional en comercios del AMG, es aceptada. (Tabla 4).

En lo concerniente a este punto, Chih, et al. (2012), mencionan que hay que cambiar la mentalidad de los empleados para que la empresa pueda adaptarse a los cambios, y así disminuir la incertidumbre y que los trabajadores ayuden con el cambio organizacional. Con respecto a esto, Guillory, (2007), señala que debido a la tasa de nuevos paradigmas que han surgido en los últimos tiempos, las empresas exitosas deberán de adaptarse y adecuarse lo antes posible o incluso prever y anticiparse al mismo, lo que viene a ser parte del pensamiento cuántico, que conlleva la transformación futura en las operaciones y funcionamiento de la empresa. De esta forma, se provee la manera más práctica de adecuarse a los cambios imprevisibles y precipitados del siglo XXI. Así pues, la solución propuesta para adaptarse y adecuarse al cambio es la de adoptar una mentalidad individual y organizacional que prevea el futuro y moldee el cambio, en vez de una que solo se adapte continuamente a propuestas de cambio lineales y secuenciales. Esta premisa se basa en el postulado de que la mejor manera de adaptarse a los cambios es creándolos. (Guillory, 2007).

Para Farrow (2021), de acuerdo con los resultados de su investigación, señala que desplegar y conservar una mentalidad de crecimiento ampara una habilidad de adaptación y adecuación más fuerte. A su vez, señala que una de las primeras respuestas personales a un entorno retador es cómo se aprecia, comprende y actúa con respecto a ese reto. Este proceso de adecuación humana se extiende en los sistemas y estructuras sociales, en específico en las subestructuras empresariales como consecuencia de la implantación tecnológica. Así pues, las empresas exitosas son conscientes de la importancia que tienen los consumidores, la tecnología, los proveedores, así como la competencia, ya que les permiten conocer mejor las características del mercado y ver cuáles son las tendencias que se presentan en el mismo, por lo que ese conocimiento les permite adecuarse mejor a los posibles cambios que se vayan presentando en tales mercados.

Conforme a las respuestas de los consultados se puede advertir como la adecuación a los cambios por parte de las empresas resultan ser un factor de gran relevancia, y que hay que tomar en cuenta al momento de ejecutar un cambio organizacional. (Tabla 4).

H2: La previsión del futuro, contribuye al cambio organizacional en comercios del AMG.

**Tabla 5**  
*Prever el futuro y su relación con el Cambio Organizacional.*  
**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Los agentes del cambio de esta organización pueden hacer frente a los problemas sencillos	Entre grupos	8.342	3	2.781	5.563	.002
	Dentro de grupos	27.991	56	.500		
	Total	36.333	59			
Adecuada información disponible	Total	31.500	61		4.673	.005
	Entre grupos	10.109	3	3.370		
	Dentro de grupos	41.827	58	.721		
Visión compartida	Total	51.935	61		5.348	.003
	Entre grupos	9.314	3	3.105		
	Dentro de grupos	33.670	58	.581		
Aprendizaje en equipo	Total	42.984	61		4.692	.005
	Entre grupos	9.415	3	3.138		
	Dentro de grupos	38.795	58	.669		
Retroalimentación	Total	48.210	61		8.378	.000
	Entre grupos	11.411	3	3.804		
	Dentro de grupos	26.331	58	.454		
Aceptar correr riesgos calculados	Total	37.742	61		6.361	.001
	Entre grupos	9.827	3	3.276		
	Dentro de grupos	29.866	58	.515		
Coordinación de actividades	Total	39.694	61		7.338	.000
	Entre grupos	9.834	3	3.278		
	Dentro de grupos	25.908	58	.447		
Educación en el personal	Entre grupos	10.603	3	3.534	5.220	.003
	Dentro de grupos	39.268	58	.677		
	Total	49.871	61			
Adecuación	Entre grupos	7.575	3	2.525	4.969	.004
	Dentro de grupos	29.473	58	.508		
	Total	37.048	61			

*Fuente:* Elaboración propia con base a resultados del SPSS

En los resultados del presente proyecto se detectó que hay una relación entre Prever el futuro con: Los agentes del cambio de esta organización pueden hacer frente a los problemas sencillos, Adecuada información disponible, Visión compartida, Aprendizaje en equipo, Retroalimentación,

Aceptar correr riesgos calculados, Coordinación de actividades, Educación en el personal, Adecuación. Lo que muestra que la previsión del futuro favorece la implantación de un cambio organizacional; al respecto Smollan (2015); indica que el mundo se caracteriza por ser imprevisible, lo que origina que los métodos empleados anteriormente ya no funcionan; por lo que se necesita de una nueva manera de pensar para que así puedan preverse los cambios que vienen en el futuro. Por lo tanto, la H2: La previsión del futuro, contribuye al cambio organizacional en comercios del AMG, es aceptada. (Tabla 5).

Al respecto Skea et al. (2021), indican que los creadores de escenarios futuros han seguido, en lugar de prever, el avance del mercado y las políticas del mundo real, cuyo apoyo demandan la mayoría de las organizaciones comerciales; también señalan que varias empresas empiezan a combinar puntos de vista, perspectivas exploratorias y normativas. Su perspectiva cualitativa indaga, el desarrollo de narrativas para contextos exploratorios, consultas internas y externas sobre desarrollo del mercado y suposiciones de políticas.

Por su parte Trutnevyte et al. (2016) consideran que los ejercicios cualitativos han tendido a prever una gama más amplia de futuros posibles; mientras que Li y Pye (2018) señalan que la integración del análisis cuantitativo con narrativas cualitativas podría ayudar a que los ejercicios de escenarios futuros se vuelvan más adaptables, lo cual refleja la importancia de que las empresas cuenten con una adecuada información disponible, que les permita tomar mejores decisiones de cara al futuro. En tanto que Farrow (2021), entre los hallazgos de su investigación encontró evidencias que demuestran que cuando la gente tenía un pensamiento de desarrollo, era posible que influyeran favorablemente en su habilidad para prever, planear y operar en contextos futuros. Básicamente es actuar para desarrollar un futuro en el que estén interesados tanto personal como colectivamente.

Los requerimientos cada vez más grandes de los clientes, fuerzan a las empresas a que sean más eficaces, y que desarrollen una habilidad para prever el futuro, lo que favorece que dichas compañías sepan adecuarse a los cambios que se vayan dando en los negocios.

### **Conclusiones**

La vida está repleta de cambios, los cuales se presentan de manera constante, y el ámbito empresarial no es la excepción, ya que los mercados de todo el mundo cambian persistentemente. Así pues, los competidores se vuelven cada vez agresivos, debiendo trabajar incansablemente por hallar nuevas formas de satisfacer antes y mejor que la competencia los deseos y necesidades de sus consumidores.

Dado que los mercados evolucionan todo el tiempo, esto origina que las preferencias de los compradores también vayan cambiando con el paso del tiempo, ya que los propios gustos de los clientes se van adecuando a las nuevas realidades de los mercados. Así pues, dados los cambios



existentes en el ámbito de los negocios, esto implica que las empresas deben desarrollar una habilidad para adecuarse a ese entorno de incertidumbre que caracteriza el mundo empresarial. Para ello los negocios deben efectuar cambios en sus compañías, en sus procesos operativos, e incluso en su filosofía empresarial, de este modo, al realizar dichas modificaciones en sus organizaciones, esto les permitirá estar preparados para adaptarse y adecuarse a los cambios que se den en este ámbito empresarial, y a la vez, ir desarrollando una capacidad para poder prever el futuro y los posibles cambios que se vayan a producir. El desarrollo de estas habilidades contribuirá a que la empresa sea más eficiente y competitiva.

Asimismo, se puede señalar que los permanentes cambios que hay en el agitado medio ambiente comercial en todo el mundo, son una innegable señal de lo impredecibles que son los mercados internacionales. Debido a esta situación que viven los negocios, se requiere que dichas empresas deban hacer modificaciones en sus organizaciones, así como en sus sistemas operacionales; así como ir generando bienes y servicios innovadores, que permitan que sus consumidores puedan satisfacer sus deseos y necesidades, cada vez de una mejor manera. Es por todo esto, que las empresas de mayor éxito a nivel mundial, tienen como características que en lugar de ir reaccionando a los cambios que se presentan en el entorno, prevén los cambios, por lo que se adelantan a los mismos y los promueven. Obligando a sus competidores a que sean ellos los que tengan que reaccionar ante esos cambios y ajustarse a los mismos. Por otra parte, es innegable que los costos de efectuar un proceso de cambio, pueden ser algo elevados, también es verdad que los beneficios que conlleva dicho cambio son mayores, por lo que se superan a los costos del mismo, ya que con los cambios que se implementan en las empresas, estas logran reducir sus costos al volverse más eficientes en sus operaciones.

Por lo anteriormente señalado se concluye que las 2 hipótesis planteadas para este estudio se aceptan:

H1: La Adecuación favorece la implementación de un cambio organizacional en comercios del AMG.

H2: La previsión del futuro, contribuye al cambio organizacional en comercios del AMG.

De este modo como resultado de este proyecto de investigación efectuado, se puede concluir que el efecto de prever el futuro y la Adecuación, en un procedimiento de Cambio Organizacional, favorece dicho procedimiento de cambio en las organizaciones. Debido a que, de acuerdo con los hallazgos encontrados en el presente trabajo, se observa que hay una relación significativa entre prever el futuro y la Adecuación en un Cambio Organizacional, con: la Visión compartida, el Aprendizaje en equipo, así como con la Retroalimentación, estos resultados demuestran que estos factores ayudan a efectuar un cambio organizacional.

De la misma forma, tal como ya se ha señalado; de conformidad con los resultados logrados en este trabajo de investigación se puede concluir que para que las empresas consigan triunfar en el mundo de los negocios deben disponer de información relevante, esto a su vez les permitirá desarrollar una habilidad para poder tomar ciertos riesgos, ya que como ya se indicó existe una relación significativa entre la adecuación, y prever el futuro con una adecuada información disponible, y aceptar correr riesgos calculados, lo que revela que dichos aspectos son factores que benefician en gran medida la puesta en marcha de un proceso de cambio organizacional.

De este modo, se nota que en un entorno impredecible resulta ser de suma importancia que las empresas desarrollen esa capacidad de adecuarse a los cambios y que incluso los prevean, dado que esto les servirá para lograr implementar exitosamente un proceso de cambio organizacional. Es innegable que no se pueden prever los acontecimientos futuros con total certidumbre, ya que precisamente una de las características que tiene el futuro es que es incierto. Pero a pesar de esto, si es factible que las empresas logren prepararse para aquello que el futuro nos depara. De esta forma, si las organizaciones se preparan acertadamente, podrán encarar todos los retos que traiga consigo dicho futuro.

Todo tipo de ente empresarial, sin importar su tamaño y complejidad, puede ser capaz de adecuarse a los cambios, incluso las grandes empresas, aun cuando los cambios en el mundo y los mercados se suceden a gran velocidad, debido al turbulento ambiente de los negocios que priva en nuestros días. Por lo tanto, las compañías deben constantemente irse preparando a esos retos que conlleva el futuro, irlos previendo para poder anticiparse a los mismos e incluso provocar dichos cambios, ya que las empresas más exitosas en el mundo son aquellas que en lugar de reaccionar a los cambios los generan.

Finalmente, se puede sugerir que para próximas investigaciones se pueden efectuar algunos casos de estudio de organizaciones que vayan transitando en esos momentos en la implementación de un procedimiento de cambio organizacional en sus firmas. Adicionalmente, también se recomienda llevar a cabo estudios como el presente en firmas empresariales de distintos giros, como pudieran ser en fábricas u organizaciones de servicios, igualmente sería conveniente llevar a cabo esta clase de estudios a nivel nacional. Por último, se puede concluir que llevar a la práctica un procedimiento de cambio organizacional resulta ser una técnica que adoptan las empresas para adecuarse al entorno que les rodea y de esta forma poder seguir operando en el ámbito empresarial, inclusive pese a ese entorno incierto que es propio del mundo de los negocios.

## Referencias

- Abatecola, G. (2012). Organizational adaptation: an update. *International Journal of Organizational Analysis*, 20(3), 274–293.
- Bateson, N. (2018). *Small arcs of larger circles: framing through other patterns*. Triarchy Press, Axminster.
- Bennett, E.E. y McWhorter, R.R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5–25.
- 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.
- Bussey, M., Carter, R.W., Keys, N., Carter, J., Mangoyana, R., Matthews, J., Nash, D., Oliver, J., Richards, R., Roiko, A., Marcello, S., Thomsen, D.C., Weber, E. y Smith, T.F. (2012). Framing adaptive capacity through a history–futures lens: lessons from the south east Queensland climate adaptation research initiative. *Futures* 44(4), 385–397.
- Bussey, M. (2014). Causal layered analysis as process: mapping the theory and practice of the multiple. *Journal of Futures Studies*, 18(4), 45–58.
- Change Management Institute (CMI). (2013). *The efective change manager: the change management body of knowledge (CMBok)*. Change Management Institute.
- Charbonnier-Voirin, A. y El Akremi, A. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations Industrielles*, 66(1), 122-149.
- Chih, W. W., Yang, F. y Chih, C. (2012). The Study of the Antecedents and Outcomes of Attitude Toward Organizational Change. *Public Personnel Management*, 41(4), 597-617.
- Darwin, C. (1859). *On the origin of species by means of natural selection, or the preservation of favoured races in the struggle for life*. John Murray.
- De Meuse, K. P., Dai, G., y Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *American Psychological Association*, 62(2), 119–130.
- Dweck, C.S. (2015). Teachers' Mindsets: every student has something to teach me. *Educational horizons*, 93(2), 10–14.
- Dweck, C.S. y Leggett, E.L. (1988). A social–cognitive approach to motivation and personality. *Psychological review*, 95(2), 256–273.

- Dweck, C.S. (2017). *Mindset: changing the way you think to fulfil your potential*. Hachette Robinson.
- Farrow, E. (2021). Mindset matters: how mindset affects the ability of staff to anticipate and adapt to Artificial Intelligence (AI) future scenarios in organisational settings. *AI & Society*, 36(1),895–909.
- Guillory, W.A. (2007). The FuturePerfect organization: leadership for the twenty-first century – Part I. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 52-58. <https://doi.org/10.1108/00197850710721408>
- Guillory, W.A. (2007). The FuturePerfect organization: leadership for the twenty-first century – Part 2. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 91-97. <https://doi.org/10.1108/00197850710732415>
- Haeckel, S. H. (2000). *La empresa adaptable*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Le Quere, C., Jackson, R.B., Jones, M.W., Smith, A.J.P., Abernethy, S., Andrew, R.M., De-Gol, A.J., Willis, D.R., Shan, Y., Canadell, J.G., Friedlingstein, P., Creutzig, F. y Peters, G.P. (2020). Temporary reduction in daily global CO2 emissions during the COVID-19 forced confinement. *Nature climate change*, 10(1), 647–653. 10.1038/s41558-020-0797-x.
- Li, F.G.N., Pye, S., (2018). Uncertainty, politics, and technology: expert perceptions on energy transitions in the United Kingdom. *Energy research & social science*, 37(1), 122–132.
- Lord, R. G., Dinh, J. E. y Hoffman, E. L. (2015). A Quantum Approach to Time And Organizational Change. *Academy Of Management Review*, 40(2), 263–290.
- Luca, C., Vencken, M., van Cranenburgh, K., Borbor, J.D. y Tchilinguirian, A. (2021). Trends in the Relationship Between Business and Society: Understanding the Past and Preparing for the Future. In *SPE Annual Technical Conference and Exhibition*. OnePetro.
- MacKay, R. B. y Chia, R. (2013). Choice, change, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of Northco automotive. *Academy of Management Journal*, 56(1), 208–230.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Mintzberg, H. (1990). The manager’s job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 90(2), 163-176.
- Olhoff, A., y Christensen, J. M. (2020). *Emissions Gap Report 2020*. UNEP DTU Partnership. <https://www.unep.org/emissions-gap-report-2020>

Plowman, D. A., Baker, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T. y Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 80(1), 515–545.

Schein, E. H., y Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. Wiley.

Siegel, G. (2016). FOMC Minutes: Increased Uncertainty, Too Soon to Change Outlook. *Health Business Elite*, 1(34462), 1-1.

Skea, J., van Diemen, R., Portugal-Pereira, J. y Al Khourdajie, A. (2021). Outlooks, explorations and normative scenarios: Approaches to global energy futures compared. *Technological Forecasting & Social Change*, 168(2021), 120736.

Smollan, R. K. (2015). The Personal Costs of Organizational Change: A Qualitative Study. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 223–247.

Taleb, N. (2010). *The black swan*. Penguin.

Trujillo-Cabezas, R. y Verdegay, J.L. (2019). Intelligent system of strategic monitoring. A proposal for integration of Soft Computing and strategic prospective. *2019 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). IEEE, 2019(1)*, 1-6. 10.23919/CISTI.2019.8760643.

Trutnevyte, E., Guivarch, C., Lempert, R. y Strachan, N. (2016). Reinvigorating the scenario technique to expand uncertainty consideration. *Climatic Change*, 135(1), 373–379. <https://doi.org/10.1007/s10584-015-1585-x>.

Van den Heuvel, S., Schalk, R. y 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.