

# ANÁLISIS MULTINIVEL DE LAS ACTITUDES QUE PROMUEVEN Y OBSTACULIZAN LA APERTURA AL CAMBIO EN NEGOCIOS PARTICIPANTES EN EL BUEN FIN

## MULTILEVEL ANALYSIS OF THE ATTITUDES THAT PROMOTE AND HINDER THE OPENNESS TO CHANGE IN BUSINESS PARTICIPATING IN THE BUEN FIN

---

Daniel Arturo Cernas Ortiz<sup>1</sup>, Patricia Mercado Salgado<sup>2</sup>, Rosa María Nava Rogel<sup>3</sup>

1 Investigador. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, Estado de México, México. dacernaso@uaemex.mx. <http://orcid.org/0000-0001-7325-1968>

2 Investigadora. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, Estado de México, México. pat\_mersal@yahoo.com. <http://orcid.org/0000-0002-5140-3139>

3 Investigadora. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, Estado de México, México. rosanr06@yahoo.com.mx. <http://orcid.org/0000-0003-2611-3903>

Recibido: 12/02/2019

Aceptado: 30/07/2019

### RESUMEN

El Buen Fin (la versión mexicana del Viernes Negro, Black Friday) es un reto organizativo al que los negocios participantes deben ajustarse para obtener los mejores beneficios posibles. La apertura al cambio es un factor clave para el éxito del cambio y el afrontamiento de retos que está en función de fuerzas impulsoras y de resistencia. Entre las primeras: la actitud favorable al cambio. Entre las segundas: las actitudes de cinismo y de temor al cambio. El propósito de este trabajo correlacional y exploratorio fue examinar la relación entre la apertura al cambio que representa el Buen Fin y la actitud favorable, de cinismo y de temor a él. También se indagó si tales actitudes tienen efectos grupales que afecten la apertura al cambio. El diseño de investigación fue transversal y no experimental. Se aplicó una encuesta autoadministrada en 36 negocios que participan en el Buen Fin en la Ciudad de Toluca, México (n = 108). Se empleó regresión múltiple y modelamiento multinivel para analizar los datos. Se encontró que las actitudes favorables y de cinismo se relacionan positiva y negativamente, respectivamente, con la apertura al cambio. Estas mismas actitudes muestran efectos grupales que pueden ser aún más relevantes que los individuales. La apertura al cambio es importante para aprovechar los beneficios del Buen Fin, aunque su fomento depende de la gestión efectiva de las fuerzas de impulso (actitud favorable) y resistencia (actitud de cinismo) al cambio.

**Palabras Claves:** Apertura al cambio, actitud favorable al cambio, actitud de cinismo al cambio, actitud de temor al cambio, modelamiento multinivel.

## ABSTRACT

The Buen Fin (the Mexican version of Black Friday) is an organizational challenge to which the participating businesses ought to adjust in order to obtain the best possible benefits. Openness to change is a key factor for successful changing and challenge coping that is a function of promotion and resistance forces. Among the former: a favorable attitude to change. Among the latter: the attitudes of cynicism and fear. The purpose of the correlational and exploratory study was to examine the relationship between the openness to change that the Buen Fin represents and the favorable, cynicism and fear attitudes toward it. It was also investigated whether such attitudes have group effects that could influence openness to change. The research design was cross-sectional and non-experimental. A self-administered survey was applied in 36 businesses that participate in the Buen Fin in the City of Toluca, México (n = 108). Multiple regression and multi-level modeling techniques were employed to analyze the data. It was found that favorable and cynicism attitudes relate positively and negatively, respectively, with openness to change. These same attitudes show group effects that could be even more relevant than their individual counterparts. Openness to change is important to take advantage of the benefits brought about by the Buen Fin, although fomenting it depends on effective management of the promotion (favorable attitude) and resistance (cynicism and fear attitudes) forces toward change.

**Key words:** Openness to change, favorable attitude to change, cynicism attitude to change, fear attitude to change, multilevel modeling

## INTRODUCCIÓN

En México, asociaciones privadas en conjunto con el gobierno, a menudo promueven acciones para reactivar el mercado interno mediante el fomento del consumo. Creado en 2010 a iniciativa de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO-SERVITUR), el Buen Fin ha sido una de tales acciones, siendo su objetivo “reactivar el mercado interno y contribuir a la generación de empleos impulsando el bienestar de las familias mediante descuentos en todos los sectores” (CONCANACO, 2019). Por parte del gobierno mexicano, participan en la organización del Buen Fin: la Secretaría de Economía (SE), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de Turismo (SECTUR), la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) y el Servicio de Administración Tributaria (SAT). Por parte del sector privado, entre los organizadores del programa se encuentran la CONCANACO-SERVITUR, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C. (ANTAD) y la Asociación de Bancos de México (ABM). El Buen Fin es la versión mexicana del Viernes Negro (Black Friday) y se lleva a cabo en el mes de noviembre, durante el fin de semana contiguo al asueto del Día de la Revolución Mexicana, justo antes de la versión estadounidense que comienza al día siguiente de la celebración de acción de gracias (Thanksgiving) en el vecino país del norte (El Universal, 2017).

Hasta 2018, y en términos generales, se puede decir que el Buen Fin ha sido un éxito. De acuerdo con datos de la Secretaría de Economía, las ventas totales durante el programa aumentaron, aproximadamente, un 136% desde su primera edición en 2011 hasta 2017, aunque no siempre se hayan cumplido los objetivos de ventas establecidos por los organizadores (El Economista, 2018). Tal fue el caso en 2017, cuando las ventas, aunque crecieron un 4.9% con respecto a 2016, se quedaron por debajo del crecimiento registrado el año anterior (Riquelme, 2018). Para 2018, no obstante, las ventas superaron los 100 mil millones de pesos, lo que representó un 8% más que en 2017 y casi tres puntos porcentuales más que la meta fijada para ese año (ANTAD, 2018). Algo notable para 2018, es que las ventas en línea aumentaron 50% con respecto al año anterior y que los hoteles, restaurantes y agencias de viajes ganaron presencia, al igual que muchos otros servicios como notarios, laboratorios y abogados (El Economista, 2018).

Sin embargo, desde el punto de vista de los consumidores, el Buen Fin aun deja qué desear. De acuerdo con el documento “Estadísticas a Propósito del Bien Fin 2017”, publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la principal estrategia de ventas utilizada por las empresas participantes en el programa son los descuentos sobre el precio de venta. El mismo documento indica que las ventas a meses sin intereses es la principal estrategia financiera utilizada durante el Buen Fin para estimular las ventas. Tan conveniente para los consumidores como parecería este panorama, la realidad es que el Buen Fin ha sido criticado por no ofrecer descuentos pronunciados en los productos y servicios enfatizando, en su lugar, las comprar a meses sin intereses (El Universal, 2017). En contraste, las empresas participantes en el Viernes Negro en EE. UU. ofrecen descuentos de hasta el 60% sobre el precio original de venta (El Universal, 2017). Obviamente, el programa estadounidense está mucho más afianzado histórica y culturalmente en ese país, aunque el futuro del Buen Fin dependerá, a mayor o menor grado, de que sus beneficios para el consumidor mexicano puedan ir mejorando con el tiempo. Según Campos Vázquez y Medina Cortina (2017), la reducción promedio de los precios durante el Buen Fin es de sólo 7%, muchos productos no presentan ningún descuento y, lo peor, algunos precios aumentan en un promedio de 2% previo al Buen Fin para hacer más evidente los descuentos durante los días del programa.

Sea un éxito consumado o no, para las organizaciones participantes, el Buen Fin representa un cambio al que deben ajustarse. Cada año del programa, un número importante de negocios se suma a él (ANTAD, 2018). Claro está que los desafíos comerciales, financieros y logísticos, entre otros, de participar en la iniciativa de aumento en las ventas recaen en las personas que conforman esas organizaciones. Con jornadas de hasta 12 horas durante el Buen Fin y la sobredemanda de atención a clientes causada por el aumento de ventas y quejas, los empleados de varios negocios reportan cansancio y estrés que los hace cometer errores (Sánchez, 2018). Evidencias anecdóticas reportadas en la prensa de noticias indican que algunos empleados se equivocan terriblemente en la fijación de precios (o en la cobranza) y esto genera pérdidas importantes para muchos negocios participantes en el Buen Fin. Por ello, resulta importante que las

organizaciones que se suman reconozcan que el mencionado programa es un cambio al que deben ajustarse para obtener mejores beneficios y evitar afectaciones al bienestar y el trabajo de los empleados. No se debe de olvidar que el buen desempeño de la empresa depende, en gran parte, de la interacción entre el sistema técnico-administrativo y el psicosocial (o de comportamiento humano) de la empresa (De Faria Mello, 2016).

### **La apertura al cambio y algunos de sus antecedentes**

En el campo del Desarrollo Organizacional (DO), el cambio puede definirse como la modificación de un estado, condición, o situación, y es básicamente una transformación de características, una alteración de dimensiones más o menos significativas (De Faria Mello, 2016). El cambio se asocia a la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones frente a las transformaciones que se producen tanto en el ambiente interno como el externo (Armenakis y Bedeian, 1999). Por supuesto, el éxito del cambio en las organizaciones a menudo depende de la adecuada gestión de éste (Guízar Montúfar, 2013), requiriendo esta gestión, a su vez, de un nivel adecuado de apertura (González, 2016). La apertura al cambio se define como la medida en que el personal percibe que la organización puede responder a las demandas del entorno, sin limitar la actuación institucional en función de procesos y eficacia operativa (Collerete y Delisle, 2001). Cuando la apertura al cambio es alta, el personal tiende a aceptar más el cambio, o bien, a reducir las actitudes negativas hacia él, además de mostrar más persistencia y esfuerzo ante los desafíos durante su implementación (Solomon y Zhou, 2018).

Al igual que el cambio per sé, la apertura al cambio está en función de una serie de variables que la fomentan o la restringen. En el DO, la mayoría de los modelos suponen, o indican explícitamente, que el cambio depende de una serie de factores conocidos genéricamente como fuerzas impulsoras y fuerzas de resistencia (Audirac Camarena et al., 1994). La actitud favorable al cambio es una fuerza impulsora que fomentaría una alta apertura a los cambios requeridos por el entorno. Después de todo, dicha actitud se define como el grado en que el personal considera que puede generar el cambio y que éste es favorable para la organización; asimismo, engloba las creencias y comportamientos positivos del individuo frente a los cambios organizacionales (Rabelo Neiva, Ros García y Torres da Paz, 2004). En la literatura, se ha supuesto que la actitud favorable al cambio podría correlacionarse positivamente con elementos favorables como la adaptabilidad, la participación y la integración, así como el trabajo en equipo (García Rubiano, Rojas y Díaz, 2011). Por lo tanto, la actitud favorable al cambio debería asociarse positivamente con la apertura a él.

Entre las fuerzas de resistencia al cambio existen las lógicas, las sociológicas y las psicológicas. Las primeras se basan en desacuerdos con datos o planes desde un punto de vista racional. Las segundas tienen que ver con las amenazas reales o percibidas a los intereses, normas y valores de un grupo. La resistencia psicológica, por su parte, se basa en sentimientos, emociones y actitudes (Furnham, 2001). Dentro de esta última categoría, Rabelo Neiva et al. (2004) identifican dos actitudes malsanas hacia el cambio organizacional: la actitud de

cinismo y la actitud de temor. La actitud de cinismo comprende pensamientos y sentimientos de que el cambio sólo ocurre a nivel de discurso y que está mal planeado, de que los objetivos no se concretarán, así como la propensión a fingir que se está de acuerdo con las modificaciones necesarias cuando en realidad se obstaculizan cada vez que es posible. Por su parte, la actitud de temor al cambio implica el miedo a la pérdida de posición, salario y control, la incertidumbre con respecto a la nueva forma de trabajar, así como los malentendidos, fantasías y presiones generados por los procesos de cambio. Tan perjudiciales pueden ser las actitudes de cinismo y temor, que García Rubiano et al. (2011) encuentran que se correlacionan negativa y significativamente con factores de apoyo al cambio como la adaptabilidad, la participación e integración, la comunicación, el trabajo en equipo, la aceptación y la cultura de cambio. Notablemente, los mismos autores encuentran que las correlaciones negativas son más fuertes en relación con la actitud de cinismo que con la de temor. Con base en estos antecedentes, es de esperarse que la apertura al cambio se relacione negativamente con las actitudes en mención.

Además de lo anterior, también se debe de considerar que las actitudes de carácter individual pueden escalar de nivel y tomar la forma de una especie de clima grupal que puede favorecer u obstaculizar los procesos de cambio. James y McIntyre (1996) indican que, en las organizaciones o en grupos al interior de ellas, los empleados llegan a tener percepciones similares (aunque no necesariamente iguales) con respecto a elementos generales del ambiente interno. De tal forma, si los salarios de la organización son percibidos como competitivos, los empleados pueden percibir, en general, que el pago es justo -y formarse actitudes favorables en consecuencia. En este caso, la justicia en el pago como concepto (equidad percibida en cuanto a la remuneración) se mantiene tanto a nivel individual como a nivel grupal, aunque a este último nivel se operacionalizaría como la media de las percepciones individuales de justicia con relación al pago y se interpretaría como un ambiente psicológico compartido (James, James y Ashe, 1990) o simplemente como un significado compartido con respecto a un elemento del ambiente organizacional (James y McIntyre, 1996). En este mismo tenor, las personas en las organizaciones se comunican, y esta comunicación socializa los significados (Robbins y Judge, 2009). De tal suerte, se pueden formar actitudes compartidas a partir de las actitudes individuales socializadas. Siendo así, tanto la actitud de apoyo al cambio como las actitudes de cinismo y temor con relación a éste pueden tomar una dimensión grupal que, además de las actitudes individuales, podría afectar la ejecución del cambio y su éxito.

### **Propósitos y naturaleza de este estudio**

Con base en los antecedentes anteriores, el objetivo de este trabajo es poner a prueba las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1.** La apertura al cambio en negocios participantes en el Buen Fin se relaciona positivamente con la actitud favorable al cambio.

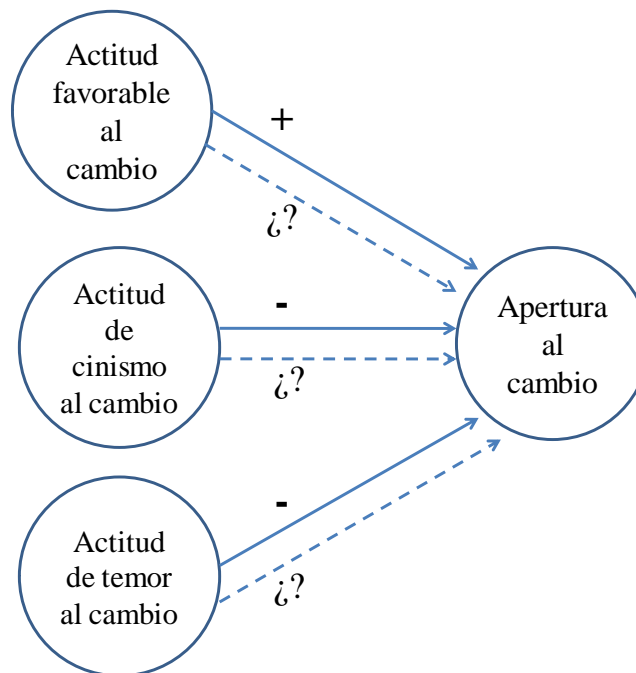
**Hipótesis 2.** La apertura al cambio en negocios participantes en el Buen Fin se relaciona negativamente con la actitud de cinismo al cambio.

**Hipótesis 3.** La apertura al cambio en negocios participantes en el Buen Fin se relaciona negativamente con la actitud de temor al cambio.

Adicionalmente, este estudio también pretende dar una respuesta a la pregunta ¿Existen efectos grupales (además de los individuales) de las actitudes favorable, de cinismo y de temor al cambio en la apertura a éste? A pesar de poner a prueba hipótesis relacionales, este trabajo es de naturaleza mayormente exploratoria. En primera instancia, esto se debe a que los procesos de cambio en el contexto del Buen Fin han sido poco estudiados. Pero, lo más relevante, es que la influencia de actitudes grupales (compartidas), en factores como la apertura al cambio, es algo cuya investigación aún es escasa. Por ello, existen pocos precedentes teóricos y empíricos para establecer hipótesis concretas sobre la existencia y efecto de las actitudes favorable, de cinismo y de temor en la apertura al cambio.

La Figura 1 resume pictóricamente las hipótesis y la pregunta planteadas. Como se observa, las líneas sólidas indican relaciones hipotéticas entre las variables del sentido indicado por los signos + y - colocados justo arriba de ellas. Las líneas punteadas sugieren efectos grupales desconocidos (¿?), pero posibles, de las actitudes favorable, de cinismo y de temor al cambio en la apertura a él.

Figura 1. Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia

Este trabajo es importante por, al menos, dos razones. Contextualmente, debido a que cada año el Buen Fin cobra más importancia en México y son cada vez más los errores humanos y las quejas con respecto a su gestión. Por supuesto, los empleados sufren consecuencias económicas y emocionales del intenso trabajo que significa participar en esa iniciativa de promoción a las ventas. Mediante conocer más a fondo los factores que intervienen en el ajuste al cambio que

significa el Buen Fin, los negocios participantes pueden gestionar de manera más efectiva el cambio planeado para mejorar los ingresos mientras se mantiene el bienestar y la motivación del personal. Por el lado teórico, este trabajo es valioso ya que se brinda evidencia sobre las relaciones que la apertura al cambio puede tener con fuerzas impulsoras (actitud favorable) y de resistencia al cambio (actitudes de cinismo y temor). Más importante aún, este trabajo muestra evidencia sobre la existencia y relevancia de factores grupales que influyen la apertura al cambio y que, hasta ahora, no han sido tan investigados como los individuales.

## **METODOLOGÍA**

### **Datos y procedimiento**

Los datos requeridos para lograr los objetivos de este trabajo se recolectaron en la Ciudad de Toluca (México) durante otoño de 2016 y 2017, previo al Buen Fin. Un total de 36 negocios participaron en el estudio. Entre los negocios participantes, la mayoría son tiendas de ropa y accesorios, ópticas, tiendas de electrodomésticos y artículos para el hogar. Por cada negocio se encuestó a tres personas representativas que pudieran experimentar de primera mano los posibles desafíos del programa en cuestión. Esto es, los encuestados fueron empleados de atención al público, mayormente. Un total de 108 personas participaron en la encuesta. La edad promedio de los respondientes fue de 27.01 años (desv. est. 8.8). En cuanto a sexo, 69 fueron mujeres y 39 fueron hombres. Por nivel de estudios, la mayoría (63 personas) tenía bachillerato o carrera técnica, una porción menor de ellos (29 personas) tenía estudios de licenciatura o equivalente, y sólo una pequeña fracción (16 personas) contaba con primaria o secundaria al momento de la encuesta.

Los datos se recolectaron mediante una encuesta autoadministrada a los empleados durante sus horas laborales. No se pidieron datos personales y se comunicó que las respuestas serían totalmente anónimas y analizadas en el agregado sin fines evaluativos (p.ej. si alguien en particular tiene alta o baja puntuación en alguna pregunta o variable). Esto se hizo para evitar, en la medida de lo posible, sesgos de respuesta como la condescendencia y las correlaciones ilusorias

### **Instrumentos**

Las escalas utilizadas para medir las variables de este estudio se obtuvieron de la literatura existente. No hubo necesidad de traducción porque las escalas fueron originalmente desarrolladas en español –aunque algunas preguntas sí se adaptaron al contexto del Buen Fin.

Apertura al cambio: Esta variable se midió por medio de la escala de Guízar (2013), que incluye seis reactivos. “Los cambios en el negocio me generan expectativas de crecimiento personal y me despiertan entusiasmo por un mejor futuro” ejemplifican la escala graduada en formato Likert con ancla verbal en 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

Actitud favorable al cambio. Para medir esta variable se utilizó la escala de Rabelo Neiva et al. (2004) que se compone de tres reactivos en formato Likert con ancla verbal en 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). La oración “Los cambios en el negocio me generan expectativas de crecimiento personal y me despiertan entusiasmo por un mejor futuro” es un ejemplo de la escala.

Actitud de cinismo al cambio. Esta escala también se obtuvo de la fuente de Rabelo Neiva et al. (2004) y contiene seis reactivos en formato Likert con ancla verbal en 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). “Los empleados suelen fingir que están haciendo el trabajo de forma distinta” es un enunciado que ejemplifica el conjunto de preguntas que miden esta variable.

Actitud de temor al cambio. Esta variable se midió empleando la escala de cinco reactivos de Rabelo Neiva et al. (2004). Los reactivos tuvieron un formato Likert con ancla verbal en 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). Un ejemplo de esta escala es “Ante un proceso de cambio, los empleados temen perder su empleo”.

Las escalas de medición anteriores se utilizaron para obtener puntajes individuales (por persona) de las variables en cuestión. Para medir las actitudes grupales (compartidas) se obtuvo la media de los puntajes individuales por cada negocio para las actitudes favorable, de cinismo y de temor al cambio. Ese valor se imputó a cada sujeto como valor grupal en cada una de las actitudes indicadas.

## **Análisis de Datos**

Se calcularon estadísticos descriptivos (p.ej. media y desviación estándar) como paso preliminar al análisis formal de los datos. También se calculó la confiabilidad de las medidas mediante la determinación del Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ). Se obtuvo la correlación intraclase no condicional (CIC) para determinar el porcentaje de varianza en la apertura al cambio que se debe a diferencias entre los sujetos de los mismos negocios y aquella que lo hace debido a diferencias entre los diferentes negocios. Se obtuvieron correlaciones bivariadas como paso preliminar a la prueba de las hipótesis. Las hipótesis se probaron mediante regresión múltiple. El moldeamiento multinivel basado en regresión múltiple como lo describe Bickel (2007) se empleó para examinar los efectos grupales y su relevancia en comparación con los individuales.

Considérese lo siguiente para entender mejor la razón detrás del uso de la estrategia multinivel en este estudio. El modelamiento multinivel es adecuado para probar efectos grupales ya que, a diferencia de la regresión basada en el algoritmo de mínimos cuadrados, es robusto a la violación de la suposición de independencia de las observaciones. Cuando las observaciones están anidadas (o por alguna otra razón no son independientes; p.ej. cuando dos o más sujetos que evalúan condiciones organizacionales trabajan en el mismo lugar y, por lo tanto, sus respuestas estarían relacionadas) los mínimos cuadrados dan como resultado coeficientes con un error estándar pequeño. Ya que la significatividad de los coeficientes de regresión se calcula obteniendo un puntaje t que resulta de la división del coeficiente entre el error estándar, los valores t tienden a inflarse y, por



ello, a resultar significativos cuando en realidad no lo son (lo que equivale a cometer el error tipo 1). Que la regresión hecha con casos no independientes es defectuosa también es evidente en la correlación de los residuales obtenidos. En contraste, el modelamiento multinivel no implica el algoritmo de mínimos cuadrados sino uno basado en coeficientes aleatorios que, mediante permitir que diferentes grupos de observaciones tengan interceptos y pendientes diferentes (no la misma como en mínimos cuadrados) da como resultado coeficientes con un error estándar amplio y, por lo tanto, valores t no inflados artificialmente. Esto, por supuesto, contribuye a que los coeficientes del modelamiento multinivel muestren una significatividad más real y, en consecuencia, a disminuir la probabilidad de cometer el error de tipo 1 (Bickel, 2007).

## RESULTADOS

La Tabla 1 muestra que la media de apertura al cambio es aceptable en los negocios encuestados –tomando en cuenta que la media teórica de las escalas en que se midieron las variables es 2.5. También se observa que la actitud favorable al cambio es más fuerte que la actitud de cinismo y la actitud de temor, y que la actitud de cinismo es más débil que la actitud de temor. Las correlaciones entre las variables están de acuerdo con las hipótesis planteadas anteriormente. También, como se indica por el valor de la correlación intraclase no condicional, la varianza en la apertura al cambio debida a las diferencias entre los negocios participantes es del 30%, y eso remarca la importancia de analizar los efectos grupales de las actitudes analizadas.

Tabla 1. Estadística descriptiva y correlaciones bivariadas

Variable	Media	Desv. est.	$\alpha$	CIC	1	2	3
1 Apertura al cambio	3.57	0.64	0.54	0.30			
2 Actitud favorable al cambio	3.64	0.60	0.25		0.26 **		
3 Actitud de cinismo al cambio	2.76	0.67	0.60		-0.46 **	-0.07	
4 Actitud de temor al cambio	3.01	0.75	0.50		-0.32 **	0.10	0.53 **

\*\* =  $p < 0.01$

**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a la confiabilidad de las medidas ( $\alpha$ ), la Tabla I indica que las escalas utilizadas tienen problemas de consistencia interna. Ciertamente, sería preferible que todos los valores alpha fueran superiores al valor convencional de 0.7. Esto, por supuesto, es deseable cuando los datos con los que se calcula el índice pertenecen al mismo nivel de análisis (individual o grupal). No obstante, cuando el alpha se calcula con datos que implican más de un nivel de análisis (en este caso grupal, como lo indica la correlación intraclase) la varianza de las observaciones (respuestas individuales) al interior de los grupos se reduce. Una baja variación en las respuestas reduce la intercorrelación de los reactivos (Kerlinger y Lee, 2006) y, como resultado, también el Alpha de Cronbach. Además, dado el carácter exploratorio de este documento, la confiabilidad, aunque podría ser mejor, no es

un impedimento para proceder al análisis de los datos. La investigación exploratoria a menudo tiene una confiabilidad menor que otros tipos “más confirmatorios” de investigación (Glymour, 2016).

La Hipótesis 1 indica que la apertura al cambio en negocios participantes en el Buen Fin estaría relacionada positivamente con la actitud favorable al cambio. La Tabla 2 muestra que el coeficiente no estandarizado de la actitud favorable al cambio es positivo y significativo. Esta evidencia apoya la hipótesis en cuestión.

Tabla 2. Coeficientes de regresión sobre la apertura al cambio

Variables	Coeficientes no estandarizados	***	Coeficientes estandarizados
Constante	3.95	***	
	(0.41) <sup>a</sup>		
Actitud favorable al cambio	0.27	**	0.25
	(0.09)		
Actitud de cinismo al cambio	-0.34	***	-0.36
	(0.09)		
Actitud de temor al cambio	-0.14	†	-0.16
	(0.08)		
F	13.62	***	
R <sup>2</sup>	0.28		
R <sup>2</sup> corregida	0.26		

† = p < 0.10, \* = p < 0.05, \*\* = p < 0.01, \*\*\* = p < 0.001

<sup>a</sup>. Los números entre paréntesis son el error estándar

**Fuente:** Elaboración propia

Las hipótesis 2 y 3 indican que la apertura al cambio en negocios participantes en el Buen Fin se asocia negativamente con las actitudes de cinismo y temor respectivamente. La Tabla 2 muestra que el coeficiente no estandarizado de la actitud de cinismo es negativo y significativo, lo cual apoya la Hipótesis 2. La Tabla 2 también indica que el coeficiente no estandarizado de la actitud de temor al cambio es negativo, pero sólo marginalmente significativo. Esta evidencia no es suficiente para apoyar la Hipótesis 3; por ello, se rechaza. Notablemente, los coeficientes estandarizados de la Tabla 2 indican que la fuerza con mayor efecto en la apertura al cambio de los negocios participantes en el Buen Fin es de resistencia: la actitud de cinismo al cambio.

Con respecto a si existen efectos grupales (además de individuales) de las actitudes analizadas, el Modelo 1 de la Tabla 3 sugiere que no hay efectos significativos ni individuales ni grupales cuando todas las variables se incluyen en el mismo modelo. La R<sup>2</sup> del modelo en cuestión es bastante alta (92%) indicando que la inclusión de las variables individuales y grupales mejora mucho la precisión

del modelo en comparación con otro en donde no se incluyen todas ellas. Sin embargo, que la  $R_1^2$  sea muy grande no es una sorpresa dada la cantidad de variables incluidas. Ya que en este modelo base no se encontraron efectos significativos, se probaron varios modelos con subconjuntos de las variables individuales y grupales para poder determinar, si en otras combinaciones, los efectos grupales resultaban significativos. El resultado de esta búsqueda es el Modelo 2 de la Tabla 3. Este modelo no incluye efectos individuales de la actitud favorable al cambio ni de la actitud de cinismo a él debido a que éstos no resultaron significativos en otras combinaciones de variables. El Modelo 2 tampoco incluye el efecto grupal de la actitud de temor al cambio ya que no resultó significativa en modelos precedentes. El Modelo 2 tiene una  $R_1^2$  más pequeña que la del Modelo 1, pero eso no es necesariamente negativo dado que este modelo tiene menos variables. Sin embargo, los valores de la  $-2 \log$  de la verosimilitud restringida (deviance difference) y del Criterio de información de Akaike (AIC) indican que el Modelo 2 ajusta mejor a los datos que el Modelo 1. Estos indicadores (que son específicos para modelamiento multinivel) sugieren un mejor ajuste conforme son más pequeños (Bickel, 2007).

Tabla 3. Coeficientes multinivel sobre la apertura al cambio

Variables	Modelo 1 Coeficientes fijos	Modelo 2 Coeficientes fijos	
Constante	4.26 (0.76)	3.80 (0.60)	***
Actitud favorable al cambio	0.00 (0.13)		
Actitud favorable al cambio (grupal)	0.36 (0.18)	0.44 (0.12)	**
Actitud de cinismo al cambio	-0.09 (0.14)		
Actitud de cinismo al cambio (grupal)	-0.42 (0.20)	-0.55 (0.13)	***
Actitud de temor al cambio	-0.10 (0.12)	-0.22 (0.10)	†
Actitud de temor al cambio (grupal)	-0.13 (0.18)		
$R_1^2$	92%	56%	
$-2 \log$ de la verosimilitud restringida	173.66	170.26	
Criterio de información de Akaike (AIC)	195.16	178.26	

† =  $p < 0.10$ , \* =  $p < 0.05$ , \*\* =  $p < 0.01$ , \*\*\* =  $p < 0.001$

**Fuente:** Elaboración propia

El Modelo 2 de la Tabla 3 sugiere un panorama complejo con respecto al efecto de las variables analizadas en la apertura al cambio de los negocios participantes en el Buen Fin. Primero que nada, se detecta que sí hay efectos grupales significativos de la actitud favorable al cambio y de la actitud de cinismo a él, siendo los efectos grupales de la actitud de cinismo mayores a los de la actitud favorable. El modelo en cuestión también indica que cuando se examinan juntos

los efectos individuales y grupales de la actitud favorable y de cinismo al cambio, los efectos grupales acaparan la significatividad quedando los individuales al margen. Con respecto a la actitud de temor al cambio, sólo los efectos individuales son parcialmente significativos no detectándose efectos grupales relevantes de esa variable.

## **DISCUSIÓN**

La apertura al cambio es un factor importante, tanto para afrontar exitosamente los desafíos del medio ambiente, como para aprovechar las oportunidades que éste ofrece. Una de tales oportunidades es el Buen Fin, mismo que representa un reto al que las organizaciones participantes deben ajustarse para obtener los mejores beneficios posibles para ellas y sus empleados. En este trabajo se encuentra que la apertura al cambio está asociada con la actitud favorable al cambio (fuerza de impulso) y la actitud de cinismo (fuerza de resistencia). Aunque con base en la literatura existente (García Rubiano, 2011) la actitud de temor también debería estar relacionada negativamente con la apertura al cambio, no se encontró evidencia de ello. En general, estos hallazgos concuerdan con otros anteriores ya que muestran que, en aras de aumentar la apertura al cambio, las organizaciones (en este caso los negocios participantes en el Buen Fin) no sólo deben de fomentar las fuerzas impulsoras del cambio (p.ej. actitud favorable) sino que deben de menguar las fuerzas de resistencia (p.ej. actitud de cinismo). No obstante, como lo indican los resultados de este trabajo, parece más importante menguar la actitud de cinismo al cambio que fomentar la actitud favorable a él.

Dicho lo anterior, este estudio contribuye al conocimiento actual sobre la apertura al cambio sugiriendo que, si bien el temor es una fuerza de resistencia, no llega a ser lo suficientemente fuerte como para menguar significativamente la apertura al cambio en los negocios que participan en el Buen Fin. Aparentemente, el cinismo (p.ej. no querer o fingir que sí se quiere) es una fuente de resistencia más potente que el temor (no saber o tener incertidumbre) para los negocios estudiados. Como implicación, es importante que las iniciativas de gestión de los negocios encuestados se orienten hacia la disminución del cinismo, vía por ejemplo, un liderazgo (o una gestión, en general) más participativo.

No obstante, una contribución más reveladora que este estudio hace al conocimiento es la relevancia del efecto grupal de algunas actitudes relativas al cambio. Varios investigadores (p.ej. James y McIntyre, 1996) han postulado que ciertas percepciones y actitudes individuales pueden escalar de nivel y llegar a compartirse por los miembros de una colectividad. Los resultados de este estudio concuerdan con tales argumentos pues muestran que, en efecto, la actitud favorable al cambio y la actitud de cinismo a él muestran efectos grupales significativos (positivos y negativos respectivamente) en la apertura al cambio. Más aún, estos efectos parecen desplazar en importancia a los individuales. En los negocios encuestados, presumiblemente, ya se ha formado una especie de clima que influencia las actitudes individuales de los empleados (con respecto al cambio que representa el Buen Fin) a tal grado que sus actitudes individuales son muy similares. Esto, por supuesto, puede ser benéfico en el caso de la actitud

favorable al cambio. Pero, en el caso de la actitud de cinismo, el efecto grupal es definitivamente pernicioso.

Ahondando un poco más sobre lo anterior, incluso se podría pensar que algunos de los negocios sufren del efecto de la “manzana podrida”. Es decir, puede haber algún(os) empleado(s) cínicos ante el cambio que pueden estar contaminando al resto. Por ello, es importante que los negocios que participan en el Buen Fin presten atención a las dinámicas grupales y a los agentes de cambio (o empleados líderes de opinión) para que promuevan actitudes grupales favorables al cambio (p.ej. comunicando sus beneficios) mientras procuran diluir las actitudes compartidas de cinismo. Notablemente, que la actitud de temor al cambio no haya mostrado un efecto grupal significativo puede explicarse debido a que el temor se basa más en reacciones emocionales individuales (Piug, 2019), y éstas podrían ser menos propensas al aprendizaje social y, por lo tanto, a las creencias y percepciones compartidas que el cinismo.

## **CONCLUSIONES**

En este estudio se mostró que las actitudes favorables y de cinismo al cambio que representa el Buen Fin son relevantes al tratar de explicar la apertura a él. Se encontró que tales actitudes tienen una dimensión grupal que puede ser favorable pero también muy perjudicial. Este trabajo fue de naturaleza exploratoria, pero sienta precedente para que otras investigaciones indaguen más a fondo sobre las actitudes que promueven y restringen el cambio, no sólo en el contexto del Buen Fin sino en el de otros cambios organizacionales. En la medida en que esto suceda, se podrá asesorar mejor a los negocios que participan en estrategias de organismos gubernamentales, y de cámaras empresariales, que tienen el propósito de aumentar las ventas y, con ello, mejorar la economía nacional.

No obstante, la relevancia de los resultados mostrados en este documento es necesario considerarlos en el contexto de sus limitaciones. Antes que nada, la confiabilidad de las medidas es problemática y eso es algo que se debe de superar en futuros estudios. Otro asunto es el tamaño de la muestra, pues es pequeña como para producir coeficientes multinivel confiables. Muestras de futuras investigaciones que incluyan más negocios, pero sobre todo más sujetos en cada negocio, serían más aptas para analizar con mayor precisión los efectos individuales y grupales de las actitudes relativas al cambio en la apertura a él. También, otros análisis deben incluir controles que hagan más estables a los coeficientes de regresión. Finalmente, por el lado teórico, se debe de teorizar sólida y sucintamente por qué los efectos grupales o individuales de ciertas actitudes relativas al cambio son más o menos relevantes, cuándo y en qué condiciones.

## REFERENCIAS

- Armenakis, A. y Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293-315  
[https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(99\)00004-5](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(99)00004-5)
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C., ANTAD (2018). Superan Ventas del Buen Fin los 100mmdp. Recuperado el 17 de enero de 2019, de: <https://antad.net/superan-ventas-de-buen-fin-los-100-mmdp/>
- Audirac Camarena, C., de León Estabillo, V., Domínguez González, A., López García, M. y Puerta Negrete, L. (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. México: Trillas
- Bickel, R. (2007). *Multilevel Analysis for Applied Research*. Nueva York: The Guilford Press
- Campos Vázquez, R. y Medina Cortina, E. (2017). ¿Realmente bajan los precios durante el Buen Fin? *El Trimestre Económico*, 84 (2), 337-382  
<https://doi.org/10.20430/ete.v84i334.304>
- Collerette, P. y Delisle, G. (2001). *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. México: Trillas
- Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo, CONCANACO-SERVITUR (2019). ¿Qué es el Buen Fin? Recuperado el 17 de enero de 2019, de: [http://www.buenfin.concanaco.com.mx/que\\_es\\_buen\\_fin.php](http://www.buenfin.concanaco.com.mx/que_es_buen_fin.php)
- De Faria Mello, F. (2016). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa
- El Economista (2018). Buen Fin Superará Meta de 100,000 Millones de Pesos. Recuperado el 17 de enero de 2019, de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Buen-Fin-2018-superara-meta-de-100000-millones-de-pesos-20181119-0049.html>
- El Universal (2017). Emiten Recomendaciones para Consumidores en el Buen Fin. Recuperado el 17 de enero de 2019, de: <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/finanzas/emiten-recomendaciones-para-consumidores-en-buen-fin>
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford University Press
- García Rubiano, M., Rojas, M.F. y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas Perspectivas en Psicología*, 7 (1), 125-142  
<https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2011.0001.08>
- Glymour, C. (2016). *Exploratory Research is More Reliable than Confirmatory Research*. Documento presentado en PSA 2016 Symposium, Atlanta, GA

- Gonzalez, N. (2016). Apertura al cambio y liderazgo, básicos para el Desarrollo Organizacional. *Ángulo 7*. Recuperado el 18 de enero de 2019, de: <https://www.angulo7.com.mx/2016/02/07/apertura-al-cambio-y-liderazgo-fundamentales-para-el-desarrollo-organizacional/>
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: McGraw Hill Education
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2017). *Estadísticas a Propósito del Buen Fin 2017*. Recuperado el 17 de enero de 2019, de: [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2017/buenfin2017\\_Nal.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2017/buenfin2017_Nal.pdf)
- James, L. y McIntyre, M. (1996). Perceptions of organizational climate. En K. Murphy (Ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations* (pp. 410-450). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- James, L., James, L. y Ashe, D. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. En B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 40-84). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2006). *Foundations of Behavioral Research*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Piug, R. (2019). Las bases fisiológicas y psicológicas del miedo ¿Por qué sentimos miedo y cómo se manifiesta esta sensación en nuestro cuerpo y mente? *Psicología y Mente*. Recuperado el 28 de enero de 2019, de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/bases-fisiologicas-psicologicas-miedo>
- Rabelo Neiva, E., Ros García, M., Torres da Paz, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (1), 9-30
- Riquelme, R. (2018). El Buen Fin tiene certidumbre por 10 años; prevén crezca 5% en 2018. *El Universal*. Recuperado el 17 de enero de 2019, de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/El-Buen-Fin-tiene-certidumbre-por-10-anos-reven-crezca-5-en-2018-20181005-0054.html>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Sánchez, A. (2018). Estresa Buen Fin a los empleados. Walmart perdió 1 millón 980 mil pesos. *Luces del Siglo*. Recuperado el 17 de enero de 2019, de: <https://lucsdelsiglo.com/2018/11/20/estresa-buen-fin-a-los-empleados/>
- Solomon, D. y Zhou, E. (2018). Multilevel organizational change readiness: Towards comprehensive views in developing countries context. *International Journal of Organizational Innovation*, 10 (4), 201-208