



Factores de resistencia al cambio en OpenMind frente a las normas ISO 9001

Resistance to Change Factors in the Implementation of ISO 9001 Standards at OpenMind

Sara Lucia Toro Herrera

Programa de Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas,  
Universidad El Bosque, Bogotá

Correo electrónico: storoh@unbosque.edu.co

Director(a)

Alba Stella Falkonerth Rozo



## Resumen

La investigación aborda los factores que influyen en la resistencia al cambio organizacional en el contexto de la implementación de la norma ISO 9001, reconocida internacionalmente por su enfoque en la gestión de la calidad. Dicha norma se presenta como un marco de referencia para las organizaciones que buscan mejorar sus procesos y aumentar la satisfacción de los consumidores. Sin embargo, la resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización puede representar un desafío significativo durante este proceso de adopción (Kotter, 1996).

El documento presenta una investigación cuantitativa de alcance descriptivo en un estudio de caso. Se identifican y analizan diversos factores de resistencia al cambio, tales como la cultura organizacional, la comunicación, la capacitación y la percepción de beneficios. Asimismo, se proponen estrategias efectivas para mitigar dicha resistencia y facilitar la transición hacia la implementación exitosa de la norma ISO 9001.

Los resultados de este trabajo ofrecen una comprensión integral de las complejidades asociadas a la resistencia al cambio en el contexto de la implementación de la norma ISO 9001. Adicionalmente, el estudio proporciona recomendaciones para Open Mind Colombia orientadas a la gestión del cambio con los trabajadores, con el fin de facilitar una transición exitosa hacia la adopción de la norma y la mejora continua de los procesos.

## Abstract

This study examines the key factors that influence resistance to organizational change in the context of ISO 9001 implementation—a globally recognized standard for quality management aimed at improving processes and enhancing customer satisfaction. Despite its advantages, adopting ISO 9001 often encounters resistance from employees, which can hinder successful integration.

This paper presents a quantitative, descriptive case study aimed at identifying and analyzing key factors contributing to resistance to change, including organizational culture,

communication, training, and perceived benefits. Additionally, the study proposes effective strategies to mitigate resistance and facilitate a successful transition toward ISO 9001 implementation.

The findings provide a comprehensive understanding of the challenges faced during ISO 9001 implementation and offer actionable recommendations for Open Mind Colombia. These insights are particularly valuable in managing change among the organization's employees, facilitating a more effective adoption of the standard and fostering a culture of continuous improvement.

## **Introducción**

Open Mind Colombia SAS es una agencia creativa especializada en shopper marketing, diseño, desarrollo, producción y comercialización de estrategias integrales de exhibición y comunicación. Se distingue por su creatividad, el desarrollo de soluciones de alto valor en productos y un servicio al cliente destacado. Su gestión se fundamenta en pilares como innovación, versatilidad, adaptabilidad y flexibilidad, aspectos que le permiten posicionarse en su sector, actuando con coherencia dentro del marco de la responsabilidad social empresarial. Como parte de su misión, la empresa se define como un aliado estratégico de compañías nacionales y multinacionales de consumo masivo, especializado en diseño creativo y producción de soluciones de visibilidad para el punto de venta mediante tecnología disruptiva e inteligente. Su visión para 2025 proyecta consolidarse como líder en innovación dentro del segmento de shopper marketing en Colombia, con expansión sostenible en mercados internacionales y un compromiso reforzado con la calidad, el medio ambiente y el bienestar de sus empleados.

La norma ISO 9001, estándar internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad (SGC), tiene como objetivo principal garantizar que los productos y servicios cumplan con las expectativas de los clientes y se ajusten a la normativa aplicable. Este estándar, parte de la familia ISO 9000, se enfoca en la gestión de calidad y la mejora continua (ISO, 2021). Para Open Mind Colombia, cuya misión incluye el uso de tecnología disruptiva para generar interacción con el consumidor y cuya visión apunta a consolidarse como líder en

innovación para 2025, la implementación rigurosa de esta norma es estratégica para mantener su competitividad en mercados nacionales e internacionales.

La primera versión de la norma ISO 9001 se publicó en 1987, con revisiones posteriores para adaptarse a las necesidades del mercado. La versión más reciente, ISO 9001:2015, introduce un enfoque basado en riesgos y prioriza la gestión de procesos, permitiendo a las empresas identificar y abordar problemas potenciales de manera preventiva (González & Fernández, 2019). En el caso de Open Mind Colombia, esta actualización representa una oportunidad para alinear sus procesos con estándares globales, especialmente ante las exigencias de clientes multinacionales que priorizan la trazabilidad documental y la eficiencia operativa.

En la actualidad, se observa que las prácticas industriales de Open Mind Colombia no se ejecutan conforme a los estándares de la ISO 9001:2015. Adicionalmente, en materia de gestión de calidad, se identifican deficiencias en el cumplimiento de estándares documentales, como el diligenciamiento correcto de formatos y el control de tiempos en procesos críticos, elementos esenciales para garantizar trazabilidad y consistencia en los productos. Aunque el reglamento interno incluye lineamientos de calidad, su incumplimiento afecta la eficiencia operativa y la percepción de clientes, especialmente multinacionales que priorizan el rigor normativo. Esta situación ha generado retrasos en la entrega de proyectos y reducido la competitividad de la empresa.

Frente a este escenario, la falta de soluciones podría derivar en nuevos desafíos. Para abordar el problema, se propone desarrollar una estrategia integral que asegure la implementación efectiva de estándares de calidad, incluyendo: procedimientos estandarizados para el registro documental (ejemplo: formatos de control de procesos), sistemas de monitoreo para tiempos de ejecución y cumplimiento de etapas críticas, y capacitación continua en gestión de riesgos y mejora de procesos, alineada con el enfoque basado en riesgos de la ISO 9001:2015. Dicha estrategia debe ser accesible para todos los empleados, independientemente de su cargo, y garantizar su eficacia a corto y largo plazo, fomentando la alineación con los objetivos organizacionales de innovación y responsabilidad social.



## **Propósito**

Como resultado del contexto empresarial y el análisis interno de Open Mind Colombia, se observa que la compañía mantiene una estructura sólida en el desarrollo de sus competencias clave, particularmente en la ejecución y difusión de estrategias publicitarias. Sin embargo, se identifican deficiencias en su sistema de gestión de calidad, específicamente en el cumplimiento de estándares documentales como el diligenciamiento correcto de formatos, el control de tiempos en procesos críticos y la gestión de riesgos operativos, elementos esenciales de la norma ISO 9001:2015.

El propósito de este estudio de caso será ejecutar un plan de acción relacionando la resistencia al cambio, con el impacto percibido de la norma ISO 9001 en las actividades de los trabajadores de Open Mind Colombia.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Analizar cuáles son los factores que inciden en la resistencia al cambio de los trabajadores de la empresa Open Mind Colombia al momento de implementar la norma ISO 9001.

### **Objetivos Específicos:**

1. Evaluar la percepción de los trabajadores de la empresa sobre la implementación de la norma ISO 9001 y los cambios que ésta implica en sus procesos y actividades diarias.
2. Observar el patrón de comportamiento de los clientes internos al momento de generar un cambio organizacional en la empresa.
3. Identificar tanto factores exógenos (externos a la empresa) como endógenos (internos de la empresa) que están incidiendo en la resistencia al cambio en los trabajadores de la empresa.



## **Justificación**

### **Justificación Teórica**

La investigación tiene como objetivo desarrollar estrategias sostenibles que fortalezcan la implementación de buenas prácticas de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001. Estas estrategias permitirán a los trabajadores adaptarse a los requisitos documentales y operativos, facilitando el cumplimiento de los estándares necesarios para obtener la certificación. Durante el estudio, se analizarán las principales razones de resistencia al cambio organizacional, identificando los límites y obstáculos que puedan surgir en el proceso de implementación. A partir de este análisis, se diseñarán soluciones que minimicen los contratiempos y promuevan una integración sinérgica y natural de las estrategias, priorizando a los trabajadores como eje central del cambio.

El cumplimiento de la norma ISO 9001 es esencial para mejorar el funcionamiento interno de la empresa, debido a que permite detectar falencias en procesos clave como el diligenciamiento correcto de formatos, el control de tiempos en etapas críticas y la gestión de riesgos operativos. Estas áreas son fundamentales para garantizar la trazabilidad y consistencia en las operaciones. Además, la certificación no solo contribuye al fortalecimiento interno de la organización, sino que también es un requisito indispensable para su expansión hacia mercados internacionales. La obtención de esta certificación genera confianza tanto en los clientes actuales como en nuevos mercados, consolidando la reputación de la empresa.

Es crucial evaluar cómo la implementación de los nuevos estándares afecta el comportamiento de los empleados en sus actividades laborales y cómo estos estándares pueden integrarse eficazmente en las operaciones diarias. Este enfoque permitirá identificar áreas de mejora y optimizar los procesos internos para alcanzar un desempeño más eficiente. Actualmente, la empresa busca diseñar una planeación estratégica adecuada que facilite la expansión hacia nuevos mercados. Esto incluye abordar desafíos como la adaptación de los empleados a las normativas y las posibles reacciones de los clientes frente a los cambios introducidos.

El cumplimiento de las normas ISO 9001 no solo es un requisito para el crecimiento empresarial, sino también un pilar fundamental para garantizar la calidad y consistencia en las operaciones. Aunque su implementación puede presentar dificultades iniciales, su propósito principal es asegurar el bienestar organizacional y la satisfacción del cliente.

### **Justificación Práctica**

Esta investigación, en su parte práctica, tiene como objetivo facilitar la implementación adecuada de la norma ISO 9001 en Open Mind Colombia SAS. Dicha norma permite optimizar la gestión de procesos y recursos internos, lo cual incrementa la calidad de los productos y servicios ofrecidos, generando un impacto positivo en la satisfacción del cliente.

Además, este esfuerzo no solo garantiza resultados finales de mayor calidad, sino que también aporta beneficios en otros ámbitos. Entre ellos, se destaca la mejora de los canales de comunicación interna, donde resulta esencial compartir información con los miembros del equipo para mantener estándares elevados y reportar incidencias de manera oportuna. Asimismo, se fomenta el compromiso de los empleados, lo que contribuye a generar confianza en los clientes, ya que los trabajadores podrán identificar errores en la mercancía de forma inmediata. Consecuentemente, el crecimiento económico de la organización, pues mediante la correcta implementación de la norma esta se convertirá en un valor agregado que incentivará a los clientes finales en la decisión de compra.

Respecto a los trabajadores, la certificación del sistema de gestión de calidad mejorará sus condiciones laborales. La organización podría complementar este proceso con la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, lo cual reduciría la probabilidad de incidentes. Al adoptar estas normas, se prioriza un enfoque basado en procesos que incluye la recopilación de información sobre la satisfacción del cliente. Mantener una comunicación fluida con los clientes resulta fundamental para comprender sus necesidades y adaptar las estrategias en consecuencia.

Una vez aplicadas las normativas y definido su planteamiento correcto, la implementación de estos estándares permitirá a la empresa acceder a nuevos mercados, atraer clientes exclusivos, incrementar los valores agregados y optimizar el control documental, tiempos y resultados obtenidos. Esto ampliará sus horizontes de expansión, manteniendo estándares elevados y una mejora continua en todos los procesos.

### **Planteamiento**

Como resultado del contexto empresarial y el análisis interno y externo de la compañía, se observa que Open Mind Colombia mantiene una sólida estructura en el desarrollo de sus competencias, es decir, en la ejecución y propagación de diversas pautas publicitarias. Sin embargo, se identifica una falencia en su sistema de gestión de calidad interno, específicamente en la implementación de los formatos documentales requeridos la norma ISO 9001.

Esta situación se manifiesta principalmente en dos aspectos. En primer lugar, en relación con el diligenciamiento de formatos, se encuentra que las prácticas realizadas por los empleados de Open Mind Colombia no llevan un registro adecuado de acuerdo con los parámetros estipulados en la ISO 9001 (Sistema de gestión de calidad del 2015), lo que ha creado un ambiente de resistencia al cambio frente a la mejora de las buenas prácticas. Por otro lado, en lo que respecta al control de tiempos, se evidencia que la empresa no ejerce control mayor sobre sus empleados; por ejemplo, no realizan pruebas de toma de tiempos de las piezas cabeza de serie por proyecto para definir el plazo de entrega al cliente, ni se realiza un control aleatorio por pieza para verificar el modo de ensamble, lo cual puede aumentar significativamente el tiempo de finalización de cada pieza.

En consecuencia, se ha delimitado la siguiente pregunta de investigación:

**¿Qué factores inciden en la resistencia al cambio de los trabajadores de Open Mind Colombia durante la implementación de la norma ISO 9001, y cómo influyen aspectos como la cultura organizacional, la comunicación interna, la capacitación y la percepción de beneficios en este proceso?**



## **Hipótesis**

De acuerdo al contexto actual de la compañía, es posible que los factores que inciden en la resistencia al cambio de los trabajadores de Open Mind Colombia son la cultura organizacional, la comunicación interna limitada y una capacitación poco adecuada del personal.

## **Marco Teórico**

### **1. Revisión de antecedentes**

Para esta investigación, se realizó una revisión de literatura con respecto a tres temas: resistencia al cambio en los empleados, comportamiento organizacional y características principales de la norma ISO 9001 que deben ser tomadas en cuenta para su certificación.

Existe una perspectiva que vincula los contextos de los trabajadores con la oposición que estos generan. Por lo tanto, se deben dar incentivos para suprimir esta resistencia, basándose en el contexto individual de cada empleado al cambio, sin que este sienta exclusividad en su trabajo, ya que esto podría traer consecuencias negativas en su rendimiento (Pettigrew et al., 1998).

En primer lugar, en el ámbito de la resistencia al cambio en los trabajadores, se encontró que el ser humano es el pilar de cualquier cambio que se desee implementar en una organización. Asimismo, todo proceso de innovación que se desee aplicar debe venir acompañado de una comprensión de los procesos individuales a los que se enfrenta cada persona. Por esto, la manera en la que un individuo recibe un cambio depende de su actitud, la cual se comprende como la disposición mental que ejerce una influencia específica en las reacciones que los trabajadores tienen ante la situación de cambio (López, Restrepo, López, 2013).

López, Restrepo y López (2013) explican que la resistencia al cambio puede originarse tanto en el ámbito personal como organizacional, influenciada por factores como la personalidad de los trabajadores, el entorno social en el que se desenvuelven y la manera en que se implementa el cambio dentro de la empresa.



Esta resistencia puede adoptar diferentes formas: puede ser abierta (expresada mediante huelgas, disminución intencional de la productividad, errores frecuentes o incluso actos de sabotaje) o encubierta, manifestándose a través de ausencias recurrentes, desmotivación, solicitudes de traslado, renuncias o una baja moral general (Robbins, 1999, citado en López, Restrepo y López, 2013).

Este enfoque resulta fundamental para el presente estudio, ya que permite comprender que la resistencia al cambio no siempre se manifiesta de forma evidente, y puede estar arraigada en factores emocionales, comunicacionales o estructurales. Tener en cuenta estas múltiples dimensiones de la resistencia facilita un análisis más completo del comportamiento de los trabajadores frente a la implementación de la norma ISO 9001, lo que a su vez contribuye a diseñar estrategias de adaptación más eficaces y humanas dentro del entorno organizacional.

Por lo tanto, una empresa debe hacer un estudio previo de los pensamientos y actitudes de sus empleados para poder conocer su tendencia a resistirse o no al cambio, permitiendo así generar estrategias fructíferas en la implementación de la norma ISO 9001 con respecto a lo que requieren los trabajadores.

Madero y Olivas (2016) afirman que, aunque el factor económico sigue siendo determinante para la motivación y satisfacción laboral, hay poca bibliografía sobre el equilibrio vida-trabajo en las primeras experiencias profesionales. Señalan que un trabajador emocionalmente estable, gracias a buenas relaciones interpersonales y comunicación en su entorno, tiende a ser más productivo y permanecer en la empresa. Esta relación entre bienestar emocional y estabilidad laboral permite comprender cómo factores como la comunicación y el clima organizacional pueden incidir en la disposición al cambio, especialmente durante procesos exigentes como la implementación de la norma ISO 9001 en compañías que llevan años de operación sin ellas.

Entonces, así como es importante analizar los patrones de comportamiento de los clientes internos, se hace de igual manera el análisis de su entorno interpersonal, económico y cultural para la aplicación de una norma como la ISO 9001.

Finalmente, en la contextualización de las normas ISO, se halló que, para la mayor parte de las empresas, las normas ISO son herramientas que ayudan a reducir costes, errores y no conformidades, desechos e insumos, así como métodos para mejorar la productividad. Asimismo, estas normas tienen un gran impacto en la industria global y juegan un papel importante en el comercio internacional, siendo de gran importancia las distintas certificaciones para conseguir acceder a nuevos mercados (Unterreiner y Gisbert, 2019).

Aunque la certificación en la norma ISO 9001 permite a las empresas acceder a un mercado más amplio, no siempre se logra implementar correctamente. Unterreiner y Gisbert (2019) explican que durante la etapa de implementación se elabora el manual de calidad, el cual cumple la función de detallar cómo está organizada la empresa, cómo se desarrollan sus procesos, y cómo se estructura tanto el sistema de gestión como el de calidad. Este manual, junto con los procedimientos e instrucciones de trabajo que lo acompañan, se convierte en una herramienta esencial para que el sistema funcione adecuadamente.

Consecuentemente, se constata que, para poder librar los obstáculos al momento de querer implementar esta norma, se debe realizar un manual de procedimientos explícito, en el cual (después de haber realizado el debido estudio comportamental de los trabajadores) se deje en detalle todo lo que se debe hacer y no hacer para tener buenas prácticas, procesos y ambiente organizacional.

La actitud que se toma a la hora de percibir un cambio es un concepto muy estudiado en el ámbito psicológico al enfrentarse a un cambio, y se refiere al estado mental que tienen las personas frente a una fuerte influencia, percepción, comportamiento a nivel individual (Eagly y Chaiken, 1993). El concepto de estos cambios de actitud frente a la resistencia muchas veces se ha visto ligado a lo cognitivo, ignorando la parte afectiva del proceso de adaptación al cambio.

Los cambios basados en la estructura o la reinención de procesos productivos o administrativos en los sistemas al cual el empleado ya está acostumbrado deben de venir con un proceso de nuevas formas de pensar, actuar y operar para alcanzar los objetivos de la empresa (Avey et al., 2008, Schalk et al., 1998).

Finalmente, como lo mencionan Pérez, Vilariño y Ronda (2017):

Los diferentes modelos que han surgido de cambio organizacional adecuan sus fases dependiendo de las organizaciones o ambientes dentro de los que se desarrollaron en su momento. Es así como surgen diferentes corrientes, pero que todas a su vez coinciden en un proceso lógico de análisis y diagnóstico con un solo fin común: todo sistema, por su naturaleza, está regido sobre la premisa de que, por el simple hecho de existir, tiende a generar un ambiente de desgaste dentro de su sistema básico. Igualmente, el mismo sistema pide un ajuste a este desequilibrio para poder subsistir. Son estas fuerzas de cambio las que son analizadas por estos autores en sus modelos. Entre los autores más representativos o difundidos, se encuentran Lewin, Schein y Achilles (p.329).

Pérez, Vilariño y Ronda (2017) señalan que los modelos de cambio organizacional se adaptan según el tipo de empresa y el entorno en el que se apliquen, aunque todos parten de la idea de que cualquier sistema, con el tiempo, tiende a desgastarse y necesita hacer ajustes para seguir funcionando. Esta mirada ayuda a entender por qué en empresas como Open Mind Colombia es necesario adaptarse constantemente, sobre todo al implementar normas como la ISO 9001, que implican cambios en la forma de trabajar y requieren que la organización responda a esos desequilibrios para seguir avanzando.

Para una empresa, el velar por la correcta protección y buena seguridad hacia los trabajadores y miembros de la empresa también afecta directamente a la economía y finanzas, debido a que se incrementa el factor de producción y se brinda una alta calidad a los productos y servicios ofrecidos, lo cual genera satisfacción al cliente.

García Bustos y Bohórquez Escobar (2020) explican que cuando una empresa identifica, evalúa y le hace seguimiento a sus obligaciones legales y otras normativas, puede encontrar oportunidades claras para mejorar sus procesos. En el caso de Open Mind Colombia, esto es especialmente relevante, ya que el cumplimiento normativo no solo es el punto de partida para la implementación de la norma ISO 9001, sino también una guía para fortalecer la gestión interna.

Al usar herramientas como reportes de medición y evaluación del cumplimiento, la empresa puede tomar decisiones más acertadas que impulsen la mejora continua, alineando cada proceso con los requisitos exigidos y con las metas de calidad que se buscan alcanzar.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (QMS) ha demostrado su certificación según la norma ISO 9001 para proporcionar muchos beneficios para las empresas. Los beneficios que investigadores otorgan a esta certificación incluyen: mayor competitividad a través de la mejora de la eficiencia y la productividad; menores costos de calidad o mayor satisfacción del cliente e imagen mejorada para los grupos de interés. Finalmente, aunque la certificación no es obligatoria y las organizaciones pueden implementar la norma ISO 9001 sin certificación, existe la percepción de que la confirmación independiente de la conformidad agrega valor (Alic, 2014).

## **2. Cambio Organizacional**

Para obtener un panorama claro acerca del cambio en las organizaciones, se encontró que:

El cambio organizacional es un aspecto constante en las organizaciones; estas deben responder adecuadamente a las exigencias del ambiente interno o externo para ser competitivas. El modo en que las organizaciones afrontan los cambios marca la diferencia para que sean exitosas. Por lo tanto, se deben considerar diversos temas para alcanzar este objetivo (García y Forero, 2020).

### **2.1. Modelo Lewin**

Según Bell (s.f) El modelo de cambio de Kurt Lewin (1948,1951) estructuró un proceso de cambio efectivo y duradero. Este modelo pretende explicar el comportamiento humano en todas sus fases, tomando en cuenta las fuerzas internas y externas que influyen en el actuar de un individuo o grupo en un momento determinado. Lewin lo aborda desde un marco de impacto de fuerzas, lo que determina que las personas y su entorno son factores interdependientes entre sí.

El modelo destaca dos tipos de fuerzas relacionadas con el marco organizacional: la fuerza restrictiva y la fuerza impulsora. Las fuerzas restrictivas se relacionan con un desempeño laboral mediocre, hostil y apático. Estas actitudes son afectadas mayormente por fuerzas externas como presiones sociales y familiares, así como por la falta de visión para aceptar un cambio. Por otro lado, las fuerzas impulsoras están orientadas hacia la competencia, calidad y productividad dentro de la organización; Lewin interpreta estas fuerzas como influencias internas, ya que son los altos mandos quienes dirigen este camino.

Consecuentemente, cuando las fuerzas restrictivas e impulsoras interactúan, se produce un cambio; sin embargo, depende de la persona convertirlo en algo positivo o negativo.

### **2.1.2 Indagación Apreciativa**

De acuerdo con Muga (2014) Esta metodología para el cambio tiene como objetivo recurrir a preguntas generativas, aquellas que resaltan las habilidades, valores y talentos de los trabajadores de la empresa. Su finalidad es construir un cambio aprovechando dichas habilidades y talentos del capital humano de la compañía, plantear un objetivo y delegar tareas según la especialización de cada persona. Se reconoce que cuando una persona enfrenta un cambio relacionado con lo que sabe hacer y se siente cómoda realizando, la transición será más sencilla.

Uno de los postulados principales de esta indagación es que en toda organización y persona hay algo que funciona correctamente. Además, es apreciativa porque el valor otorgado a las habilidades de los trabajadores resulta invaluable para la compañía.

### **2.1.3 Modelo de Lippitt, Watson y Westley**

Como lo establece Díaz (2020) El modelo de Lippitt, Watson y Westley representa uno de los primeros enfoques en el campo del desarrollo organizacional y enfatiza el rol del facilitador como agente externo que proporciona una visión neutral para alinear los objetivos de la compañía con el cambio deseado. Los autores plantean siete etapas secuenciales: la fase de exploración, donde se identifica la necesidad de cambio y se establece el contacto inicial entre el agente externo y la organización; la fase de entrada, en la cual se formaliza la relación mediante

un contrato que define expectativas y áreas de intervención; la fase de diagnóstico, que clarifica el problema inicial al identificar debilidades, fortalezas y dinámicas del sistema; la fase de planeación, donde se establecen metas, rutas alternativas y estrategias para abordar la resistencia al cambio; la fase de acción, en la que se implementan las medidas diseñadas para materializar el cambio; la fase de estabilización y generalización, orientada a evaluar el éxito del cambio y consolidar resultados, considerando la interacción entre fuerzas impulsoras y restrictivas; y finalmente, la fase de terminación, que concluye la relación con el facilitador una vez cumplido el objetivo principal.

## **2.2 Resistencia al cambio**

Para comprender cómo los cambios pueden verse frenados por la resistencia, es fundamental analizar las razones que generan esta oposición. Todo cambio implica una transformación en los procesos, lo cual conlleva salir de una zona de confort, situación que suele percibirse como desafiante debido a la incertidumbre asociada. En el contexto actual, caracterizado por dinámicas sociales, tecnológicas y económicas aceleradas, la capacidad de adaptación se convierte en un factor crítico para la supervivencia organizacional. Como lo sugiere la idea atribuida a Charles Darwin, “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino aquella que responde mejor al cambio”.

### **2.2.1 Análisis comportamental de la resistencia al cambio**

La resistencia al cambio se explica mediante factores que abarcan desde lo individual hasta lo cultural. Para los trabajadores, los cambios suelen percibirse negativamente debido a la adaptación previa a contextos laborales preestablecidos y al temor a modificar hábitos consolidados. Esta resistencia se manifiesta en comportamientos que afectan los resultados de los procesos organizacionales. Entre los conceptos clave para analizar este fenómeno destaca el autoconcepto, propuesto por Eilam y Shamir (2005) y Juez (2009), el cual se refiere a la percepción individual sobre la capacidad para enfrentar cambios. Este factor incluye estímulos positivos, como la disposición para aceptar transformaciones basadas en beneficios percibidos; la autoestima, entendida como la confianza en las habilidades propias para adaptarse; y la

autoeficacia, que corresponde a la creencia en la capacidad para ejecutar acciones requeridas durante el proceso de cambio.

### **2.2.2 Resistencia al cambio por la estandarización del proceso**

Los cambios constantes requieren estrategias que permitan su implementación de manera natural y sin contratiempos, por lo que se elabora una planeación previa con el fin de lograr un cambio sinérgico. Una de las mayores complejidades radica en modificar los hábitos desarrollados durante la ejecución de procesos estandarizados, así como los procedimientos establecidos antes de la postulación del cambio. Para abordar esta situación, se propone un análisis que permita desvincularse de los procesos y hábitos previos o identificar similitudes entre estos y los nuevos a implementar. De esta manera, se desarrolla una sinergia que facilita una transición más natural para el trabajador, al seguir procesos similares a los que ya ejecutaba. Este enfoque busca extraerlo gradualmente de su zona de confort sin generar una alienación total, ofreciendo una adaptación viable que reduzca la percepción de presión y lo oriente hacia la necesidad del cambio como un proceso de ajuste de hábitos.

### **2.2.3 Tipos de resistencia al cambio (dos tipos)**

#### **2.2.3.1 Resistencia al riesgo**

Los cambios suelen conllevar riesgos que no todos los trabajadores están dispuestos a asumir. Durante el análisis de esta problemática, es fundamental evaluar el nivel de riesgo asociado a la implementación de nuevas normas, ya que la falta de disposición para enfrentarlos puede frenar o detener el proceso. Para contrarrestar esta resistencia, se deben diseñar incentivos o planificaciones que transmitan seguridad a los trabajadores al abandonar su zona de confort. Estas estrategias deben garantizar una adaptación sin riesgos aparentes, presentando el cambio como una necesidad que conlleva beneficios claros, incluso al modificar tareas realizadas durante años o al asumir nuevas responsabilidades.



### **2.2.3.2 Resistencia cultural**

Esta resistencia surge principalmente por factores como creencias, valores, educación, prejuicios y estereotipos compartidos culturalmente o individualmente por cada trabajador. La identidad individual y colectiva influye en la visión social que determina la capacidad de adaptación al cambio. Cuando este interfiere con características culturales arraigadas, la adaptación se dificulta significativamente. Por ello, es necesario realizar un análisis cultural previo en la empresa, que en este caso sería mayoritariamente colombiana, para identificar y mitigar posibles resistencias relacionadas con este factor durante la implementación del cambio.

## **2.3 Normas de gestión de calidad**

En el mundo empresarial, la búsqueda de métodos para destacar en los mercados y atraer clientes ha sido una constante, siendo la calidad un medio fundamental para este fin. A lo largo de la historia, se han desarrollado diversos métodos, guías y normas para garantizar buenas prácticas, certificar procesos y establecer estándares de calidad. La utilización de estos sistemas es una premisa clave para el éxito en un mundo globalizado, con objetivos orientados a lograr productos y servicios acordes a criterios específicos, mejorar el funcionamiento organizacional para alcanzar eficacia y eficiencia, y brindar a los clientes certificaciones que avalen la calidad de lo ofrecido (Cartaya y Suarez, 2008, p. 6).

Dentro de estos métodos, las normas ISO 9000 representan un consenso general sobre las prácticas necesarias para gestionar la calidad en las empresas. Estas normas resumen conceptos y herramientas desarrollados en las últimas décadas, funcionando como un código integral de gestión que facilita el comercio nacional e internacional y sirve como herramienta para alcanzar la excelencia organizacional.

### **2.3.1 Normas ISO 9001**

Estas normas están diseñadas para implementarse en todas las actividades relacionadas con la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Dichas actividades incluyen acciones de compra, control del diseño, gestión documental, realización de ofertas, identificación de

productos, control de procesos, inspección de productos, tratamiento de productos no conformes, almacenamiento y formación del personal (Cartaya y Suarez, 2008, p. 8).

Para su implementación, las normas se sustentan en ocho aspectos principales que garantizan la alta calidad:

1. Enfoque al cliente: priorizar las necesidades y expectativas del cliente.
2. Liderazgo: compromiso de la dirección para establecer una cultura de calidad.
3. Participación del personal: involucramiento activo de los colaboradores.
4. Enfoque de proceso: gestión integral de los procesos organizacionales.
5. Enfoque de sistema para la gestión: integración de procesos como un sistema unificado.
6. Mejora continua: optimización constante de los métodos y resultados.
7. Enfoque basado en hechos: toma de decisiones sustentada en datos y análisis.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores: colaboración estratégica para asegurar calidad en la cadena de suministro.

Es fundamental que una organización que busque implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la ISO 9001:2000 asuma un compromiso real de la alta dirección y el personal. Una implementación obligada por condiciones de mercado o sin preparación adecuada está condenada al fracaso.

### **2.3.2 Inteligencia empresarial en la implementación de las nuevas normas de trabajo**

El cumplimiento de la calidad exigida por los clientes implica considerar aspectos intangibles como el trato, la atención, los tiempos de espera y entrega, así como factores subjetivos como la presentación de resultados y el ambiente organizacional. La implementación eficaz de las normas ISO 9001 ofrece beneficios significativos, como una mejor organización mediante procesos definidos y documentados, lo que permite replicar actividades exitosas. Además, optimiza la distribución de recursos, aumenta la eficiencia y reduce costos asociados a errores o trabajos duplicados (Cartaya y Suarez, 2008).



## **Metodología**

### **Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo cuantitativo, debido a que se pretende recopilar los datos a través de encuestas en las que se abordarán las experiencias de los trabajadores de Open Mind. Estas experiencias brindarán un acercamiento a las emociones y opiniones de los empleados frente al cambio propuesto por la directiva en la implementación de la norma ISO 9001. Además, en las investigaciones cuantitativas se busca analizar el por qué ocurre un fenómeno; en este caso, se pretende explicar la resistencia al cambio en los trabajadores de Open Mind Colombia.

### **Diseño de la investigación**

La investigación es de tipo descriptiva simple, debido a que busca dar a conocer de manera clara aquellos factores que pueden generar resistencia al cambio en los trabajadores de la empresa Open Mind Colombia. De esta forma, se pretende establecer un plan de acción que permita desarrollar metodologías que faciliten la implementación de la norma con la menor resistencia posible, analizando las falencias que impiden la certificación. Así, se busca ahondar en los aspectos y comportamientos relacionados con la resistencia al cambio y los trabajadores como factores principales en la investigación. Además, esta investigación cuantitativa con alcance descriptivo se centra en un estudio de caso, enfocado en la comprensión de la experiencia desde el punto de vista del sujeto. Realizar un estudio de caso en Open Mind Colombia, donde se ha evidenciado resistencia al cambio, podría ser una estrategia efectiva para comprender los significados subjetivos de la experiencia de los empleados en relación con el cambio y la resistencia al mismo en el lugar de trabajo. Para llevar a cabo este enfoque, se incluirán encuestas semi estructuradas con los participantes, enfocadas en explorar sus experiencias, percepciones y resistencia al cambio en la compañía.

### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis de esta investigación corresponde a los trabajadores de la empresa Open Mind Colombia S.A.S, sin distinción de rangos jerárquicos, áreas funcionales ni

antigüedad laboral. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta a un total de 31 trabajadores, quienes participaron de forma voluntaria. Esta muestra representa aproximadamente el 35% de la población total de empleados de la compañía, lo que permite obtener una visión significativa, aunque no generalizable a la totalidad de la organización.

El tipo de muestreo fue no probabilístico, seleccionando a los participantes con base en su disponibilidad y disposición para colaborar con el estudio. Por esta razón, no se pretende extrapolar los resultados al 100% de la población, sino interpretar los hallazgos en el marco del grupo encuestado.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se utilizó un único instrumento de recolección de datos (encuesta), con el objetivo de medir variables relacionadas con la resistencia al cambio frente a la implementación de la norma ISO 9001. Los resultados obtenidos permiten identificar tendencias generales dentro del grupo participante y generar recomendaciones fundamentadas en datos numéricos.

### **Instrumentos**

Se hizo uso de la encuesta (Google Forms) como método de recolección de datos para la investigación. Por este medio, y para aumentar la validez y confiabilidad, se buscará usar la misma metodología y aplicarla en todos los trabajadores que sean parte de la muestra, garantizando así la implementación del mismo proceso para todos, dando así fiabilidad a los resultados.

### **Procedimiento**

El procedimiento para la aplicación del instrumento consistirá en el envío de las encuestas a los trabajadores incluidos en la muestra, con un tiempo de respuesta estimado menor a un día. Para el análisis de los datos, se utilizaron gráficos de barras, los cuales permitirán visualizar la distribución de las respuestas por ítem y facilitan la interpretación de los niveles de percepción e impacto registrados entre los trabajadores encuestados.

Se utilizaron principalmente dos tipos de escalas: una escala tipo Likert de cinco puntos para medir el grado de acuerdo con afirmaciones relacionadas con la percepción general del cambio organizacional y la implementación de la norma ISO 9001; y una escala numérica de diez puntos para evaluar el nivel de impacto percibido en aspectos más específicos del entorno laboral.

El objetivo es analizar la apreciación de los empleados frente a la implementación de la norma ISO 9001 y los cambios que esta genera en sus procesos y actividades diarias. Las preguntas se orientaron específicamente al impacto en las labores cotidianas, debido a que los formatos exigidos por la norma deben ser diligenciados en cada uno de los procesos que se ejecutan diariamente. Por esta razón, se consideró necesario evaluar el impacto del cambio desde una perspectiva operativa y habitual.

## **Resultados**

Los resultados de esta investigación se basan en el análisis de los datos recolectados en las encuestas realizadas al personal de la organización.

Los resultados de las escalas utilizadas en la encuesta se interpretarán de la siguiente manera para fines prácticos:

Con el fin de establecer un criterio de análisis claro y estructurado, los resultados obtenidos en la encuesta serán interpretados según la siguiente metodología:

- **Impacto positivo significativo:** Si más del 65% de los encuestados otorgan puntuaciones dentro del rango de 8 a 10, se podrá concluir que la mayoría percibe que la norma ISO 9001 tiene un impacto positivo significativo en el aspecto evaluado.
- **Impacto moderado:** Si más del 50% de los encuestados asignan puntuaciones entre 5 y 7, se inferirá que, aunque existe una percepción de mejora, esta no se considera altamente significativa en los procesos internos de la compañía.



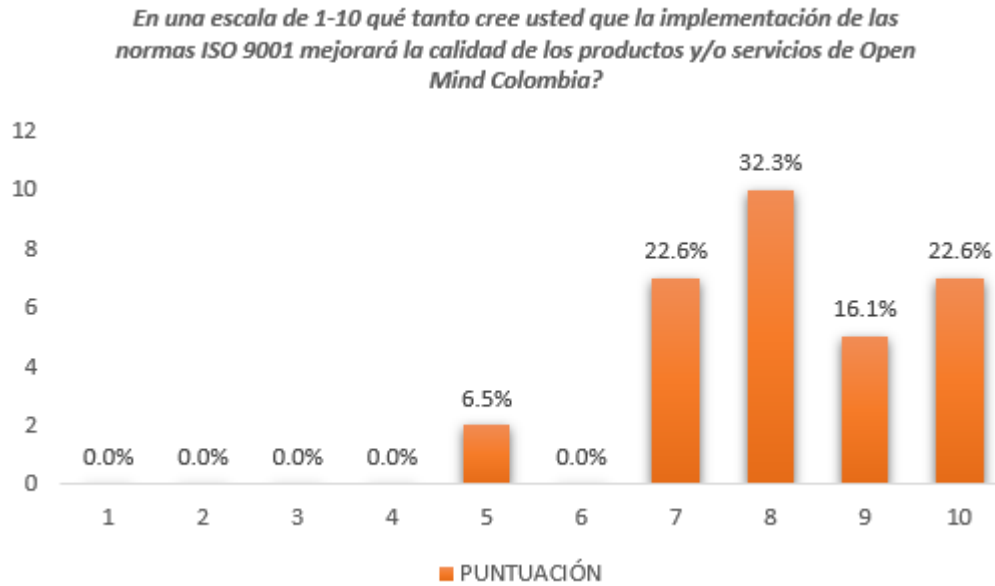
- **Ausencia de impacto positivo:** En caso de que más del 50% de los encuestados otorguen puntuaciones entre 1 y 4, se interpretará que la norma ISO 9001 no es percibida como un factor de mejora dentro de la organización.

Este enfoque metodológico permite una evaluación más objetiva de los datos recopilados, facilitando la toma de decisiones basada en las percepciones de los colaboradores sobre la implementación de la norma ISO 9001.

Para que la investigación avance de manera efectiva, los resultados de cada uno de estos documentos se dirigirán a responder los objetivos específicos y generales de la misma.

En primer lugar, se realizaron preguntas de carácter descriptivo y se obtuvieron los siguientes resultados, el 71% de los encuestados ocupa un cargo operativo, el 16,1% es supervisor, el 9,7% es director de área y el 3,2% pertenece a la gerencia. En cuanto a la antigüedad en la compañía, el 45,2% de los encuestados ha trabajado entre 1 y 3 años, el 25,8% entre 3 y 5 años, el 16,1% menos de un año y el 12,9% más de 5 años. Respecto al conocimiento de la norma ISO 9001, el 90,3% afirmó estar familiarizado con ella, mientras que el 9,7% indicó que no lo está. En relación con la comunicación de la empresa sobre la implementación de la norma ISO 9001, el 51,6% de los encuestados considera que ha sido clara en cierta medida, el 42,5% opina que ha sido muy clara y el 3,2% cree que no ha sido clara. Finalmente, el 93,6% de los encuestados respondió que la implementación de la norma ISO 9001 impactará de manera positiva su trabajo diario, mientras que el 6,4% considera que no tendrá un efecto positivo en sus actividades.

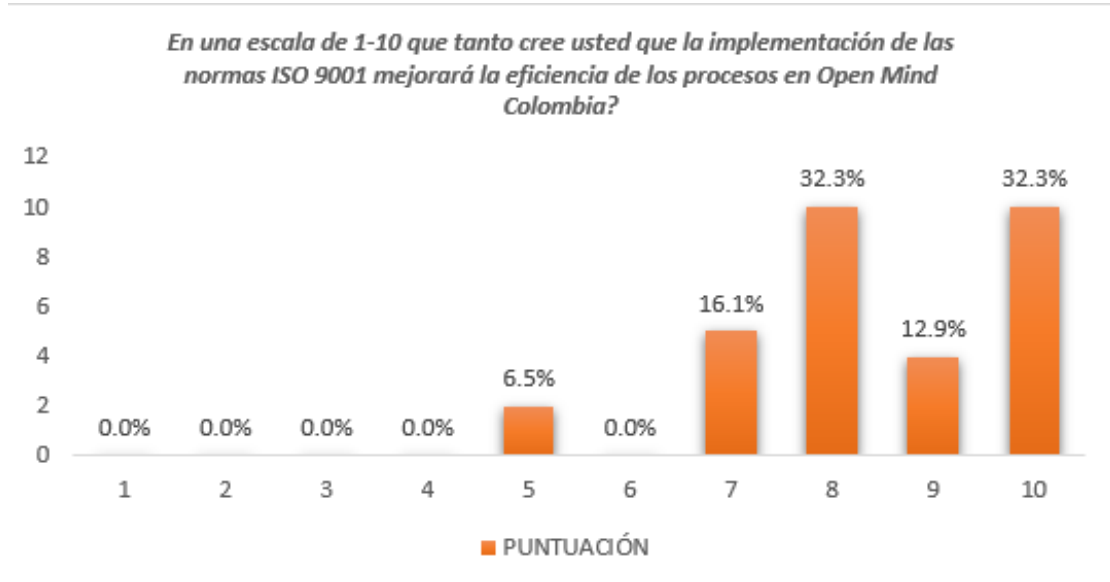
Gráfica 1: En una escala de 1-10 qué tanto cree usted que la implementación de las normas ISO 9001 mejorará la calidad de los productos y/o servicios de Open Mind Colombia?



En la escala presentada en el gráfico anterior, utilizada para medir el impacto en la mejora de la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos en Open Mind, la puntuación más seleccionada por los encuestados fue 8 puntos, con un 32,3% del total de respuestas. En segundo lugar, se encuentran las escalas de 7 y 10 puntos, cada una con un 22,6% de participación. Posteriormente, la puntuación de 9 puntos obtuvo un 16,1% de las respuestas, y finalmente, la escala de 5 puntos fue seleccionada por el 6,5% de los encuestados.

Estos resultados reflejan que una gran mayoría de los participantes percibe la implementación de la norma ISO 9001 como un factor positivo en la mejora de la calidad de los productos y servicios proporcionados por Open Mind. Específicamente, más del 70% de los encuestados asignó puntuaciones de 7 a 10, lo que sugiere una percepción general favorable respecto al impacto de esta norma en los procesos de la empresa.

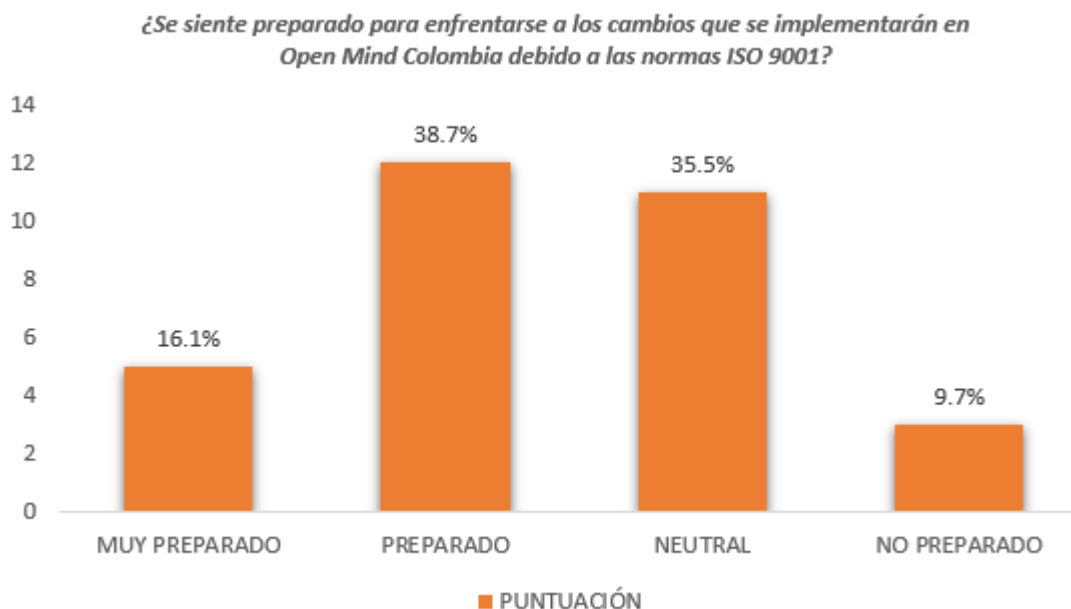
Gráfica 2: En una escala de 1-10 que tanto cree usted que la implementación de las normas ISO 9001 mejorará la eficiencia de los procesos en Open Mind Colombia?



Si siguiendo el mismo sistema de escala previamente establecido, se observa que las puntuaciones de 10 y 8 fueron las más seleccionadas por los encuestados, con un 32,3% de participación cada una. A continuación, la puntuación de 7 obtuvo un 16,1% del total de respuestas, seguida por la puntuación de 9, que alcanzó un 12,9%. Finalmente, el 6,5% restante de los encuestados optó por la puntuación de 5.

Estos resultados reflejan una tendencia positiva en la percepción del impacto de la norma ISO 9001, ya que más del 65% de los encuestados otorgaron puntuaciones entre 8 y 10, lo que sugiere un alto grado de confianza en la contribución de la norma a la mejora de la calidad en los productos y servicios de la empresa.

Gráfica 3: ¿Se siente preparado para enfrentarse a los cambios que se implementarán en Open Mind Colombia debido a las normas ISO 9001?



Respecto a la pregunta relacionada con el nivel de preparación ante los cambios derivados de la implementación de la norma ISO 9001, los resultados obtenidos muestran que:

- El 38,7% de los encuestados manifestó sentirse preparado para afrontar los cambios que implica la implementación de la norma.
- El 35,5% adoptó una postura neutral respecto a su nivel de preparación.
- El 16,1% indicó que se siente altamente preparado para los cambios.
- Finalmente, el 9,7% expresó no estar preparado para afrontar dichas modificaciones.

Estos datos reflejan que más del 50% de los encuestados consideran estar preparados para los cambios que conlleva la implementación de la norma ISO 9001. Esto sugiere un nivel aceptable de adaptación por parte del equipo, aunque aún existe un porcentaje significativo de

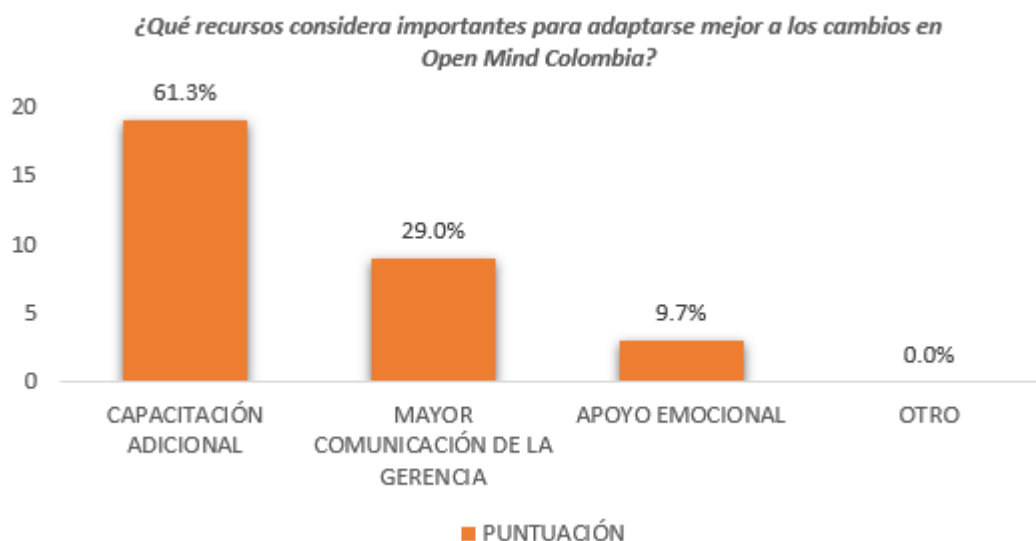
personas que no han definido su posición o que no se sienten listas para estos cambios, lo que podría indicar la necesidad de estrategias adicionales de capacitación y comunicación interna.

*Gráfica 4: ¿Cuáles son las principales razones por las que cree que algunos empleados se podrían resistir a la implementación de las normas ISO 9001 en Open Mind Colombia?*



Los resultados de la encuesta reflejan que la principal razón de resistencia al cambio frente a la implementación de la norma ISO 9001 es la falta de comprensión de sus principios y requisitos, con un 58,1% de los encuestados señalando este factor como el más relevante. Por otro lado, el 35,5% de los participantes considera que no existen razones para que los colaboradores presenten resistencia al cambio, lo que sugiere una percepción general de aceptación dentro de la organización. Sin embargo, el 6.5% de los encuestados cree que la resistencia puede surgir debido a la falta de habilidades de adaptación, lo que resalta la importancia de desarrollar estrategias de formación y acompañamiento para facilitar la transición. En general, estos resultados subrayan la necesidad de reforzar la comunicación y la capacitación en torno a la norma ISO 9001, asegurando que todos los colaboradores comprendan su propósito y beneficios, y mitigando así posibles barreras en su adopción.

Gráfica 5: ¿Qué recursos considera importantes para adaptarse mejor a los cambios en Open Mind Colombia?



Los resultados de la encuesta reflejan que la capacitación adicional es el recurso más valorado por los colaboradores para adaptarse mejor a los cambios en Open Mind Colombia, con un 61.3% de los encuestados señalando su importancia. Por otro lado, un 29% de los participantes destacó la necesidad de una mayor comunicación por parte de la gerencia, lo que indica que una transmisión clara y oportuna de la información es esencial para generar confianza y comprensión frente a los cambios implementados. Finalmente, el porcentaje restante (9.7%) señaló la relevancia del apoyo emocional como un factor clave en la adaptación al cambio. Este resultado pone en evidencia que, además del desarrollo de habilidades técnicas y la mejora en la comunicación, es fundamental considerar el impacto emocional que pueden generar los procesos de transformación dentro de la empresa.

Gráfica 6: ¿Considera importante que exista un apoyo psicológico durante la implementación de las normas ISO 9001 en Open Mind Colombia?



Los resultados de la encuesta indican que la gran mayoría de los colaboradores de Open Mind Colombia, con un 80,6%, no considera necesario contar con un apoyo psicológico durante la implementación de la norma ISO 9001. Este dato sugiere que los encuestados perciben la adaptación a la norma como un proceso que no genera un impacto emocional significativo o que puede gestionarse sin la necesidad de un acompañamiento especializado en este ámbito.

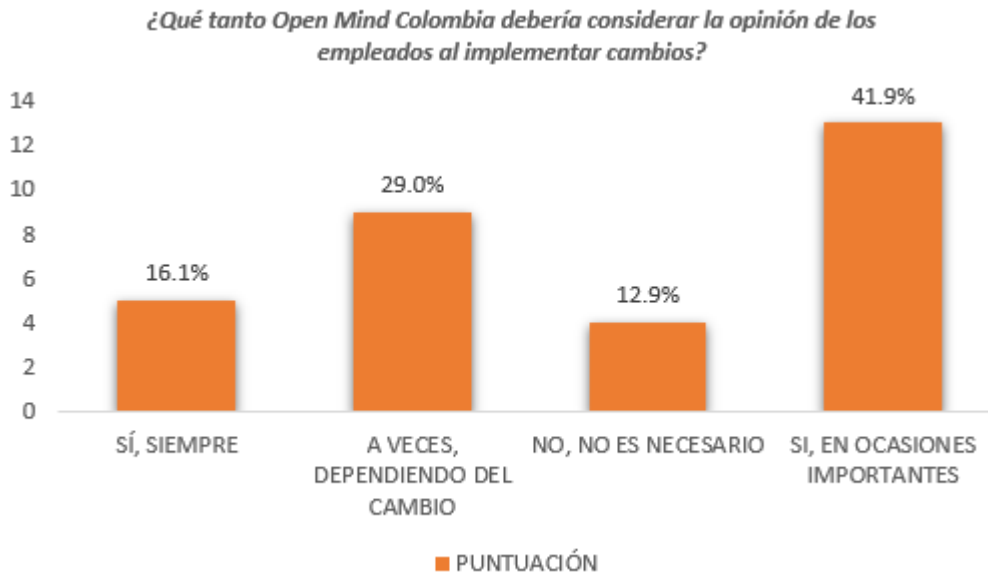
Por otro lado, un 19,4% de los participantes manifestó que sí considera importante la existencia de un apoyo psicológico en este proceso. Este porcentaje, aunque minoritario, pone en evidencia que algunos colaboradores pueden experimentar niveles de estrés, incertidumbre o preocupación ante los cambios organizacionales y podrían beneficiarse de estrategias enfocadas en el bienestar emocional.

Gráfica 7: En una escala del 1-5 cuanto considera que su vida personal puede afectar la adaptación al cambio



Los resultados de la encuesta reflejan que la percepción sobre el impacto de la vida personal en la adaptación al cambio dentro de Open Mind Colombia varía entre los colaboradores. Un 19,4% de los encuestados considera que su vida personal no influye en absoluto en su capacidad de adaptación, al elegir la escala más baja (1). Por otro lado, tanto la escala 2 como la escala 3 fueron seleccionadas por un 25.8% de los participantes cada una, lo que indica que una parte significativa de los encuestados percibe un impacto moderado de su vida personal en el proceso de cambio. Esto sugiere que, si bien reconocen cierta influencia, esta no representa un obstáculo determinante en su adaptación a nuevas dinámicas organizacionales. Seguidamente, el 22,6% de los colaboradores optó por la escala 4, lo que sugiere que para este grupo, la vida personal tiene un impacto considerable en su capacidad de adaptación a los cambios implementados en la empresa. Finalmente, el 6.5% de los colaboradores seleccionaron la escala más alta (5) infiriendo que su vida personal afecta considerablemente su capacidad de adaptación.

Gráfica 8: ¿Qué tanto Open Mind Colombia debería considerar la opinión de los empleados al implementar cambios?



Un 41,9% de los encuestados indicó que la empresa debería considerar la opinión de los empleados en ocasiones importantes, lo que sugiere que una parte significativa de los colaboradores percibe que su participación es fundamental en decisiones de alto impacto, pero no necesariamente en todos los cambios. Por otro lado, un 29% de los participantes respondió que la empresa debería considerar la opinión de los empleados dependiendo del tipo de cambio, lo que indica que algunos colaboradores reconocen que hay modificaciones dentro de la organización que pueden requerir más consulta que otras, dependiendo de su impacto y relevancia en el día a día laboral. Sin embargo, un 16,1% de los encuestados considera que Open Mind Colombia siempre debería tener en cuenta la opinión de los empleados al momento de implementar cambios. Este porcentaje, aunque menor en comparación con las otras opciones, resalta la importancia de la participación activa del talento humano en la toma de decisiones y la percepción de que una mayor inclusión en estos procesos podría generar un ambiente más colaborativo y eficiente. Finalmente, el 12,9% restante de votantes consideran que no es necesario que la compañía considere su participación u opinión en la toma de decisiones, lo cual resalta la confianza que mantienen sobre las decisiones tomadas por gerencia o directivos.

## **Discusión**

Los resultados obtenidos en el análisis permiten establecer una relación directa con los conceptos teóricos abordados sobre el cambio organizacional y la gestión de calidad. En primer lugar, se evidencia que las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico que exige la constante adaptación para mantener su competitividad. García y Forero (2020) destacan la importancia de afrontar el cambio organizacional de manera estratégica, pues el éxito radica en la forma en que las empresas gestionan estas transformaciones. En este contexto, modelos como el de Lewin permiten comprender las fuerzas internas y externas que influyen en el proceso de cambio, identificando la resistencia al mismo como un factor clave que puede afectar su implementación.

En el primer y segundo gráfico se observa una tendencia clara de la buena percepción que tienen los trabajadores de la empresa en cuanto a la mejora en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, así como la eficiencia en aquellos procesos que cada uno desempeña a diario, concentrándose en un porcentaje mayor al 70% en el rango de 8 a 10 puntos, lo que permite inferir que los colaboradores piensan que si empiezan a implementar la norma ISO 9001 tendría un impacto positivo en Open Mind Colombia. Como lo señala Cartaya y Suárez (2008), la calidad es un elemento diferenciador en el mundo empresarial, por lo que la implementación de estándares como las normas ISO 9001 permite garantizar la excelencia en los productos y servicios. En particular, la norma ISO 9001 establece un marco de referencia para mejorar la eficiencia y la eficacia en la gestión de los procesos organizacionales, abarcando aspectos clave como el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal y la mejora continua. Para que la adopción de estas normas sea exitosa, es indispensable el compromiso tanto de la alta dirección como del personal, ya que la certificación de calidad no solo responde a una exigencia del mercado, sino que también contribuye al fortalecimiento de la empresa.

En este sentido, la Indagación Apreciativa surge como una herramienta relevante para la gestión del cambio, ya que permite identificar y potenciar las fortalezas del capital humano, orientando el proceso hacia una transformación positiva.

Por otro lado, en el tercer gráfico, de igual forma se observa una tendencia positiva frente al nivel de preparación de los trabajadores con respecto a los cambios a implementar por la norma ISO 9001, lo que muestra como resultado que el personal tiene capacidad de adaptación y la compañía ha realizado buenos esfuerzos en la preparación de los mismos, sin embargo, una parte de los encuestados dijeron no estar preparados para estos, lo que concluye que se necesita un plan de acción para brindarle a dichos colaboradores la preparación necesaria.

En el cuarto gráfico la puntuación se observa dividida en dos razones, la primera, más del 50% de la muestra dice que la falta de comprensión de la norma es la principal razón de resistencia frente a los cambios a implementar por la norma ISO, Eilam y Shamir (2005) y Juez (2009) destacan el papel del autoconcepto en la forma en que los trabajadores enfrentan el cambio, ya que factores como la autoestima y la autoeficacia pueden influir en su disposición a aceptar nuevas dinámicas laborales. De manera similar, la resistencia a la estandarización de procesos representa un obstáculo importante, ya que implica la modificación de hábitos previamente establecidos. Lo que nos permite interpretar que al no comprender la norma y tener que modificar la cotidianidad de sus roles genera un factor de resistencia importante, sin embargo, un poco más del 30% de los trabajadores respondieron que no consideran que existan factores para resistirse al cambio, lo que permite destacar nuevamente que la empresa ha realizado esfuerzos importantes en la divulgación de los cambios y su importancia al personal.

En el quinto gráfico, se observa que el recurso más importante para adaptarse al cambio en Open Mind es la capacitación adicional, dejando en evidencia que pese a los esfuerzos de la compañía en cuanto a la divulgación de información con respecto a la norma ISO 9001 han sido buenos, no son suficientes, por otro lado, cerca del 30% de la muestra dice que si tuvieran mayor comunicación de la gerencia frente a estos cambios les sería más fácil adaptarse, lo que permite suponer que la cabeza de la organización no ha estado muy presente en la implementación de los cambios y los colaboradores perciben esto como algo negativo.



La resistencia al cambio también puede derivar de factores culturales y del nivel de riesgo percibido. La aversión al riesgo es una de las principales razones por las cuales los empleados se oponen a la transformación organizacional, ya que la incertidumbre sobre los resultados genera temor e inseguridad. Para contrarrestar esto, se deben establecer incentivos y mecanismos que brinden confianza a los trabajadores, asegurando que los cambios no representen una amenaza, sino una oportunidad de crecimiento.

En el sexto gráfico, más del 80% de la muestra asegura que contar con un apoyo psicológico en la adaptación del cambio sería muy importante, lo que permite concluir que la salud mental de los colaboradores es un factor primario en su proceso de adaptación y si contaran con acompañamiento profesional la transición al cambio sería más sencilla. Pese a que en el séptimo gráfico donde se observa una escala de impacto de la vida personal de los trabajadores con relación a su adaptación al cambio los porcentajes más altos estuvieron en la escala moderada, más del 29% eligió los dos puntajes más altos, volviendo a poner en evidencia que la salud mental es un factor determinante y Open Mind debe de prestar más atención a esto si desea una implementación de la norma ISO 9001 satisfactoria.

Por último, en el octavo gráfico se observa una fuerte tendencia en cuanto a la importancia de tomar en consideración la opinión de los trabajadores en cuanto a la implementación de cambios se refiere en Open Mind, con un acumulado de más del 80% de la muestra se observa que para ellos es importante que la organización tome en cuenta su opinión al momento de implementar algún cambio, lo que permite interpretar que la opinión de los colaboradores no es tenida en cuenta, y pese a que esto no es una obligación, permite generar un ambiente laboral sano y constructivo donde todos son tomados en cuenta en pro de la organización.

## **Conclusión**

A la luz del objetivo general de esta investigación, se logró analizar los factores que inciden en la resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la empresa Open Mind Colombia durante el proceso de implementación de la norma ISO 9001. Los hallazgos obtenidos permiten identificar que, si bien existe una percepción mayoritariamente positiva frente a los beneficios de la norma en términos generales, persisten elementos que dificultan su adopción completa, por ejemplo, el factor de la comunicación interna destacó junto con la falta de comprensión de la norma en los rubros que generan mayor resistencia al cambio por parte del personal, considerando esta información, se identifican estos hallazgos como los factores con mayor incidencia en la resistencia al cambio en Open Mind.

En relación a la evaluación de la percepción de los colaboradores, se determinó que la mayoría de ellos considera que la implementación de la norma tendrá un impacto favorable en la calidad de los productos y servicios, así como en la eficiencia de sus actividades diarias. Este resultado evidencia una disposición positiva hacia el cambio, lo cual representa una base sólida para avanzar en el proceso de mejora continua, sin embargo, se identificó como factor crítico de resistencia la falta de comprensión profunda de la norma, señalada por más del 50% de los encuestados como la principal barrera para aceptar los cambios propuestos. Este hallazgo coincide con lo que señala la literatura especializada, donde la incompreensión de los beneficios y requerimientos de la norma ISO 9001 aparece frecuentemente como un obstáculo fundamental para su implementación exitosa, por ende, se entiende que los colaboradores perciben el cambio como algo positivo en sus actividades cotidianas, sin embargo, enfrentan dificultades en la comprensión total de la norma y esto genera una resistencia por incertidumbre.

Frente a la observación de patrones de comportamiento de los trabajadores, los resultados muestran que, aunque una parte importante del personal se siente preparado para los cambios, otro grupo manifiesta incertidumbre y falta de preparación. Este patrón evidencia una necesidad clara de fortalecer los procesos de formación y acompañamiento. Además, la observación de comportamientos como la resistencia a la estandarización y el temor a modificar rutinas establecidas permite comprender la existencia de actitudes defensivas ante el cambio.

Consecuentemente, el patrón común entre el personal es el inconformismo y en algunos casos temor de salir de su cotidianidad laboral cometiendo algún error o falencia en su proceso asignado.

Con respecto a la identificación de factores endógenos y exógenos, se encontró que la falta de comprensión de la norma, la escasa comunicación desde la gerencia, la limitada participación en la toma de decisiones y la necesidad de apoyo psicológico son los principales factores internos que inciden en la resistencia al cambio de los colaboradores. Del lado de los factores exógenos, se destacan la presión por el cumplimiento de estándares externos y la percepción de que el cambio puede alterar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Todo lo anterior indica que la resistencia al cambio no se origina exclusivamente en el desconocimiento técnico, sino también en aspectos emocionales, culturales y comunicacionales.

Los resultados obtenidos permiten confirmar que los factores propuestos en la hipótesis efectivamente inciden en la resistencia al cambio por parte de los trabajadores de Open Mind Colombia durante la implementación de la norma ISO 9001. La encuesta evidenció que una parte significativa de los empleados no comprende completamente la norma, lo que refleja deficiencias en los procesos de capacitación. Asimismo, varios trabajadores señalaron la falta de comunicación clara desde la gerencia como una barrera para adaptarse a los cambios, y una mayoría expresó la importancia de entender los beneficios del cambio para sentirse motivados a aceptarlo. Estos hallazgos confirman que la cultura organizacional, la calidad de la comunicación interna, la preparación del personal y la percepción de los beneficios son elementos clave que influyen en la disposición de los colaboradores frente al cambio. En consecuencia, se valida la hipótesis inicial, destacando la necesidad de fortalecer estos factores para lograr una implementación exitosa del sistema de gestión de calidad.

En conclusión, la implementación de la norma ISO 9001 en Open Mind Colombia requiere un enfoque integral que considere tanto los aspectos formales del cambio como las dinámicas humanas que lo acompañan. La capacitación continua, el acompañamiento psicológico, la inclusión de la opinión de los trabajadores y una comunicación más directa por



parte de la alta dirección se presentan como factores clave para reducir la resistencia y lograr una transformación organizacional efectiva y sostenible a largo plazo.

### **Declaración ética.**

El autor declara que este trabajo se acoge a los principios, preceptos, definiciones e indicaciones establecidos en la “Política de propiedad intelectual” vigente en la Universidad El Bosque (Acuerdo No. 12746 de 2014), así como la Circular No. 06 de 2002 de la Dirección nacional de derechos de autor.

Al tenor de lo anterior el autor (Sara Lucia Toro) de este trabajo de grado ratifica(n) que su trabajo es original y cumple con todo lo reglamentario sobre derechos de autor, siendo los autores únicos responsable del contenido y las ideas planteadas en el presente manuscrito.

## Referencias

- A.H. Eagly, S. Chaiken, (1993) *The psychology of attitudes*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Alic, M. (2014). *Impact of iso 9001 certification cancellation on business performance. A case study in Slovenian organizations*. *Total Quality Management*, 25(7), 790-811.
- Candido, C. J. F., Coelho, L. M. S., & Peixinho, R. M. T. (2016). *The financial impact of a withdrawn iso 9001 certificate*. *International Journal of Operations and Production Management*, 36(1), 23-41. <https://bit.ly/3RHASDi>
- Cartaya, J.C y Suarez, J.R (2008). *La inteligencia empresarial y el Sistema de Gestión de /Calidad ISO 9001: 2000*. Instituto de información científica y tecnológica, pp. 31-44. <https://goo.su/myNdbnJ>
- Carriel, R., Barros, C. & Fernández, F. (2018) Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015 *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. Vol. 2 núm., 1, febrero, ISSN: 2588-073X, 2018, pp. 625-644. Editorial Saberes del Conocimiento.
- Casadesus, M., & Karapetrovic, S. (2005). *The erosion of iso 9000 benefits: a temporal study*. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(2), 120-36. doi: <https://goo.su/av1Bd>
- Castro, P., & Batel, S. (2008). *Social Representation, Change and Resistance: On the Difficulties of Generalizing New Norms*. *Culture & Psychology*, 14(4), 475-497. <https://goo.su/euaZf2>
- Diaz, M. (2020). *El cambio social planificado y la cultura*. Editorial complutense. [https://www.google.com.co/books/edition/El\\_cambio\\_social\\_planificado\\_y\\_la\\_cultur/RS\\_eZ6ZgWCGUC?hl=es&gbpv=1&dq=inauthor:%22M%C3%A1ximo+D%C3%ADaz+Casanova%22&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/El_cambio_social_planificado_y_la_cultur/RS_eZ6ZgWCGUC?hl=es&gbpv=1&dq=inauthor:%22M%C3%A1ximo+D%C3%ADaz+Casanova%22&printsec=frontcover)

- Delgado, J. (2022). *Los 8 tipos de resistencia al cambio que debes conocer*. Rincón de la Psicología. <https://bit.ly/3RGCMiH>
- García Bustos, R. & Bohórquez Escobar, M. (2020, 20 agosto). *Transición a la Norma ISO 9001 – 2015 Numeral 4*. Contexto Organizacional. Universidad Santo Tomás. <https://goo.su/xLR9k>
- García, M., Forero, C. (2007) *Cambio organizacional: una introducción al concepto*. Universidad Católica de Colombia. <https://bit.ly/4iGlmhg>
- Gómez, M. (2019). *Comportamientos de resistencia al cambio que se presentan más comúnmente en los colaboradores de una organización prestadora de Servicios de salud, a partir del cambio de gerente*. Repositorio Universidad EAFIT. <https://bit.ly/4mbTWD5>
- González, A., & Fernández, J. (2019). *Gestión de la calidad: ISO 9001:2015*.
- ISO. (2021). ISO 9001:2015 *Quality management systems — Requirements*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/home.html>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=137>
- Leadership & Organization Development Journal, 19 (1998), pp. 157-163
- Lewin, K. (1947). *Field theory in social science*. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=MynYCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA89&ots=-6f68z5R55&sig=LnR1Hb-JieX4Nc1sNRv0GBxz83A&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=MynYCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA89&ots=-6f68z5R55&sig=LnR1Hb-JieX4Nc1sNRv0GBxz83A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
- Lewin's change management model. (1947). *Understanding the three stages of change*. [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_94.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm).

- López, G., Restrepo, L., López, M. (2013). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. Scientia Et Technica, 18 (1),149-157.[fecha de Consulta 5 de Septiembre de 2022]. ISSN: 0122-1701. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84927487022>
- Madero, S., Olivas, M. (2016). *Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral*. Elsevier. <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.unbosque.edu.co/science/article/pii/S0123592316000024>
- Muga, J. (2014). *La indagación apreciativa: una metodología de Desarrollo Organizacional para el cambio en la empresa*. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138860/La-indagaci%C3%B3n-apreciativa.pdf?sequence=1>.
- Pérez, L., Vilariño, C., Ronda, G. (2017). *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia*. Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial, Holguín, Cuba. <https://bit.ly/3SdMcCw>
- Resistencia al cambio organizacional | *Qué es, causas y cómo vencerla*. (2022). <https://negociosyempresa.com/que-es-resistencia-al-cambio-organizacional/>
- Schalk, R.; Campbell, J.W.; Freese, C. (1998). *Change and employee behaviour*. WORC at Tilburg University. Leadership & Organization Development Journal <https://goo.su/BrGKq>
- Santos, M. (2020). *Implementación de sistemas de gestión de calidad: ISO 9001*. Revista de Calidad y Gestión, 15(2), 45-60.
- Unterreiner, J. y Gisbert Soler, V. (2019). *Pequeñas y medianas empresas y la norma ISO 9001*. Glosas de innovación aplicadas a la pyme, 8(3), 84-97. <http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n3e31.84-97>