



*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 la inteligencia organizacional en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales del AMG**

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

Araceli Duran-Hernández\*

Francisco Javier López-Cerpa\*

### **Resumen**

Este trabajo analiza el cambio organizacional desde la perspectiva de la Inteligencia Organizacional. Este proyecto busca encontrar la relación que hay entre la Inteligencia Organizacional y un cambio de cultura organizacional. Por lo que este estudio tiene como objetivo saber qué factores tienen algún impacto en esos procedimientos de ejecución de un cambio en las organizaciones, teniendo como objeto de investigación a compañías comerciales que estén en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG). Los descubrimientos que se tengan pueden ofrecer un entendimiento de en qué consiste un cambio organizacional. Adicionalmente, se puede indicar que, para poder llevar a cabo dicho proyecto de investigación, se procedió a desarrollar y aplicar un instrumento de investigación, entre el personal de las empresas que pasaron por un proceso de cambio organizacional, siendo este instrumento un cuestionario con una serie de preguntas estructuradas. Debiendo los entrevistados haber vivido dicho proceso de cambio.

**Palabras clave:** Inteligencia organizacional, cambio organizacional, organización inteligente.

### **Abstract**

This work analyzes organizational change from the perspective of Organizational Intelligence. This research focuses on determining the relationship between Organizational intelligence and its influence on an organizational change process. For this reason, one of the purposes of this work is to know which factors have an impact on a process of organizational change, taking as an element of study commercial companies of the Metropolitan Area of Guadalajara (AMG).

The findings of this research can serve to have a greater understanding of what is an organizational change process. Therefore, it should be noted that, for this study, a research instrument was applied, consisting of a questionnaire of closed questions to personnel of companies that had a process of organizational change, and those employees were part of that change.

**Keywords:** Organizational intelligence, organizational change, intelligent organizations.

---

<sup>1</sup> Universidad de Guadalajara, CUCEA.

## **Introducción**

La humanidad desde sus orígenes se ha caracterizado por estar en una permanente evolución, es por ello que el mundo también se distingue por estar en constante cambio; aunque ciertamente en las últimas décadas hemos sido testigos de cómo dichos cambios que se han venido presentando en la sociedad cada vez son más vertiginosos. Este fenómeno también afecta al mundo de los negocios, por lo que las empresas también deben estar preparadas para dichos cambios y tener la capacidad para adaptarse a ellos. Sobre todo, porque los mercados en todo el mundo se caracterizan por ser cada vez más competidos, por lo que las empresas para tener éxito y poder sobresalir en dichos mercados deben tener esa habilidad de ajustarse a los cambios que se den en los mercados. Por ello los directivos de toda empresa tienen un papel medular en las organizaciones que dirigen, ya que son ellos los que determinan el rumbo a seguir, es por ello que deben ser capaces de tener una visión a futuro clara de lo que quieren que sea su compañía y el camino a seguir para lograrlo. Por todo esto resulta de gran importancia el estudio del proceso de cambio organizacional en las empresas, ya que esto permite conocer qué factores influyen en dicho proceso de cambio, así como saber los obstáculos que se tienen que resolver para lograrlo, como puede ser entre otras cosas la resistencia al cambio, que es un fenómeno muy común que se presenta entre el personal de las empresas.

El enfoque de la perspectiva de estudio de la Inteligencia Organizacional, revela que los cambios son una especie de mutación que presenta la compañía, una organización inteligente ayuda a que su gente se adecúe al cambio, gracias a que pueden reaccionar con mayor rapidez ante ellos, y de este modo pueden prever esos cambios. Así pues, la base de conocimientos de las compañías se está constituyendo en un aspecto fundamental para las empresas en el actual mundo de los negocios.

La realidad es que, desde finales del siglo XX, el mundo estaba cambiando a un ritmo tan rápido que no nos dimos cuenta de los cambios y no recapitamos en las implicaciones que esos cambios traerían en el mundo. Ahora, vemos que las prácticas que conocíamos se han vuelto anacronismos.

## **Marco teórico**

El procedimiento por el cual se instaura cualquier proceso de cambio organizacional resulta ser bastante complicado, ya que las firmas empresariales requieren encarar una diversidad de obstáculos de distinta índole que entorpecen o imposibilitan su implementación. La realización de un análisis de un cambio organizacional es de suma relevancia, ya que las empresas, se hallan en una metamorfosis incesante, por ello la trascendencia de entender lo mejor posible la manera en que las compañías cambian y los motivos existentes para que esos cambios se consumen o no.

Cómo se lleva a cabo un cambio organizacional implica mucho trabajo, ya que cualquier cambio debe encarar una serie de problemas que dificultan su implementación. De ahí la importancia de realizar este tipo de investigaciones. Así como el mundo está en constante cambio, las empresas también cambian por las razones antes mencionadas. Por lo tanto, se debe entender cómo cambian las empresas y la razón de estos cambios.

La inteligencia organizacional se describe como la habilidad de las organizaciones para que puedan ejecutar sus actividades cotidianas y tomar decisiones sobre condiciones inesperadas en un entorno global caracterizado por ser cambiante y tener un gran dinamismo. Por lo que, las empresas que pueden recurrir a esto son organizaciones inteligentes.

Entre los escritores que estudian el cambio organizacional desde la perspectiva de estudio de la Inteligencia Organizacional, están: Senge (2006); Keskin y Balak (2020); Van Knippenberg et al., (2015); Jarrahi (2018); Ansari et al., (2020); Rahdarpour y Sheykhi (2016); Al Shobaki et al., (2018); Schafer (2009), Holba et al., (2019); que fueron examinados en este documento.

La inteligencia organizacional se refiere a la fuente de la ventaja del mercado, que puede ser desarrollada por la organización, pero no puede ser copiada con éxito por otros. Este recurso brinda la oportunidad de desarrollarse junto con el mercado, para predecir el cambio y desarrollo del mercado, y para lograr una ventaja competitiva en el mercado. La inteligencia organizacional incluye una capacidad que existe dentro de la parte posterior de un sistema organizacional. Para Kahkha et al.,(2015), la inteligencia organizacional es una combinación de inteligencia humana e inteligencia artificial que permite a una organización realizar tareas relacionadas, tomar decisiones importantes y racionales, que mejoran el rendimiento y la eficiencia de la organización. En tanto que para Tang y Sivaramakrishnan (2003), la inteligencia organizacional se define como una fuerza mental para responder eficazmente a los asuntos ambientales.

La inteligencia organizacional implica la interacción y armonía entre las inteligencias de los miembros de la organización y la infraestructura tecnológica de la organización (Neyişçi y Erçetin, 2020).

El factor que facilita las grandes actividades que los individuos realizan dentro de la organización es todo su poder cerebral. De este modo, la inteligencia organizacional se refiere a la capacidad de una empresa para movilizar todo el poder cerebral (Mahmoudi y Asgari, 2013). Por lo tanto, el punto de origen de las organizaciones que quieren capturar el cambio fue la inteligencia; por lo que la creación de organizaciones inteligentes basadas en las características de individuos inteligentes ha llegado a la agenda.

Según Albrecht (2002), el éxito de una empresa requiere la presencia de personas inteligentes, equipos inteligentes y organizaciones inteligentes. Albrecht también recomienda la inteligencia organizacional para evitar que el grupo se deslice.

Las herramientas inteligentes y los recursos humanos inteligentes juegan un papel importante en el rendimiento empresarial. Por lo tanto, es importante que los tomadores de decisiones en las organizaciones utilicen mecanismos que fortalezcan la inteligencia organizacional en la actualidad (Mahmoudi y Asgari, 2013).

Así pues, la inteligencia organizacional es una capacidad organizacional que apoya la toma de decisiones estratégicas. En el mundo competitivo de hoy, la inteligencia y el comportamiento inteligente son esenciales para el éxito empresarial. Ser inteligente requiere tomar las mejores decisiones estratégicas para una organización, y el comportamiento inteligente requiere la implementación de estas decisiones estratégicas. Por lo tanto, el comportamiento organizacional inteligente elimina todas las complejidades, presiones competitivas y la incapacidad de responder a los impactos ambientales que ponen en peligro la supervivencia de una organización (Pazireh et al., 2019). El uso del concepto: “inteligente” en las organizaciones les da una ventaja competitiva, especialmente por las circunstancias flexibles y competitivas que crean las condiciones que tienen, y expresan su punto de poder tecnológico (Kirn, 1995).

El concepto de organización inteligente surgió como respuesta al aumento del cambio ambiental, y como resultado de la rápida respuesta de las organizaciones a la cambiante economía digital. Keskin y Balak (2020), mencionan que las organizaciones inteligentes tienen la capacidad de adaptarse rápidamente al entorno para hacer frente a los desafíos.

A su vez, Schafer (2009) afirmó que una organización inteligente debe tener tres cualidades. Se trata de tener una clara visión estratégica, una cultura del mérito que respete la idea de cada individuo, y programas de incentivos que los apoyen (visión y cultura). Schafer señala que estas tres cualidades son necesarias, pero no lo suficientes para crear una organización inteligente. La alta inteligencia organizacional, pionera de la organización inteligente, surge sólo cuando las personas adecuadas en competencia para hacer el trabajo se reúnen en torno a estas tres cualidades (Schafer, 2009).

Por lo que una organización inteligente debe ser capaz de sincronizar sus empleados y los procesos de negocio con tecnologías avanzadas y satisfacer las necesidades de sus clientes en un tiempo relativamente corto.

Una organización inteligente está basada en Internet y orientada a la información, y por lo tanto puede adaptarse rápidamente a los nuevos desafíos organizacionales. Las tres dimensiones de las organizaciones inteligentes, la virtualidad efectiva en la tecnología de la información y la comunicación, la capacidad de crear equipos organizativos y puente de información, la complejidad y la rápida evolución económica confieren su solución a los entornos (Filos, 2008). Por lo que el liderazgo en una organización inteligente debe ser reflexivo en el sentido de que se comprenda el estado de ánimo de la organización y también se detecten señales silenciosas de cambio. Esto requiere previsión y sensibilidad y que los líderes y gerentes muestren un nuevo tipo de comprensión. Esta sensibilidad no equivale simplemente a las dificultades asociadas con la toma de decisiones, sino más bien al entorno en el que los líderes y gerentes reconocen los contextos cambiantes y los cambios en los entornos operativos, y el estilo de liderazgo requerido en diferentes marcos contextuales. Por lo que se observa que las organizaciones inteligentes trabajan constantemente y desarrollan la capacidad de adaptarse a entornos impredecibles.

Abrazar la incertidumbre en organizaciones inteligentes requiere conciencia de que el futuro está lleno de incertidumbres. Los miembros de una organización inteligente también saben cómo lidiar con la incertidumbre y cómo integrarla en los procesos de razonamiento. Por lo tanto, la incertidumbre en una organización inteligente se entiende, transmite y gestiona. (Matheson y Matheson, 2001).

Las características de las organizaciones inteligentes que Matheson y Matheson (2001) incluyeron en su trabajo y que las organizaciones inteligentes deben tener; se recogen en tres temas principales: logro del objetivo, comprensión del entorno externo y movilización de recursos. Lograr el objetivo es la cultura de la creación; la cultura de generar es principalmente que una organización inteligente necesita conocer la razón de su existencia. La organización inteligente exige la creación proactiva de nuevas alternativas y no toma medidas estratégicas antes de crear y convertir múltiples alternativas (Matheson y Matheson, 2001).

En el trabajo de Matheson y Matheson (2001), se observa que la implementación de los principios de la inteligencia organizacional se correlaciona de forma positiva con el desempeño empresarial; y que las organizaciones inteligentes no tienen el mismo nivel de inteligencia que observan que funciona mejor. Al respecto, Keskin y Balak, (2019), señalan que los niveles de inteligencia de las organizaciones son cada vez más complejos y la estructura multidimensional y la presencia de la capacidad de poder intelectual son cada vez mayores.

Se puede decir que el futuro pertenecerá cada vez más a las organizaciones inteligentes porque requiere la adaptación de capacidades a un entorno empresarial en constante cambio. Aumento de la competencia, aumento de las amenazas de los nuevos participantes y productos de sustitución; organizar su inteligencia organizacional como resultado integral del procesamiento de la inteligencia de todas las personas que dirigen al desarrollo (Bratianu et al., 2006).

Las características importantes de los miembros de las organizaciones inteligentes están relacionadas con la interacción de los miembros involucrados en el campo. Por lo tanto, la inteligencia organizacional necesita ser examinada como una fuerza más sistemática que los miembros de la organización crean juntos en lugar de la suma de sus inteligencias individuales (Neyişçi y Erçetin, 2020). En consecuencia, las tecnologías de la información y la comunicación son un factor eficaz en el intercambio organizacional y la innovación y los efectos de todo ello en la cadena de intercambio industrial. Es importante entender a las organizaciones inteligentes y los elementos que contribuyen a ello. Por lo tanto, teniendo en cuenta los aspectos sociales y complejos de las organizaciones, los estudios empíricos que examinen la relación entre la inteligencia organizacional y las organizaciones inteligentes en diferentes industrias y ejemplos, contribuirán a una buena comprensión.

Resumiendo; Según los investigadores de la perspectiva de estudio de la inteligencia organizacional, los cambios deben realizarse en la gestión de la empresa y sus sistemas organizacionales solo cuando sea necesario. Asimismo, señalan que las empresas tienen que evolucionar hasta reinventarse, lo que implica que no se modifica lo que ya existe, sino que hay que crear algo nuevo, que no existe. Por tanto, los directivos también deben reinventarse a sí mismos y a sus empresas, desarrollando así un nuevo entorno que gobierne a sus miembros, para que acepten un nuevo futuro que supuestamente no era posible. Además, otro esquema formulado por esta perspectiva de estudio es provocar una especie de revolución dentro de la empresa, para que surjan todas sus carencias y fracasos. A su vez, según el punto de vista de la perspectiva de la inteligencia organizacional la habilidad de cambiar no se compra, la empresa debe aprenderla por su parte. Los empleados de la empresa son quienes crean y cambian la compañía mediante el aprendizaje que se consigue cuando se efectúa un proceso de cambio siguiendo la perspectiva de la inteligencia organizacional, lo cual comienza con sus propios ejecutivos, que tienen un papel trascendental en dicho proceso de cambio en la empresa.

### **Diseño metodológico**

Para poder llevar a cabo el presente trabajo de estudio se debieron efectuar dos etapas: en primera instancia se hizo un análisis de carácter teórico, dentro del cual se realizó una búsqueda con relación

al marco teórico del tema estudiado; en segundo término, se realizó un análisis de tipo empírico. Como parte del análisis empírico se hizo una recopilación de la información obtenida en este proyecto de investigación, para lo cual se diseñó un cuestionario, el cual fue conformado con una serie de preguntas cerradas, que abarcaron las alternativas de respuesta a cada cuestionamiento, siendo por lo tanto dicho cuestionario el instrumento de investigación utilizado para la presente investigación.

#### **Unidad de análisis:**

Dentro del presente proyecto de estudio se investigaron organizaciones empresariales que tuvieran como características ser: 1.- Ser MIPYMES. (1 a 250 empleados). 2.- Entidades del sector comercio y 3.- Situadas en el AMG (Guadalajara, Zapopan, San Pedro Tlaquepaque y Tonalá).

#### **Muestra:**

Para esta investigación se usó un muestreo de carácter no probabilístico, para lo cual se administró el cuestionario como herramienta de investigación a 78 individuos que forman parte de la fuerza laboral de 78 mipymes del sector comercial, que tuvieron un procedimiento de cambio organizacional. Según el SIEM, en México el 69% de los negocios se dedica al comercio, en tanto que del sector industrial-manufacturero son 7%, un 21% es del sector servicios y solo 1% es del sector minero y agropecuario.

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

Dentro de la presente investigación efectuada, las variables se operacionalizaron a través de utilizar preguntas graduadas en la Escala de Likert. La cual utiliza afirmaciones que indican la actitud, positiva o negativa con respecto a la interrogante. Para el estudio se solicitó a las personas encuestadas que exteriorizaran su nivel de acuerdo o desacuerdo, sobre cada aseveración, para establecer qué tan favorable o desfavorable es su punto de vista sobre los temas que fueron objeto de estudio.

#### **Planteamiento del Problema:**

Esta investigación pretende determinar cuáles son los efectos y factores inherentes a la inteligencia organizacional, que ejercen una influencia en un proceso de implantación de un Cambio Organizacional en organizaciones comerciales, instaladas en el AMG, ya sea que favorezcan o dificulten dicho proceso.

Por lo que, para éste proyecto, las preguntas de investigación que se formularon, son:

¿Qué factores relacionados con la inteligencia organizacional intervinieron en un cambio organizacional en empresas comerciales del AMG?

## **¿Qué efectos tiene la inteligencia organizacional en un cambio organizacional en empresas comerciales del AMG?**

### **Objetivos de la Investigación**

El objetivo de este trabajo es determinar qué factores inherentes a la inteligencia organizacional intervinieron en un Cambio Organizacional en empresas comerciales del AMG.

Otro objetivo que se tiene, es establecer los efectos que tiene la inteligencia organizacional en un Cambio Organizacional en empresas comerciales del AMG.

### **Hipótesis:**

Las hipótesis formuladas para esta investigación, son:

H1: La inteligencia organizacional contribuye en la implantación de un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales del AMG.

H2: La base de conocimientos de la empresa, favorece el cambio organizacional por medio de la inteligencia organizacional en empresas comerciales del AMG.

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

Para este trabajo, el instrumento de investigación que se usó fue un cuestionario realizado según la información obtenida en la bibliografía consultada, y con lo que se pretendió determinar qué factores afines a la inteligencia organizacional, influyeron en un cambio organizacional en empresas comerciales del AMG. Por lo que, se hizo un cuestionario de preguntas estructuradas, que posibilite distinguir esos factores. Una vez que se obtuvo la información, se examinaron y clasificaron los resultados.

Para comprobar la fiabilidad y consistencia del instrumento de investigación, se determinó cuál es el Alfa de Cronbach. También se obtuvo la Medida de adecuación muestral KMO y la Prueba de Bartlett para determinar que las variables estén correlacionadas y que es viable hacer un análisis factorial.

Para el estudio empírico de este trabajo que pretende establecer el modo en que interviene la inteligencia organizacional en un cambio organizacional, se determinó el grado de significancia del ANOVA (análisis de la varianza), al relacionarse variables concernientes a la inteligencia organizacional, con los efectos que pudieran tener en un cambio organizacional, y con determinados factores que contribuyan u obstaculicen la ejecución de un cambio de cultura organizacional.

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

Como parte de este trabajo de investigación se hizo un estudio de la inteligencia organizacional como una corriente de estudio que examina el proceso del cambio organizacional; y dentro del instrumento de investigación que se usó se consideraron en ese cuestionario ciertas interrogantes que analizan el cambio organizacional desde la perspectiva de la inteligencia organizacional.

Este estudio se realizó mediante encuestas personales con empleados que participaron en el proceso de cambio organizacional en las empresas consideradas; se les administró el cuestionario que se hizo para este trabajo, y que fue utilizado para estudiar las hipótesis expuestas. Por ello, para el estudio, se consideraron ciertas interrogantes relacionadas con la perspectiva de la inteligencia organizacional. Adicionalmente, se determinó el Alfa de Cronbach, así como la Prueba del Bartlett y el KMO:

**Tabla 1.- Alfa de Cronbach de las variables de la Inteligencia Organizacional**

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.838	16

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del SPSS

Conforme al resultado estadístico de la fiabilidad, el Alfa de Cronbach resulta ser de alta consistencia, debido a que se aproxima al número 1, además de que las variables del cuestionario se aplicaron consistentemente, esto es, que las tendencias y correlaciones generales pueden ser explicadas a profundidad por medio de un análisis multivariado, para lo cual se requiere entender el nivel de ajuste entre los grupos siguiendo un análisis factorial KMO y Prueba de Bartlett.

**KMO Y PRUEBA DE BARTLETT- Cambio Organizacional y la Inteligencia Organizacional**

**Tabla 2.- KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.718
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	358.430
	gl	120
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del SPSS

Si. Sig. (p-valor) <0.005 se acepta H0 (hipótesis nula) > puede aplicarse el análisis factorial.

Si. Sig. (p-valor) > 0.005 se rechaza H0 > no puede aplicarse el análisis factorial.

Los resultados indican que el nivel de significancia que se obtuvo al ser cero, es representativa, ya que, entre más cercano se encuentre de cero, la prueba será más satisfactoria.

**Tabla 3.- Comunalidades**

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6
Intensidad del Benchmarking	0.850					
Frecuencia del Benchmarking	0.831					
Intensidad de la Educación en el personal		0.775				
Frecuencia de la Visión compartida		0.710				
Intensidad de la Visión compartida			0.687			

Frecuencia de la Educación en el personal			0.685			
Frecuencia del Aprendizaje en equipo			0.684			
El personal tiene acceso a toda información que necesita para realizar su labor de cambio			0.663			
Intensidad del Aprendizaje en equipo			0.661			
La organización cada vez es más consciente de su base de conocimientos			0.653			
El cambio siguió una orientación al aprendizaje en vez de entregarle el mando a un líder autoritario			0.652			
Las organizaciones que aprenden fueron factor importante para efectuar el cambio de cultura			0.631			
El cambio en la empresa es resultado del aprendizaje organizacional				0.564		
Como consecuencia del cambio, el personal desarrollo nuevas capacidades y habilidades				0.551		
Esta empresa es una organización inteligente				0.523		
Se cuenta con un enfoque de aprendizaje dentro de la organización					0.422	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del SPSS

La variable más significativa es la Intensidad del Benchmarking, seguido de su frecuencia, lo cual indica que el Benchmarking beneficia significativamente un proceso de cambio organizacional que se lleve a cabo a través de la inteligencia organizacional.

La frecuencia y la intensidad de la Visión compartida, por otra parte, también son variables significativas con respecto a la inteligencia organizacional, ya que se requiere que tanto el personal como los directivos tengan el mismo enfoque en un proceso de cambio en las empresas.

Se les inquirió a los entrevistados si piensan que su empresa es una organización inteligente con un enfoque hacia el aprendizaje para así poder determinar si esto fue un factor determinante al decidirse que la empresa hiciera el cambio organizacional; esto al considerar que debido a los cambios que se han dado en la sociedad, la cultura, la tecnología y en los mercados internacionales, han sido aspectos que sirvieron para que se generen innovadoras formas de operar una empresa, debido a la creciente importancia que tiene el hecho de que las empresas acrecienten su base de conocimientos constantemente, ya que esto contribuye significativamente a que los directivos puedan tomar cada vez mejores decisiones.

Adicionalmente, a los entrevistados también se les cuestionó si la base de conocimientos de la organización fuese un factor que influyó en la decisión de realizar un cambio en sus organizaciones, y en qué medida ayudó a llevar a cabo tal cambio. Dado que, según la perspectiva de la inteligencia organizacional, hay que tener un conocimiento profundo de los mercados; para poder tener elementos para poder predecir el futuro, lo que permite tener una mejor gestión del proceso de cambio en la empresa.

En el instrumento usado se tomaron en cuenta ciertas hipótesis y preguntas que examinan el cambio organizacional desde la visión de la corriente de estudio de la inteligencia organizacional, y son:

H1: La inteligencia organizacional contribuye en la implantación de un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales del AMG.

**Tabla 4.- Esta empresa es una organización inteligente; o sea que está enfocada hacia el aprendizaje y que acrecienta su base de conocimientos de manera constante**

**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
La organización cuenta con valores que refuerzan la identidad de la misma	Entre grupos	11.604	2	5.802	15.024	.000
	Dentro de grupos	22.783	59	.386		
	Total	34.387	61			
Buenos recursos humanos	Entre grupos	9.399	2	4.700	7.008	.002
	Dentro de grupos	39.569	59	.671		
	Total	48.968	61			
Adecuada información disponible	Entre grupos	13.028	2	6.514	9.878	.000
	Dentro de grupos	38.907	59	.659		
	Total	51.935	61			
Como consecuencia del cambio, el personal desarrollo nuevas capacidades y habilidades	Entre grupos	5.541	2	2.771	7.915	.001
	Dentro de grupos	20.653	59	.350		
	Total	26.194	61			
El cambio siguió una orientación al aprendizaje en vez de entregarle el mando a un líder autoritario	Entre grupos	6.215	2	3.108	7.196	.002
	Dentro de grupos	25.478	59	.432		
	Total	31.694	61			
El cambio en la empresa es resultado del aprendizaje organizacional	Entre grupos	4.675	2	2.338	10.877	.000
	Dentro de grupos	12.680	59	.215		
	Total	17.355	61			

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del SPSS

Según los resultados obtenidos, se descubrió una relación existente entre la empresa es una organización inteligente con: la organización cuenta con valores que refuerzan la identidad de la misma, los Buenos recursos humanos; el cambio tuvo una orientación al aprendizaje en lugar de darle el mando a un líder autoritario, el cambio en la empresa es resultado del aprendizaje organizacional; la Adecuada información disponible; y finalizando que, como resultado del cambio, es importante que los trabajadores desarrollen nuevas capacidades y habilidades. Esto indica que esos factores relacionados con la inteligencia organizacional influyen en la implantación del cambio

organizacional. Por lo tanto, la H1: La inteligencia organizacional contribuye en la implantación de un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales del AMG, se acepta. (Ver Tabla 4).

Con respecto a este aspecto, uno de los mayores desafíos de la administración es cómo se crean y administran organizaciones inteligentes (Rahdarpour y Sheikhi, 2016). Filos (2008) afirmó que la gestión inteligente de la organización requiere un enfoque más “difuso” para administrar recursos inteligentes como: personas, información de que se disponga, la base de conocimientos y creatividad.

Las organizaciones empresariales inteligentes consideran hoy a clientes, proveedores, reguladores e incluso competidores que pueden hacer contribuciones significativas a su éxito como partes interesadas.

Uno de los desafíos más importantes de la inteligencia, para las organizaciones que tratan de crear un ambiente sostenible basado en el beneficio, es el uso de la inteligencia humana, la confianza y la interacción dentro de la organización. Se sugiere que este problema puede resolverse con la inteligencia humana, que incluye conocimientos y habilidades y mecanismos de autorregulación ofrecidos por la cultura (Vveinhardt y Minkute-Henrickson, 2005). Por otro lado, el trabajo organizativo colaborativo involucra a los recursos humanos y herramientas de resolución de problemas basadas en máquinas. Para ello, se desarrolló un modelo de inteligencia organizacional que combina capacidades de computación humana y de máquina, y resolución de problemas (Kirn, 1995).

La inteligencia organizacional, que es la capacidad de poder intelectual de una organización, es vista como el siguiente límite para separar a los ganadores de los perdedores. Se puede decir que la capacidad de tomar decisiones inteligentes y adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes es una de las mayores ventajas competitivas del siglo XXI. Las organizaciones que están fuertemente arraigadas en los principios de las organizaciones inteligentes pueden adoptar mejores prácticas para la toma de decisiones, y quienes los implementan pueden producir mejores resultados. (Matheson y Matheson, 2001). De hecho, la inteligencia de una organización no es solo adaptarse a las situaciones, debe ser capaz de influenciar y dar forma al medio ambiente, reestructurarse y lograr la sostenibilidad de un todo más grande incrustado en él, lo que incluye habilidades tales como el poder contribuir (Schwaninger, 2019). Por lo tanto, se considera que la inteligencia organizacional y la orientación al aprendizaje influyen en las organizaciones inteligentes.

Las respuestas de los encuestados muestran que las organizaciones inteligentes son un factor de mucha importancia que se debe considerar si se busca realizar un cambio organizacional, para ello se requiere que las empresas tengan un enfoque hacia el aprendizaje y generen mecanismos para ir acrecentando su base de conocimientos, así como el saber darle un buen uso a toda esa información con la que cuentan. (Ver Tabla 4).

H2: La base de conocimientos de la empresa, favorece el cambio organizacional por medio de la inteligencia organizacional en empresas comerciales del AMG.

**Tabla 5: La organización cada vez es más consciente de su base de conocimientos.**

**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Aceptar correr riesgos calculados	Entre grupos	7.506	2	3.753	6.879	.002
	Dentro de grupos	32.188	59	.546		
	Total	39.694	61			
Visión compartida	Entre grupos	8.137	2	4.069	7.534	.001
	Dentro de grupos	31.863	59	.540		
	Total	40.000	61			
Competitivamente la empresa está funcionando mejor que antes del cambio	Entre grupos	7.014	2	3.507	9.229	.000
	Dentro de grupos	22.421	59	.380		
	Total	29.435	61			
Se cuenta con un enfoque de aprendizaje dentro de la organización	Entre grupos	3.940	2	1.970	7.803	.001
	Dentro de grupos	14.898	59	.253		
	Total	18.839	61			
Se hace una medición de los resultados del cambio de cultura organizacional	Entre grupos	3.543	2	1.771	6.222	.004
	Dentro de grupos	16.796	59	.285		
	Total	20.339	61			
El cambio siguió una orientación al aprendizaje en vez de entregarle el mando a un líder autoritario	Entre grupos	7.631	2	3.815	9.355	.000
	Dentro de grupos	24.063	59	.408		
	Total	31.694	61			
El cambio en la empresa es resultado del aprendizaje organizacional	Entre grupos	3.422	2	1.711	7.245	.002
	Dentro de grupos	13.933	59	.236		
	Total	17.355	61			

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del SPSS

De conformidad con los resultados obtenidos en este estudio se descubrió que hay una relación entre la organización es cada vez más consciente de su base de conocimientos con: Aceptar correr riesgos calculados, Visión compartida, Competitivamente la empresa está funcionando mejor que antes del cambio, Se tiene un enfoque de aprendizaje en la organización, El cambio es resultado del aprendizaje organizacional, Se miden los resultados del cambio de cultura organizacional, El cambio tuvo una

orientación al aprendizaje en lugar de darle el mando a un líder autoritario. Lo que muestra que la base de conocimientos que genera una empresa que se caracteriza por ser una organización inteligente, favorece la implementación del cambio organizacional; por ello es indispensable que la Dirección de la empresa se adentre en el proceso de cambio organizacional, y que capaciten al personal, para que tengan toda la información y capacitación adecuada para poder llevar a cabo correctamente sus funciones y para que puedan participar activamente en un proceso de cambio en sus organizaciones. Por esto, la H2: La base de conocimientos de la empresa, favorece el cambio organizacional por medio de la inteligencia organizacional en empresas comerciales del AMG, se acepta. (Ver tabla 5).

La gestión de riesgos es un indicador clave de la inteligencia: las organizaciones inteligentes se centran en los riesgos y desarrollan mecanismos de adaptación adecuados a ellos, al calcular cómo hacer frente a esos riesgos. En términos de gestión estratégica de recursos humanos, la inteligencia organizacional ofrece un desafío radical. Si se aumenta la base de conocimientos de la empresa, se vuelve un activo en lo referente a la competitividad organizacional (Argyris, 2010).

La habilidad de gestionar competencias está en el corazón de toda organización inteligente (Fernández y Rainey 2006; Fernández y Pitts 2007).

Los resultados de esta investigación, indican que una organización inteligente fomenta la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones para lograr la comprensión necesaria para hacer efectiva la alineación de los objetivos y la autorización (Matheson y Matheson, 2001). El último elemento en la movilización de recursos en una organización inteligente es el flujo abierto de información. Se necesita un flujo abierto de información para el diseño y desarrollo de productos, servicios y procesos innovadores. La base de conocimientos fluye rápidamente dentro de una organización más permeable, y este flujo de información en la organización puede mejorarse aplicando estándares de competencia y excelencia.

Las exigencias cada vez mayores de los consumidores, obligan a que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, lo que provoca que tales empresas sean más abiertas ante los cambios que se presenten en la propia compañía y en el mercado.

## **Conclusiones**

El mundo de los negocios que existe en nuestros días tiene como característica que se encuentra en un incesante cambio. Lo que se puede observar al ver como se acrecienta la competencia en todos los

mercados e industrias a nivel mundial. Esto favorece el poder de toma de decisiones de los compradores, ya que cada vez cuentan con una mayor variedad de opciones para elegir, lo cual a su vez se traduce en un incremento en las expectativas de los consumidores. Por lo que es fundamental que las empresas sean cada vez más eficientes en sus procesos. Por lo tanto, este mundo caracterizado por esos continuos cambios provoca una gran incertidumbre en los mercados y los negocios, debiendo las empresas saber lidiar con dichos cambios, y anticiparse a ellos gracias a su base de conocimientos con que cuenten fruto del aprendizaje obtenido a través de su experiencia en el ámbito empresarial. Los cambios que se presentan continuamente en el medio ambiente corporativo revelan la imprevisibilidad propia de los negocios. Esto genera que se deban gestar cambios considerables en las empresas, desarrollar nuevos procesos de producción, idear productos novedosos que excedan las expectativas de los clientes. Las organizaciones no pueden permanecer estancadas, tienen que aprender continuamente, porque si no lo hacen, los competidores los superaran. Las compañías de mayor éxito se caracterizan por adelantarse a los cambios, e incluso los impulsan, para así lograr ser líderes en el mercado, obligando a los competidores a que se adapten a los cambios. Efectuar un cambio organizacional puede ser gravoso, pero si se efectúa correctamente, sus beneficios van a ser mayores, lo que hará que las compañías tengan mayor eficiencia, se reduzcan los costos, y que la organización tenga más competitividad.

Los resultados del presente trabajo de estudio permiten concluir que las 2 hipótesis se aceptan:

H1: La inteligencia organizacional contribuye en la implantación de un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales del AMG.

H2: La base de conocimientos de la empresa, favorece el cambio organizacional por medio de la inteligencia organizacional en empresas comerciales del AMG.

En esta investigación que relaciona la influencia de la inteligencia organizacional con un proceso de cambio organizacional, se encontró que la inteligencia organizacional, necesita de una eficiencia de la gerencia, agregándose el cambio en dirección a la nueva lógica de la era de la economía digital.

Un entorno imprevisible, implica que las compañías se adecuen y adelanten a los cambios, lo que les servirá para efectuar un cambio organizacional.

A su vez se hallaron cómo factores que benefician el cambio organizacional desde el punto de vista de la inteligencia organizacional: el cambio es resultado del aprendizaje organizacional, el cambio tuvo una orientación al aprendizaje en lugar de darle el mando a un líder autoritario, la base de conocimientos con que cuente la empresa y las organizaciones que aprenden fueron factores

importantes para efectuar el cambio de cultura. Así pues, la perspectiva de la inteligencia organizacional indica que una empresa cambia cuando su personal se comporta de distinta forma. El personal es quien tiene que crear y cambiar a la empresa a través del aprendizaje y haciendo uso de su base de conocimientos, esto comienza con la gerencia, ya que tienen un papel fundamental dentro de la propia empresa. La investigación demuestra que la inteligencia organizacional es un factor cada vez más presente, y que contribuye en un proceso de implementación de un cambio organizacional. Este fenómeno, influye en todo tipo de compañías para que efectúen un cambio organizacional, ya que la inteligencia organizacional exige a las firmas empresariales a tener un enfoque hacia el aprendizaje, por lo que deben estar permanentemente buscando como incrementar su base de conocimientos. Las compañías nacionales serán más competitivas conforme vayan acrecentando su base de conocimientos y aprovechen toda esa información con la que cuentan para poder tomar mejores decisiones, que permitan mejorar el desempeño de la empresa y ser más competitivas. A su vez la inteligencia organizacional es un instrumento de gran relevancia, con el cual las corporaciones pueden mejorar en sus operaciones y en su desempeño empresarial, dando un mejor servicio, siendo más eficientes en sus procesos y para conseguir una mayor competitividad. No hay manera de adivinar lo que acontecerá en el futuro, pero si es viable prepararse para lo que el futuro nos traiga. Una correcta preparación de las compañías les permitirá enfrentar esos desafíos que el futuro depara. Toda organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios. Realizar un cambio organizacional es un medio de subsistencia que adoptan las empresas para seguir en los mercados.

## Referencias

- Al Shobaki, M. J., Abu Naser, S. S., Abu Amuna, Y. M., y El Talla, S. A. (2018). The availability of smart organization dimensions in technical colleges in Palestine. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 2(1), 49-64.
- Albrecht, K. (2002). *Power of minds at work: Organizational intelligence in action*. AMACOM Books.
- Ansari, F., Hold, P., y Khobreh, M. (2020). A knowledge-based approach for representing jobholder profile toward optimal human-machine collaboration in cyber physical production systems. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 28(1), 87-106.
- Argyris, C. (2010). *Organizational traps: Leadership, culture, organizational design*. Oxford University Press.

- Bratianu, C., Vasilache, S., y Jianu, I. (2006). In search of intelligent organizations. *Management y Marketing*, 1(4), 71-82.
- Fernandez, S., y Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Fernandez, S., y Pitts, D. W. (2007). Under what conditions do public managers favor and pursue organizational change? *The American Review of Public Administration*, 37(3), 324-341.
- Filos, E. (2008). Smart organizations in the digital age. Knowledge management: Concepts, methodologies, tools and applications, 48-72. *IGI Global*. <http://www.filos-europe.com/erastos/documents/EN/EFSmartOrgs.pdf> (Erişim Tarihi: 24.07.2020).
- Haas, P.M. (1992) Introduction: Epistemic communities and international policy coordination. *International Organization*, 46(1), 1-35.
- Holba, A.; Bahr, P.T.; Birx D.L. y Fischler M.J. (2019), Integral Learning and Working: Becoming a Learning Organization. *New Directions for Higher Education*, 185(185), 85-99.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586.
- Kahkha, A. O., Pourghaz, A., y Marziyeh, A. (2015). Examining the relationship of organizational intelligence with innovation management and career advancement in an organization. *Journal of Behavioral and Brain Science*, 5(1), 395-404.
- Keskin, H., y Balak, D. (2020). Smart Organizations from Organizational Intelligence Perspective. *Business and Economics Research Journal; Bursa*, 11(4): 1083-1096.
- Kirn, S. (1995). Organizational intelligence and distributed AI, *Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster*, No. 40, Inst. für Wirtschaftsinformatik, Münster.
- Mahmoudi, H. S., y Asgari, M. H. (2013). Investigation of relationship between organizational intelligence and agility of high school administrators in Mazandaran

- Province, Iran. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 5(7), 905-911.
- Matheson, D., y Matheson, J. E. (2001). Smart organizations perform better. *Research Technology Management*, 44(4), 49-54.
- Neyişçi, N., y Erçetin, Ş. Ş. (2020). Sosyal ağ etkileşiminin örgütsel zekâ düzeyine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 354-374
- Pazireh, T., Rahimi, G., Irani, F. N., y Bohlouli, N. (2019). Model development for establishment of smart organizations: Case study of the social security organization. *International Transaction Journal of Engineering, Management, y Applied Sciences y Technologies*, 10(4), 559-565.
- Rahdarpour, J., y Sheykhi, A. (2016). Relationship between organizational intelligence, organizational learning, intellectual capital and social capital using SEM. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 2(4), 2076-2086.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday/ Currency.
- Schafer, M. A. (2009). *Organizational IQ: Characteristics common to smart organizations and applicability to the U.S. Military*. Mba Professional Report.
- Schwaninger, M. (2019). Governance for intelligent organizations: A cybernetic contribution. *Kybernetes*, 48(1), 35-57.
- Tang, Z., y Sivaramakrishnan, S. (2003). Creating an intelligence infrastructure for intelligent organizations. AMCIS 2003 Proceedings. Paper 360. <http://aisel.aisnet.org/amcis2003/360> (Erişim Tarihi: 24.07.2020).
- Van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M., y George, G. (2015). From the editors information, attention, and decision making. *Academy of Management Journal*, 58(3), 649-657.
- Vveinhardt, J., y Minkute-Henrickson, R. (2005). Transformation of a learning organization into a smart organization: Expansion of human resource by intellectual capital. *Proceedings of EDULEARN 15 Conference 6th-8th July 2015*.