



*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.

## **Inteligencia colectiva y resiliencia en empresas de menor tamaño en el sector comercio**

*Luis Alberto Bellón Álvarez<sup>1</sup>*  
*Tania Elena González Alvarado \**  
*Jose Sanchez Gutierrez \**

### **Resumen**

El objetivo es analizar tanto la inteligencia colectiva como la resiliencia en el trabajo en equipo en empresas de menor tamaño del sector del comercio. Partiendo de un enfoque mixto y la aplicación de encuestas estructuradas a 78 colaboradores de empresas que han pasado por cambios organizacionales, se alcanzó dicho objetivo. Los descubrimientos, fueron analizados mediante el uso de herramientas estadísticas como el Alpha de Cronbach, el índice KMO, la Prueba de Bartlett y el ANOVA. Los resultados demuestran que tanto el trabajo colaborativo como la coordinación eficiente de actividades entre las distintas áreas de una organización son factores facilitadores. La principal conclusión es que la inteligencia colectiva no es un proceso espontáneo o informal, sino un sistema estructurado que se fortalece a través del liderazgo distribuido, las interacciones significativas, los procesos de retroalimentación continua y las prácticas organizadas de aprendizaje.

*Palabras clave:* Inteligencia colectiva, Resiliencia, Trabajo en equipo, Cambio organizacional.

### **Abstract**

The objective was to analyze both collective intelligence and teamwork resilience in smaller companies in the commercial sector. This objective was achieved by employing a mixed-methods approach and administering structured surveys to 78 employees from companies that had undergone organizational change. The findings were analyzed using statistical tools, including Cronbach's alpha, the KMO index, the Bartlett's test, and ANOVA. The results demonstrate that both collaborative work and the efficient coordination of activities across different areas of an organization are facilitating factors. The main conclusion is that collective intelligence is not a spontaneous or informal process, but rather a structured system that is strengthened through distributed leadership, meaningful interactions, continuous feedback processes, and organized learning practices.

*Keywords:* Collective intelligence, Resilience, Teamwork, Organizational change.

---

<sup>1\*</sup>Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

## **Introducción**

Las empresas de menor tamaño son más vulnerables a los cambios por ello, su capacidad de responder de manera colectiva, rápida y creativa, representa una ventaja competitiva clave para su existencia y éxito en el mercado (González, 2003)

Debido a su tamaño, estas empresas carecen de estructuras definidas. Por ejemplo, no siempre cuentan con un departamento de marketing o de recursos humanos. La inteligencia colectiva permite compensar la falta de estructura. Por medio de dicha inteligencia pueden crear valor, dado que la inteligencia colectiva promueve el conocimiento compartido, la colaboración cotidiana y la resolución colectiva de problemas (Abid y Polo, 2025).

Analizar la inteligencia colectiva en empresas de menor tamaño (Thelisson & Jacquemot, 2025) que operan en el sector del comercio permite identificar mecanismos informales de aprendizaje organizacional que sustituyen a las estructuras formales (Sahoo et al., 2025). Además, la resiliencia marca la diferencia entre cerrar o expandirse. Entre mayor resiliencia, mayor posibilidad de mantenerse y crecer, aun con recursos precarios y bajo contextos de alto cambio, crisis económicas, cambio climático, entre otras (Contreras & González, 2021).

En el comercio, los errores logísticos, la atención al cliente inconsistente o los malentendidos internos afectan directamente las ventas y la reputación. Estudiar las dinámicas internas que se traducen en momentos de verdad en el servicio ayuda a mejorar los procesos clave en pequeñas empresas sin necesidad de grandes inversiones (Halika & Kharisma, 2024).

Tradicionalmente, los estudios sobre resiliencia e inteligencia colectiva se han hecho en grandes organizaciones o contextos tecnológicos (Steggemann, 2023). Por tanto, estudiarlos en el comercio minorista y en pequeñas empresas permite contextualizar las teorías a realidades más informales o dinámicas. Adicionalmente, es una oportunidad para proponer modelos más flexibles y accesibles que fortalezcan a este sector que representa gran parte del empleo en el nivel global.

## **Marco teórico**

La inteligencia es la capacidad para aprender, comprender y adaptarse al ambiente (Charlesworth, 2024). Este fenómeno es comprensible de forma individual. Causa mayor interés cuando se aborda en el nivel colectivo o grupal. Analizar la forma en que distintos individuos (diferente percepción, personalidad y conocimientos) son capaces de tomar decisiones y llevar a cabo acciones que favorezcan al interés colectivo se traduce en inteligencia colectiva (Steggemann, 2023). De esta forma, analizar el cambio organizacional obliga a acudir a la teoría sobre inteligencia colectiva (Belasen, 1999). Máxime cuando dichos cambios se justifican en la adaptación al entorno de forma ventajosa o con éxito: resiliencia organizacional.

El cambio organizacional es un proceso por el cual las empresas transforman sus estructuras, estrategias, procesos, tecnologías o cultura, con el objeto de amoldarse a las nuevas circunstancias del entorno o conseguir objetivos de mejora interna (Robbins & Coulter, 2018). Este fenómeno puede ser planeado o emergente, incremental o radical, y suele involucrar modificaciones tanto tangibles como intangibles dentro de la empresa.

Kurt Lewin (1951), precursor en el estudio del cambio organizacional, planteó un modelo de tres fases: descongelar, cambiar y recongelar, donde se acentúa la preparación de la metodología organizacional para el cambio, la ejecución de nuevas dinámicas, y el equilibrio de los nuevos comportamientos. El cambio organizacional es un movimiento conductual de la firma empresarial como un todo, pasando de un nivel a otro (Almanei et al., 2018). Dicho cambio suele regirse o guiarse por un objetivo organizacional claro y medible cuando parte de la alta gerencia o del dueño de la empresa.

Por otra parte, el cambio organizacional no siempre es planeado. En muchas ocasiones son factores externos los que presionan al cambio. Por ello, es importante comprender la dinámica organizacional con base en el trabajo en equipo y la coordinación de las actividades, tanto en tiempos de estabilidad como en tiempos de crisis.

El trabajo en equipo se explica como la participación coordinada de un equipo de personas con destrezas complementarias que trabajan conjuntamente en busca de un objetivo común (Katzenbach & Smith, 1993). Este punto de vista se apoya en la noción de que el rendimiento en conjunto puede sobrepasar la suma de los esfuerzos individuales cuando hay sinergia, comunicación eficaz y confianza recíproca. Los equipos son entidades dinámicas de dos o más personas interdependientes que trabajan juntas para alcanzar objetivos comunes (Kozlowski & Bell, 2003).

A su vez, múltiples investigaciones han establecido que el trabajo en equipo resulta ser un aspecto fundamental en el manejo del cambio organizacional, ya que impulsa la cohesión, disminuye la resistencia al cambio y promueve el aprendizaje organizacional (Salas et al. 2005). En entornos de transformación, los equipos efectivos tienen la aptitud para adecuarse a los nuevos requerimientos, compartir conocimientos y realizar tareas complejas de forma concertada.

La coordinación de actividades consiste en el proceso con el cual se incorporan y sincronizan las tareas, funciones y obligaciones dentro de una empresa, con el propósito de conseguir una ejecución eficaz de los procesos (Mintzberg, 1979). Esta coordinación puede conseguirse mediante distintos componentes, como: vigilancia directa, estandarización de procedimientos o comunicación informal.

Una inadecuada coordinación de actividades puede ocasionar disputas, demoras y confusión, dificultando conseguir los objetivos de cambio. La coordinación relacional consiste en comunicarse

y relacionarse para la integración de tareas. Más específicamente, consiste en coordinar el trabajo mediante una comunicación frecuente, oportuna, precisa y orientada a la resolución de problemas, respaldada por objetivos compartidos, conocimiento compartido y respeto mutuo. (Hajjar et al. 2025)

Por otro lado, Bridges (2009), sugiere "equipos temporales de supervisión de la transición" para facilitar la transición. Mientras tanto, Dunphy et al. (2003) sugieren asignar responsabilidad a las unidades de negocio y al personal encargado de la responsabilidad específica del cambio organizacional. El modelo también sugiere establecer un equipo de coordinación del cambio. En su obra clásica, Peters y Waterman (1982) sugieren la "fragmentación", donde los grupos de trabajo se consideran un medio eficaz para resolver problemas e implementar cambios. Los equipos y centros de proyecto temporales se consideran adecuados para proyectos a gran escala que requieren mayor administración, y los equipos de trabajo improvisados se consideran equipos informales.

Hay diversas investigaciones que resaltan la interrelación entre el trabajo en equipo y la coordinación de actividades como factores decisivos para el éxito de un procedimiento de cambio organizacional. Según Burke (2023), los equipos bien integrados, con elevado nivel de coordinación, tienen más capacidad de adaptación, habilidad para responder al cambio y resiliencia. Además, investigaciones realizadas apuntan a que la coordinación eficiente de actividades ayuda a la ejecución de estrategias colaborativas, lo cual es esencial en contextos sujetos a constantes cambios (Argote, 2012).

En el caso particular de los comercios, donde hay poco margen de operación y los cambios deben hacerse rápidamente, la sinergia entre equipos de trabajo y una acertada coordinación de actividades se vuelve indispensable para mantener la competitividad y garantizar el permanecer en los mercados.

Debido el vacilante ambiente de negocios existente, liderar el cambio organizacional es fundamental para que las personas, los equipos y las empresas sigan el ritmo del cambio (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Senge et al. (1999) abordan los equipos de cambio mencionando los grupos piloto en la implementación del cambio. Taffinder (1998), a su vez, asocia el "equipo de cambio" con la alta dirección que lidera el cambio. Al respecto, Hackman y Edmondson, (2008), señalan que las organizaciones pueden usar, y de hecho usan, los equipos como herramientas para el cambio. Se define un equipo de implementación como un equipo encargado de diseñar y liderar la implementación de una estrategia de cambio para toda la organización. (Higgins, et al., 2012).

Además de usar el término "equipo", los modelos describen a los equipos de cambio como "grupos de trabajo" y "equipos de trabajo improvisados" (Peters & Waterman, 1982), "una coalición ganadora" (Kotter, 1996), "unidades de cambio" (Dunphy et al., 2003) o "sistemas" y "estructuras" (Beckhard & Harris, 1987). Por lo tanto, los modelos de cambio organizacional planificado

consideran múltiples equipos con diferentes etiquetas como responsables de la tarea del cambio. Además, los equipos de cambio también se analizan desde la perspectiva de los equipos de implementación del cambio (Higgins et al., 2012), definidos como un equipo encargado de diseñar y liderar la implementación de una estrategia de cambio a nivel de toda la organización.

En resumen, se puede observar que el cambio organizacional, el trabajo en equipo y la coordinación de actividades son aspectos que están íntimamente relacionados entre sí, y que son primordiales para la inteligencia colectiva y la resiliencia organizacional.

### **Diseño metodológico**

Este proyecto de estudio fue realizado en dos etapas complementarias. En la primera fase, se hizo una revisión teórica sobre el fenómeno para determinar las bases conceptuales.

En la segunda fase se desarrolló y aplicó un cuestionario estructurado con escala de Likert, lo que sirvió para capturar con mayor fidelidad las percepciones, actitudes y experiencias de los entrevistados sobre los temas planteados.

La unidad de análisis para esta investigación la conforman empresas que cumplen estos criterios:

- Clasificación como micro, pequeñas o medianas empresas (MIPYMES), es decir, organizaciones con una plantilla laboral de entre 1 a 250 trabajadores.
- Pertenencia al sector comercio.
- Ubicación geográfica en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), que abarca los municipios de Guadalajara, Zapopan, Tonalá y San Pedro Tlaquepaque.

Para el presente estudio se optó por un muestreo de tipo no probabilístico. El cuestionario para recopilar la información fue aplicado a un total de 78 individuos, quienes forman parte del personal de igual número de establecimientos comerciales que pasaron por un cambio organizacional.

En el presente estudio, las variables centrales analizadas fueron: trabajo en equipo, coordinación de actividades y cambio organizacional. Estas variables fueron operacionalizadas mediante ítems formulados con base en la escala de Likert, la cual permite calcular la actitud de los participantes frente a una serie de afirmaciones, ya sea en sentido favorable o desfavorable. Para ello, se solicitó a los participantes que manifestaran su nivel de acuerdo o desacuerdo en relación a dichas afirmaciones, para así identificar el grado de valoración positiva o negativa que asignan a los temas abordados.

Después de obtenerse la información, los datos obtenidos fueron clasificados, organizados, procesados y analizados con el objeto de determinar las tendencias generales en las percepciones de los entrevistados. Para asegurar la fiabilidad y consistencia interna del instrumento de investigación,

se procedió a calcular el coeficiente Alpha de Cronbach, consiguiendo un valor que permitió validar la consistencia de las escalas que fueron utilizadas.

En un segundo momento, se efectuó un análisis inferencial con el propósito de examinar las posibles relaciones entre las variables objeto de estudio. De este modo, con el objetivo de comprobar la viabilidad del análisis factorial, se calcularon la Medida de Adecuación Muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la Prueba de Bartlett. Estos procedimientos ayudaron a determinar la correlación entre las variables del estudio y confirmar que la estructura de datos era conveniente para poder efectuar un análisis multivariado, buscando así determinar el grado en que se asocian las dimensiones de trabajo en equipo y coordinación de actividades con respecto al cambio organizacional.

Asimismo, el análisis fue hecho mediante el uso del software estadístico SPSS, lo que permitió sistematizar los resultados y garantizar la rigurosidad en la interpretación de los resultados. Así pues, para efectuar al análisis empírico orientado a estimar cómo inciden el trabajo en equipo y la coordinación de actividades en un proceso de cambio organizacional, se empleó una prueba ANOVA (Análisis de Varianza). Este procedimiento estadístico sirvió para determinar el nivel de significancia de la relación entre las variables independientes (coordinación de actividades y trabajo en equipo) y la variable dependiente (cambio organizacional), así como distinguir posibles factores que pudieran facilitar u obstaculizar tal proceso de cambio en el entorno organizacional.

Los resultados conseguidos a través de estos análisis, proveyeron una comprobación empírica congruente, que sirvió para evaluar la pertinencia de las hipótesis formuladas, y a su vez, permitieron un mejor entendimiento del fenómeno investigado.

### **Planteamiento del Problema**

Esta investigación pretende distinguir y examinar los factores y efectos relacionados con el trabajo en equipo y la coordinación de actividades, que influyen en la ejecución de procesos de cambio organizacional en firmas mercantiles situadas en la ZMG. Tales elementos pueden actuar ya sea para facilitar o para obstruir dicho proceso de cambio. Se formularon las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué factores concernientes al trabajo en equipo y la coordinación de actividades influyeron en un cambio organizacional en entidades comerciales de la ZMG?

¿Qué impacto tienen el trabajo en equipo y la coordinación de actividades en la culminación de un cambio organizacional en entidades comerciales de la ZMG?

Las hipótesis enunciadas para encauzar esta investigación son las siguientes:

H1: El trabajo en equipo influye favorablemente en la ejecución de un cambio organizacional en entidades comerciales de la ZMG.

H2: La coordinación de actividades contribuye de forma importante a la consecución de un cambio organizacional en entidades comerciales de la ZMG.

## Resultados

Se incluyeron determinados indicadores estadísticos esenciales para determinar la fiabilidad y la adecuación muestral de los datos recolectados. Además, se hizo el cálculo del Alpha de Cronbach, el Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la Prueba de Bartlett, como se describe en seguida:

**Tabla 1.**

*Alpha de Cronbach de las variables del Trabajo en equipo. Estadísticos de fiabilidad*

| Alpha de Cronbach | N de elementos |
|-------------------|----------------|
| .887              | 16             |

*Fuente:* Elaboración propia.

Con respecto a los resultados de fiabilidad, se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.887, lo que supone una consistencia interna elevada. Este valor es próximo al valor ideal de 1, lo que apunta a que las variables del cuestionario se aplicaron de forma consistente. Adicionalmente, las correlaciones y tendencias generales de las respuestas fueron explicadas apropiadamente mediante un análisis multivariado. Para completar este estudio, se procedió a calcular la adecuación muestral a través del índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la Prueba de Bartlett, cuyos resultados se presentan en la tabla 2.

**Tabla 2.**

*KMO y prueba de Bartlett de las variables del Trabajo en equipo y Cambio Organizacional*

|                                                      |              |        |
|------------------------------------------------------|--------------|--------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. |              | .778   |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                    | Chi-cuadrado | 494.33 |
|                                                      | aproximado   | 0      |
|                                                      | G1           | 120    |
| Sig.                                                 |              | .000   |

*Fuente:* Elaboración propia.

La Prueba de Esfericidad de Bartlett revela un valor de significancia menor a 0.005 ( $p < 0.005$ ), lo que permite refutar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y corrobora la aplicabilidad del análisis factorial. Este resultado demuestra que los datos recopilados son propicios para efectuar el análisis factorial, lo que ratifica la estructura subyacente de las variables analizadas.

En síntesis, los resultados conseguidos partiendo del análisis factorial y los índices de fiabilidad indican que las variables de trabajo en equipo, coordinación de actividades y cambio organizacional tienen una estrecha relación y ostentan una consistencia estadística significativa. Estos descubrimientos apuntan a que el trabajo en equipo y la coordinación de actividades son factores prominentes en el éxito del proceso de cambio organizacional en MIPYMES comerciales de la ZMG.

**Tabla 3.**  
*Análisis de Correlaciones por Comunalidades*

|                                                                                            | Grupo<br>1 | Grupo<br>2 | Grupo<br>3 | Grupo<br>4 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Intensidad del Aprendizaje en equipo                                                       | 0.836      |            |            |            |
| Intensidad del Involucramiento de la dirección                                             |            | 0.787      |            |            |
| Frecuencia del Involucramiento de la dirección                                             |            | 0.781      |            |            |
| Frecuencia de la Retroalimentación                                                         |            | 0.773      |            |            |
| Frecuencia del Aprendizaje en equipo                                                       |            | 0.754      |            |            |
| La reacción del personal ante el cambio fue favorable                                      |            | 0.753      |            |            |
| Se realizan actividades para fomentar el liderazgo                                         |            | 0.749      |            |            |
| Intensidad de la Visión compartida                                                         |            | 0.737      |            |            |
| Intensidad de la Retroalimentación                                                         |            | 0.735      |            |            |
| Intensidad de la Coordinación de actividades                                               |            | 0.724      |            |            |
| Intensidad del Trabajo en equipo                                                           |            | 0.717      |            |            |
| Frecuencia de la Coordinación de actividades                                               |            |            | 0.683      |            |
| Frecuencia del Trabajo en equipo                                                           |            |            | 0.670      |            |
| Frecuencia de la Visión compartida                                                         |            |            | 0.668      |            |
| Al surgir problemas se discute sobre ellos para buscar resolverlos                         |            |            | 0.645      |            |
| Se le da al personal la autoridad necesaria para tomar decisiones que consideren correctas |            |            |            | 0.483      |

*Fuente:* Elaboración propia.

En la Tabla 3, se presentan las comunalidades resultantes de un análisis factorial. Las comunalidades indican qué proporción de la varianza de cada variable es explicada por los factores (grupos). Valores cercanos a 1 indican que los factores explican muy bien la variable.

En relación con la inteligencia colectiva, la teoría indica que esta corresponde a los equipos de trabajo que toman mejores decisiones. Estas decisiones son mejores cuando hay coordinación, visión compartida, retroalimentación y participación. Estas últimas actividades son importantes porque un equipo se enfrenta al aprendizaje colectivo ante los errores, o la obtención de resultados diferentes a los esperados. Bajo estas circunstancias, el equipo de trabajo se caracteriza por su conocimiento para manejar la frustración y el sentimiento de fracaso, de cara a mejorar los resultados, aprender de la experiencia y tomar mejores decisiones en situaciones futuras.

En relación con el análisis tenemos lo siguiente: Aprendizaje en equipo (0.836, Grupo 1); Trabajo en equipo (0.717 intensidad, Grupo 2; 0.670 frecuencia, Grupo 3); Visión compartida (0.737

intensidad; 0.668 frecuencia) y Retroalimentación (0.735 intensidad; 0.773 frecuencia). Estas variables son los pilares para la inteligencia colectiva, toda vez que fortalecen el pensamiento compartido, el aprendizaje colectivo y la resolución conjunta de problemas.

Con base en la tabla 3, altas comunalidades ( $>0.7$ ) indican que las variables clave en aprendizaje en equipo, involucramiento directivo y retroalimentación están bien explicadas por los factores latentes. Esto valida que existe un sistema colectivo de aprendizaje en la organización.

La resiliencia organizacional se muestra en las siguientes variables: la reacción del personal ante el cambio fue favorable (0.753); autoridad para tomar decisiones correctas (0.483); discusiones ante problemas para resolverlos (0.645). Estas variables indican el empoderamiento del personal, la tolerancia ante situaciones ambiguas y la activación de procesos de ajuste en el nivel colectivo.

En relación con el Grupo 1, la intensidad del aprendizaje en equipo (0.836) es la variable con mayor comunalidad, clave para fortalecer una organización inteligente y resiliente.

El Grupo 2 captura gran parte del soporte estructural para la resiliencia: liderazgo, coordinación y dirección. En este grupo se encuentra con mayor comunalidad, involucramiento de la dirección (intensidad y frecuencia) (0.787, 0.781) y retroalimentación, liderazgo y coordinación (entre 0.735 y 0.749). Estas variables evidencian el papel activo de la alta gerencia como facilitadores del cambio. En el grupo 3, las variables Trabajo en equipo, visión compartida y coordinación (comunalidades entre 0.668 y 0.683), indican cómo las personas colaboran horizontalmente para coordinar esfuerzos y adaptarse. Grupo 3 y 4 revelan la dimensión más operativa: cómo el personal actúa ante problemas, su autonomía, y cómo trabaja en equipo. Aunque con valores un poco más bajos, siguen siendo relevantes para la capacidad adaptativa.

En el Grupo 4, se encuentra Autoridad para tomar decisiones (0.483) como la comunalidad más baja, pero crítica. Implica que aún hay margen para fortalecer el empoderamiento. Para las empresas comercializadoras, estos hallazgos implican fomentar la inteligencia colectiva mediante reuniones estructuradas de retroalimentación y aprendizaje cruzado entre departamentos; empoderar al personal con mayor autonomía decisional para adaptarse a imprevistos comerciales; refinar la coordinación interfuncional, especialmente en logística y ventas, como reflejan los grupos 2 y 3.

Para la realización de este proyecto se preguntó a los entrevistados sobre el Trabajo en Equipo dentro de un proceso de cambio organizacional para así conseguir la información requerida para determinar si el Trabajo en Equipo fue un factor que contribuyese en la consecución de un cambio organizacional, revelando la manera en que intervino en un cambio organizacional. Asimismo, a los individuos entrevistados se les cuestionó de qué forma la coordinación de actividades fue un elemento que influyó en la realización de un cambio organizacional, y de qué modo indujo en la realización del cambio. Así, para este estudio, en el cuestionario usado, se tomaron en cuenta determinadas hipótesis

y preguntas que examinan el cambio organizacional, tomando en consideración la relación del Trabajo en Equipo y la Coordinación de actividades en un Cambio Organizacional, siendo:

H1: El trabajo en equipo influye favorablemente en la ejecución de un cambio organizacional en entidades comerciales de la ZMG.

**Tabla 4.**

*El trabajo en equipo y su relación con el cambio organizacional. (ANOVA)*

|                                                                                       |                  | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F     | Sig. |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|----|------------------|-------|------|
| F. Buenos recursos humanos                                                            | Entre grupos     | 13.500            | 3  | 4.500            | 7.359 | .000 |
|                                                                                       | Dentro de grupos | 35.468            | 58 | .612             |       |      |
|                                                                                       | Total            | 48.968            | 61 |                  |       |      |
| F. Adecuada información disponible                                                    | Entre grupos     | 11.449            | 3  | 3.816            | 5.467 | .002 |
|                                                                                       | Dentro de grupos | 40.487            | 58 | .698             |       |      |
|                                                                                       | Total            | 51.935            | 61 |                  |       |      |
| F. Aprendizaje en equipo                                                              | Entre grupos     | 11.205            | 3  | 3.735            | 5.854 | .001 |
|                                                                                       | Dentro de grupos | 37.004            | 58 | .638             |       |      |
|                                                                                       | Total            | 48.210            | 61 |                  |       |      |
| F. Retroalimentación                                                                  | Entre grupos     | 7.726             | 3  | 2.575            | 4.976 | .004 |
|                                                                                       | Dentro de grupos | 30.016            | 58 | .518             |       |      |
|                                                                                       | Total            | 37.742            | 61 |                  |       |      |
| F. Coordinación de actividades                                                        | Entre grupos     | 7.159             | 3  | 2.386            | 4.842 | .004 |
|                                                                                       | Dentro de grupos | 28.583            | 58 | .493             |       |      |
|                                                                                       | Total            | 35.742            | 61 |                  |       |      |
| F. Educación en el personal                                                           | Entre grupos     | 11.038            | 3  | 3.679            | 5.495 | .002 |
|                                                                                       | Dentro de grupos | 38.833            | 58 | .670             |       |      |
|                                                                                       | Total            | 49.871            | 61 |                  |       |      |
| F. Adaptación                                                                         | Entre grupos     | 8.364             | 3  | 2.788            | 5.637 | .002 |
|                                                                                       | Dentro de grupos | 28.684            | 58 | .495             |       |      |
|                                                                                       | Total            | 37.048            | 61 |                  |       |      |
| Como consecuencia del cambio, el personal desarrolló nuevas capacidades y habilidades | Entre grupos     | 6.655             | 3  | 2.218            | 6.585 | .001 |
|                                                                                       | Dentro de grupos | 19.539            | 58 | .337             |       |      |
|                                                                                       | Total            | 26.194            | 61 |                  |       |      |

*Fuente:* Elaboración propia.

La Tabla 4, expone la relación de la variable del Trabajo en equipo con el Cambio Organizacional; los hallazgos de este proyecto revelan que existe una relación significativa entre el Trabajo en Equipo con: Buenos recursos humanos, Adecuada información disponible, Aprendizaje en equipo, Retroalimentación, Coordinación de actividades, Educación en el personal, Adaptación, el personal desarrolló nuevas capacidades y habilidades como consecuencia del cambio. Lo que sugiere que el Trabajo en Equipo beneficia la consumación de un cambio organizacional. Esto indica que tales factores afines con el Trabajo en Equipo apoyan la ejecución de un cambio organizacional. Por lo que, la H1: El trabajo en equipo influye favorablemente en la ejecución de un cambio organizacional en entidades comerciales de la ZMG, es aprobada. (Tabla 4).

En relación con este tema, Bagga et al. (2023) señalan que los equipos de trabajo requieren de un estilo de liderazgo efectivo que permita cohesionar a los integrantes de los equipos virtuales e incorporar una cultura organizacional apropiada, capaz de responder a las exigencias de escenarios cambiantes. Asimismo, destacan la importancia de diseñar programas de capacitación orientados al desarrollo de estilos de liderazgo pertinentes y a la consolidación de una cultura organizacional sólida en el entorno laboral, lo cual facilita la adopción de procesos de cambio organizacional.

Los autores subrayan que la tecnología desempeña un papel esencial en el funcionamiento de los equipos de trabajo virtuales, por lo que resulta indispensable implementar programas de formación tecnológica y profesional que promuevan el fortalecimiento de habilidades de liderazgo y una cultura organizacional eficaz en contextos virtuales (Gera, 2020). Por lo que los líderes deben ser capacitados en entornos virtuales que ayuden a conseguir un cambio efectivo y capaciten a los líderes para que el personal esté preparado para que el cambio se ocupe de las últimas tecnologías. A su vez, Gera et al. (2013) indicó que los equipos de trabajo virtuales conllevan múltiples beneficios, como: ahorro en costos, y se consigan habilidades, conocimientos y experiencia.

Así pues, de acuerdo con las respuestas de los entrevistados se puede concluir que el Trabajo en equipo en las empresas es un factor trascendental, y que por lo tanto es fundamental el considerarlo al momento de efectuar un cambio organizacional. (Tabla 4).

H2: La coordinación de actividades contribuye de forma importante en la consecución de un cambio organizacional en entidades comerciales de la ZMG.

**Tabla 5***Relación de la Coordinación de actividades con un Cambio Organizacional (ANOVA)*

|                                                                                                   |                     | Suma de<br>cuadrados | gl | Media<br>cuadrática | F      | Sig. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|----|---------------------|--------|------|
| F. Trabajo en equipo                                                                              | Entre grupos        | 8.219                | 3  | 2.740               | 5.231  | .003 |
|                                                                                                   | Dentro de<br>grupos | 30.378               | 58 | .524                |        |      |
|                                                                                                   | Total               | 38.597               | 61 |                     |        |      |
| F. Buenos recursos<br>humanos                                                                     | Entre grupos        | 10.071               | 3  | 3.357               | 5.006  | .004 |
|                                                                                                   | Dentro de<br>grupos | 38.897               | 58 | .671                |        |      |
|                                                                                                   | Total               | 48.968               | 61 |                     |        |      |
| F. Adecuada<br>información<br>disponible                                                          | Entre grupos        | 10.535               | 3  | 3.512               | 4.920  | .004 |
|                                                                                                   | Dentro de<br>grupos | 41.400               | 58 | .714                |        |      |
|                                                                                                   | Total               | 51.935               | 61 |                     |        |      |
| F. Aprendizaje en<br>equipo                                                                       | Entre grupos        | 10.699               | 3  | 3.566               | 5.514  | .002 |
|                                                                                                   | Dentro de<br>grupos | 37.511               | 58 | .647                |        |      |
|                                                                                                   | Total               | 48.210               | 61 |                     |        |      |
| F. Retroalimentación                                                                              | Entre grupos        | 14.995               | 3  | 4.998               | 12.745 | .000 |
|                                                                                                   | Dentro de<br>grupos | 22.747               | 58 | .392                |        |      |
|                                                                                                   | Total               | 37.742               | 61 |                     |        |      |
| F. Educación en el<br>personal                                                                    | Entre grupos        | 14.558               | 3  | 4.853               | 7.970  | .000 |
|                                                                                                   | Dentro de<br>grupos | 35.313               | 58 | .609                |        |      |
|                                                                                                   | Total               | 49.871               | 61 |                     |        |      |
| F. Adaptación                                                                                     | Entre grupos        | 8.119                | 3  | 2.706               | 5.425  | .002 |
|                                                                                                   | Dentro de<br>grupos | 28.930               | 58 | .499                |        |      |
|                                                                                                   | Total               | 37.048               | 61 |                     |        |      |
| Como consecuencia<br>del cambio, el<br>personal desarrolló<br>nuevas capacidades y<br>habilidades | Entre grupos        | 5.682                | 3  | 1.894               | 5.356  | .003 |
|                                                                                                   | Dentro de<br>grupos | 20.511               | 58 | .354                |        |      |
|                                                                                                   | Total               | 26.194               | 61 |                     |        |      |

*Fuente:* Elaboración propia.

En la Tabla 5, se aprecia la relación de la variable Coordinación de actividades con el Cambio Organizacional. Según los resultados obtenidos, se halló que la Coordinación de actividades tiene una relación significativa con: Trabajo en equipo, buenos recursos humanos, adecuada información disponible, aprendizaje en equipo, retroalimentación, educación en el personal, adaptación, el personal desarrolló nuevas capacidades y habilidades como consecuencia del cambio. Esto demuestra que esos elementos relacionados con la Coordinación de actividades favorecen la culminación de un cambio organizacional.

Al respecto, cabe señalar que, en el entorno de un cambio organizacional, la coordinación de actividades es un elemento medular para impedir duplicaciones, disminuir errores y asegurar la alineación entre los distintos niveles jerárquicos y funcionales de una empresa (Daft, 2015). Una inadecuada coordinación de actividades puede ocasionar disputas, demoras y confusión, lo que hace que no se tenga la información requerida para la toma de decisiones, lo que dificulta conseguir los objetivos de cambio.

Los hallazgos muestran que la coordinación permite al personal desarrollar habilidades que le ayuden a lograr resultados de calidad (Hustoft et al., 2018) de manera más eficiente con menos esfuerzo, al tiempo que se conecta a través de las diferencias para fomentar la innovación y el aprendizaje en los equipos de trabajo (Carmeli & Gittell, 2009, Noël et al., 2013).

Debido a que la coordinación de actividades se centra en la relación y la comunicación basadas en roles en lugar de las relaciones personales, esto mejora el proceso de retroalimentación y es más sólida frente a la rotación. (Bolton et al, 2021). De esta forma, la H2: La coordinación de actividades contribuye de forma importante en la consecución de un cambio organizacional en entidades comerciales de la ZMG, se aprueba. (Tabla 5).

### **Discusión de los resultados**

En primer lugar, los resultados derivados del análisis estadístico, específicamente del Alpha de Cronbach ( $\alpha = 0.887$ ), reflejan una alta consistencia interna del cuestionario aplicado, lo que respalda la confiabilidad de los datos obtenidos. Asimismo, los valores obtenidos en el índice KMO (0.778) y la Prueba de Bartlett ( $p < 0.000$ ) confirman que el conjunto de variables analizadas guarda suficiente correlación para proceder con un análisis factorial, validando la estructura teórica del instrumento. En cuanto al trabajo en equipo, se observó que los participantes perciben una participación activa, comunicación efectiva y colaboración entre compañeros como elementos clave en los procesos de cambio organizacional. Estas percepciones se alinean con estudios previos que destacan el valor del trabajo colaborativo como un facilitador del cambio estructural, al fomentar el compromiso colectivo y la adaptabilidad ante nuevos escenarios organizacionales.

Respecto a la coordinación de actividades, los resultados indican que una planificación eficiente, la claridad en los roles y la sincronización entre áreas funcionales representan aspectos decisivos en la implementación exitosa de cambios. Una adecuada coordinación contribuye a reducir resistencias internas, minimizar errores operativos y fortalecer el alineamiento estratégico, aspectos esenciales en contextos de transformación organizacional. La aplicación de la prueba ANOVA permitió confirmar que existe un nivel de significancia estadística en la relación entre las variables independientes (coordinación de actividades y trabajo en equipo) y el cambio organizacional como

variable dependiente. Este resultado sugiere que dichas dimensiones no solo influyen de manera aislada, sino que interactúan entre sí, generando sinergias que pueden potenciar o limitar la efectividad del cambio.

Los resultados permiten la validación empírica de la inteligencia colectiva como fenómeno estructurado. El hallazgo de altas comunalidades (mayores a 0.7) en variables como aprendizaje en equipo (0.836), involucramiento de la dirección (0.787 y 0.781) y retroalimentación (0.735 y 0.773) confirma que la inteligencia colectiva no es un proceso espontáneo o informal, sino un sistema estructurado que se fortalece a través del liderazgo distribuido, las interacciones significativas, los procesos de retroalimentación continua y las prácticas organizadas de aprendizaje. Este hallazgo es una contribución teórica al mostrar que la inteligencia colectiva, si bien no es medible, puede operacionalizarse y medirse mediante variables observables en el entorno organizacional.

También se evidencia la relación entre la coordinación operativa y la resiliencia organizacional. La Frecuencia de la coordinación de actividades (0.683), el Trabajo en equipo (0.717 y 0.670) y la Visión compartida (0.737 y 0.668) resaltan que la resiliencia organizacional se construye desde la base operativa, no solo desde la alta dirección. Esto aporta al conocimiento una visión **multinivel** de la resiliencia. No solo se trata de que exista un liderazgo fuerte, sino de garantizar prácticas cotidianas, en el día a día de la empresa, que mantengan la sincronización y colaboración del equipo de trabajo ante el cambio.

"La reacción del personal ante el cambio fue favorable" (0.753) está altamente explicada por los factores. Esto confirma que la resiliencia no es sólo técnica ni estructural, sino también cultural. Este hallazgo amplía el entendimiento de que los procesos adaptativos están mediados por percepciones colectivas y clima organizacional, reforzando el vínculo entre resiliencia y cultura de aprendizaje.

### Conclusiones

En términos generales, se concluye que tanto el trabajo en equipo como la coordinación de actividades ejercen una influencia significativa y positiva en la consecución de un cambio organizacional. Específicamente, se observó que cuando existe colaboración, comunicación efectiva, claridad en los roles y una planificación coordinada, las organizaciones tienden a enfrentar con mayor eficacia los desafíos asociados a la transformación interna.

Los resultados estadísticos, entre ellos un Alpha de Cronbach elevado (0.887) y un nivel adecuado de correlación entre variables determinado por la Prueba de KMO (0.778) y la Prueba de Esfericidad de Bartlett ( $p < 0.000$ ), confirman la validez del instrumento y la pertinencia de los análisis realizados. Asimismo, la prueba ANOVA evidenció un nivel de significancia estadística al

relacionar las variables estudiadas, lo que refuerza la idea de que los factores humanos y organizativos son determinantes en la gestión del cambio. A partir de los hallazgos obtenidos, se concluye que las hipótesis planteadas son aceptadas:

H1: El trabajo en equipo influye favorablemente en la implantación de un cambio organizacional en entidades comerciales de la ZMG.

H2: La coordinación de actividades contribuye de forma importante en la consecución de un cambio organizacional en entidades comerciales de la ZMG.

Los resultados del estudio permiten afirmar que tanto el trabajo en equipo como la coordinación de actividades ejercen un impacto positivo en los procesos de cambio organizacional dentro de las organizaciones analizadas.

Se identificó una relación significativa entre el trabajo en equipo y la coordinación de actividades con factores organizacionales esenciales como el aprendizaje colectivo, la retroalimentación efectiva, la disponibilidad de información adecuada y la educación en el personal.

La investigación permite concluir que el cambio organizacional no debe ser entendido únicamente como una reconfiguración estructural o técnica, sino como un proceso profundamente influenciado por dinámicas internas de colaboración y coordinación, que requieren ser gestionadas estratégicamente. Se concluye que un manejo estratégico del cambio organizacional debe considerar prioritariamente el fortalecimiento de las dinámicas internas, enfocadas en el equipo y la coordinación operativa.

Este enfoque no solo incrementa la adaptabilidad institucional, sino que reduce la resistencia y mejora la implementación de nuevas estructuras, procesos o modelos de trabajo. Como recomendaciones, se sugiere implementar políticas de capacitación continua, fomentar la cultura colaborativa y monitorear indicadores internos que permitan evaluar y ajustar los esfuerzos en tiempo real durante los procesos de transformación. Invertir en procesos de capacitación y desarrollo organizacional, promover la comunicación interna, y diseñar e implementar evaluaciones periódicas, que permitan monitorear el nivel de efectividad del trabajo en equipo y la coordinación de actividades.

El Empoderamiento ha quedado como una dimensión pendiente del fortalecimiento. La variable expresada por la afirmación "Se le da al personal la autoridad para tomar decisiones correctas" (0.483) presentó la comunalidad más baja, lo que indica una debilidad relativa en los procesos de empoderamiento. Este resultado genera una nueva línea de investigación sobre la brecha entre coordinación y autonomía, mostrando que una organización puede tener buena inteligencia colectiva pero aún requerir fortalecer la toma de decisiones descentralizada como recurso para la resiliencia.

## Referencias

- Abid, K., & Polo, F. (2025). Talent development through intrapreneurship: a human-capital approach in French SMEs. *European Journal of Training and Development*.
- AlManei, M., Salonitis, K., & Tsinopoulos, C. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. *Procedia cirp*, 72, 1160-1165.
- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions. Managing complex change*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Belasen, A. T. (1999). Non-directive change: leveraging the collective intelligence of organizational members. *Management*, 2(1), 99.
- Bolton, R., Logan, C., & Gittell, J. H. (2021). Revisiting relational coordination: a systematic review. *The Journal of applied behavioral science*, 57(3), 290-322.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change*. Da Capo Press.
- Burke, W. W. (2023). *Organization change: Theory and practice*. Sage publications.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729.
- Charlesworth, W. R. (2024). Human intelligence as adaptation: An ethological approach. In *The Nature of Intelligence* (pp. 147-168). Routledge.
- Contreras, F., & González, T. (2021). Business resilience and social inclusion: A critical reflection on internal marketing. *Mercados y Negocios*, 22(43), 77-96.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage Learning Canada Inc.
- Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge.
- Gera, S. (2020). Relationship between psychological capital, leadership styles and leader outcome in virtual and face to face teams. *International Journal of Technology and Globalisation*, 8(3-4), 174-193. <https://doi.org/10.1504/IJTG.2020.112143>

- Gera, S., Aneeshkumar, G., Fernandez, S., Gireeshkumar, G., Nze, I., & Eze, U. (2013). Virtual teams versus face to face teams: A review of literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 11(2), 1-4.
- Gonzalez, T. (2003). Al-invest y los intereses comerciales proteccionistas de la Unión Europea hacia Argentina, Brasil y México. *Contaduría y Administración*, (210), 47-70.
- Hackman, J. R., & Edmondson, A. C. (2008). Groups as agents of change. In T. Cummings (Ed.), *Handbook of organizational development* (pp. 167–186). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hajjar, L., Olaleye, O., Yang, J., McGirr, S., & Sullivan, E. E. (2025). Relational coordination and team-based care: Change initiative overload and other challenges in a learning health system. *Learning Health Systems*, e10455. <https://doi-org.wdg.biblio.udg.mx:8443/10.1002/rh2.10455>
- Halika, N., & Kharisma, K. (2024). Study of the effects of service quality variables on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Social Science and Business Studies*, 2(2), 186-190.
- Higgins, M. C., Weiner, J., & Young, L. (2012). Implementation teams: A new lever for organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 366–388. <https://doi-org.wdg.biblio.udg.mx:8443/10.1002/job.1773>
- Hustoft, M., Biringer, E., Gjesdal, S., Aßmus, J., & Hetlevik, Ø. (2018). Relational coordination in interprofessional teams and its effect on patient-reported benefit and continuity of care: a prospective cohort study from rehabilitation centres in Western Norway. *BMC health services research*, 18(1), 719.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1992). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (333–376). Wiley.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Noël, P. H., Lanham, H. J., Palmer, R. F., Leykum, L. K., & Parchman, M. L. (2013). The importance of relational coordination and reciprocal learning for chronic illness care within primary care teams. *Health care management review*, 38(1), 20-28.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.
- Sahoo, D. K., Samantaray, A., Kumar, A., & Kanwal, P. (2025). Examining the role of organizational learning and knowledge sharing in facilitating career transitions and innovation. In *Applications of Career Transitions and Entrepreneurship* (pp. 175-200). IGI Global Scientific Publishing.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>.
- Senge, P., Art, K., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The dance of change. The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Steggemann, M. (2023). Collective Intelligence synergizing into collective resilience. *Mercados y Negocios*, 24(49), 65-82.
- Taffinder, P. (1998). *Big change. A route-map for corporate transformation*. John Wiley and Sons.
- Thelisson, A. S., & Jacquemot, F. (2025). International Expansion of French SMEs as a Growth Lever – Insights from a Case Study. *Strategy and Leadership*, 53(3), 274-298.
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193. <https://doi.org/10.1080/14697011003795651>