

Implicaciones de la gestión del cambio en la implementación de un sistema de gestión de calidad

Implications of change management in the implementation of a quality management system

Nicolás Moreno Caicedo¹
nicolas.moreno00@usc.edu.co

Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de [Ingeniería industrial] (1)

Resumen

La presente revisión bibliográfica, busca ampliar la comprensión sobre lo que es, lo que implica y en lo que beneficia a las organizaciones, aplicar la gestión del cambio en la implementación de un sistema de gestión de calidad. En el transcurso de la investigación literaria, se puede encontrar los diferentes documentos donde se plasman los conceptos en estudio, que son en primera medida conocer los pioneros de la calidad, como también sobre lo que es un sistema de gestión de calidad y finalizamos con la gestión del cambio. Después de esto se indaga sobre las implicaciones de la gestión de cambio en la implementación de cualquier herramienta, proceso, estándar o sistema dentro de la organización. Hay que tener en cuenta, que los factores para una exitosa implementación de un proceso de cambio, es una buena comunicación asertiva, sincera y ante todo transparente con los empleados de la organización, esto con el propósito de que todos los involucrados en el proceso estén coordinados con los objetivos de la organización y alineados con la nueva adaptación del proceso, para que así, no se presenten temores o preocupaciones sobre los cambios que se irían a generar, ya que de ser así, eso sería un grave problema para la empresa. Sin embargo, se debe entender que los beneficios generados por la gestión de cambio, se manifiesta en una buena cultura organizacional y en un sistema de trabajo sólido. Generando confianza de los empleados hacia la toma de decisiones de la alta gerencia, creando así una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones y se puede decir que gozará de un crecimiento en el mercado si los cambios ejecutados fueron de acuerdo a lo planeado. Es por eso, que se buscaron casos de éxito en la implementación de un sistema de gestión como la ISO 9001:2015 basado en la gestión de cambio, mostrando como este proceso es necesario para la creación de ambientes óptimos donde la organización pueda funcionar de manera proactiva. Por último, se realizaron las conclusiones pertinentes respecto a lo investigado de las diferentes literaturas, donde se llega a decir que es necesario conocer a fondo todos los conceptos del tema, para poder generar estrategias, en donde los empleados que se vean afectados por los nuevos cambios los puedan aceptar, en pro de un mejor desempeño competitivo.

Palabras Clave: gestión de cambio; gestión de calidad, ISO 9001, organización, procesos

Abstract

The present bibliographic review seeks to broaden the understanding of what it is, what it implies and what benefits organizations, applying change management in the implementation of a quality management system. In the course of literary research, you can find the different documents where the concepts under study are captured, which are first of all to know the pioneers of quality, as well as what a quality management system is and we end with the change management. After this, the implications of change management in the implementation of any tool, process, standard or system within the organization are investigated. It should be borne in mind that the factors for a successful implementation of a change process is good assertive, sincere and above all transparent communication with the employees of the organization, this in order that all those involved in the process are coordinated with the objectives of the organization and aligned with the new adaptation of the process, so that there are no fears or concerns about the changes that would be generated, since if so, that would be a serious problem for the company. However, it should be understood that the benefits generated by change management, is manifested in a good organizational culture and a solid work system. Generating confidence of the employees towards the decision making of the high management, creating this way a competitive advantage in front of the other organizations and it can be said that it will enjoy a growth in the market if the executed changes were according to what was planned. That is why, success cases were sought in the implementation of a management system such as ISO 9001: 2015 based on change management, showing how this process is necessary for the creation of optimal environments where the organization can function efficiently proactive. Finally, the pertinent conclusions were made regarding the research of the different literatures, where it is said that it is necessary to thoroughly know all the concepts of the subject, in order to generate strategies, where the employees who are affected by the new changes they can accept, in favor of better competitive performance.

Key Words: change management; quality management, ISO 9001, organization, processes

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más exigente, la gestión de cambio es una de las metodologías mejor diseñadas, para poder llevar a las organizaciones a ejecutar de forma anticipada las variaciones en los procesos, permitiendo enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades del entorno. Adicionalmente este pensamiento estratégico, ayuda al logro de las metas organizacionales, a través de estrategias empresariales bien ejecutadas.

Además, en las diferentes literaturas bibliográficas sobre la gestión de cambio, se discute la importancia de la flexibilidad de la organización frente a los entornos cambiantes o inciertos, pues ante condiciones de baja intensidad competitiva no se requieren estrategias bien elaboradas, pero si, ante los entornos competitivos más intensos, la flexibilidad estratégica es un activo valioso para la organización. Ya que esta integra no solo los cambios de planes y objetivos, sino también a la creación de productos de uso y aprovechamiento de los recursos disponibles (Pérez Vallejo, 2016).

A pesar de esto, se puede afirmar que muchas empresas están en proceso de reestructuración, debido a las exigencias de la competencia, de la globalización y de las nuevas tecnologías. Ya que para poder adaptarse a estos cambios exigidos por el entorno cada vez más demandante y cambiante, se debe renovar y pensar en la mejora continua de los procesos, al igual que en la innovación permanente bienes y servicios (Romain Marciano, 2019). Se puede decir, que la gestión del cambio ayuda a una mejor forma de toma de decisión interconectada entre sí, que permite mejorar una situación no deseada, para llegar a otra que se adapte a las necesidades de la organización.

Lo anterior y en general, la historia muestra la capacidad de las sociedades para transformarse en medio de las crisis, hoy, las compañías deben subsistir en medio de un contexto social, económico y político inestable, por lo que la gestión del cambio cobra gran relevancia, es un factor que debe ser analizado y reforzado. La gestión del cambio resulta una herramienta útil para apoyar las necesidades de competencia del mercado que resulten sustentables a corto, mediano y largo plazo.

Además esta revisión bibliográfica, analizará la gestión del cambio como un factor clave para la mejora continua de las

organizaciones como en la implementación de un sistema de gestión de calidad como la ISO 9001, se estudiarán los beneficios, limitaciones y formas en las que se debe implementar un proceso de cambio. Este análisis busca resaltar la importancia de que las organizaciones desarrollen capacidades de aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento y construirse a diario en un entorno cambiante.

La gestión del cambio es una oportunidad para que las compañías alcancen su máximo desarrollo y por ende logren su supervivencia en un entorno que evoluciona constantemente, exigiendo la máxima explotación de su valor agregado, que permita optimizar los recursos escasos y ubicarse entre las mejores organizaciones del mercado, ser líderes, logrando que el modelo de gestión aplicado alcance la mayor eficiencia posible.

1. Desarrollo de la Temática

A continuación, en esta revisión literaria, se mostrará la importancia de la gestión del cambio, y como está, tiene implicaciones positivas o negativas en la toma de decisión de la alta gerencia, para así poder implementar un Sistema de Gestión de Calidad, que ayude a mejorar los procesos internos, ya que al realizar esto, las organizaciones pueden mejorar competitivamente en el sector en el que se encuentren. Asimismo, el estudio investigativo, tendrá en cuenta el sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2015), ya que es el sistema que más se utilizan en Colombia, para mejorar los procesos en cuestión de calidad y buscar la certificación de la misma.

1.1 Pioneros de la Gestión de Calidad

Existen diversos expertos en cuanto a la gestión de calidad, mucho de estos pioneros marcaron la diferencia en el mundo, en alguna parte del tiempo, es por eso, que se le debe dar la importancia necesaria a estos padres de la Calidad.

Uno de los primeros pioneros de la calidad, fue Walter Shewhart, él aportó con su conocimiento a crear la base de las técnicas estadísticas que pusieron a consideración la variación dentro de la corriente principal de la calidad (Deming, 1989), por este método, le dieron el nombre del “padre del control estadístico de calidad”, además en 1931 escribió su primer libro llamado “Economic Control of Quality of Manufactured” (Rose, 2014, pág. 47). Gracias a su trabajo, muchas industrias cambiaron alrededor del mundo, por eso, su reconocimiento de ser el primero en aportar a la calidad.

Otro exponente de la calidad, fue Edwards Deming, discípulo de Shewhart, este fue considerado uno de los mayores pioneros de la gestión de calidad, con su método en estadística centrada en la responsabilidad de la dirección, esto, lo ayudó a sobresalir de los demás, que se enfocaban más al detalle, mientras que Deming mantuvo una visión más amplia, considerando la calidad en términos económicos generales. Hacia el final de su carrera en 1993 publicó el libro llamado “The Economic For Industry, Government, and Education” (Rose, 2014, pág. 48), donde pudo formuló un sistema de conocimiento profundo basado en cuatro elementos necesarios, que sirvieron para la transformación del nuevo estilo de gestión de la calidad.

También se considera en la revisión literaria al experto Joseph M. Juran, siendo otro de los pioneros en la calidad, también fue discípulo de Shewhart. Juran aportó su conocimiento a la calidad, con un enfoque basado en temas estratégicos y de planeación (Juran, 1990). Este creía que la baja calidad, era resultado de una mala planeación por parte de la gerencia, es por eso, que él propuso la “Trilogía de Juran”, este era una metodología de calidad en tres pasos, que incluye; planeación, control y mejoramiento, todo dirigido hacia la calidad. A este pionero también se le conoce por el análisis de Pareto, que es una técnica de calidad basada en un principio de economía (Rose, 2014, pág. 50).

Otro de los contribuyentes y pioneros de la calidad, Philip B. Crosby, veía la calidad como conformidad con los requerimientos, esto quiere decir, que no habría razón para la no conformidad, en otras palabras, lo que buscaba Crosby, era que la calidad fuera el resultado de la prevención de defectos en los productos, y no de la inspección y de la corrección de los mismos (Rose, 2014, pág. 51). Además, Crosby creía que la meta era que cualquier proceso tuviera cero defectos, asimismo, ese pensar se volvió famoso tanto en la industria, como en el gobierno (Aranda & Ramírez Herrera, 2014).

Un importante pionero japonés en tema de la calidad, es Kaoru Ishikawa, sin duda es el imprescindible número uno con su metodología de calidad, esto se debe, a que su método se da de forma muy natural, él enfatiza que los clientes son parte de la ecuación para mejorar la calidad de los productos y servicios, además de que se debe tener en cuenta a los empleados, formándolos con educación y capacitación día a día como fundamento a la calidad, no obstante, Ishikawa consideraba que los empleados pueden ayudar a la solución de problemas como también identificando oportunidades de mejoramiento. Uno de los logros más destacados de Ishikawa, se basó en la codificación de las herramientas básicas de calidad, ya que esta se acoplaba de manera armónica, con los marcos teóricos de la calidad de Edwards Deming y Joseph Juran. Ishikawa también aportó con su trabajo llamado “Guide to Quality Control”, esta es una guía conocida como las siete herramientas básicas de la calidad (Rose, 2014, pág. 52). Además Ishikawa fue el creador del diagrama de causa y efecto o también conocido como diagrama de espina de pescado (Aranda & Ramírez Herrera, 2014).

Por último, tenemos otro experto japonés en el tema de la calidad, este es Genichi Taguchi, este pionero se dio a conocer por su enfoque innovador en calidad con el “método Taguchi”, su trabajo se basó en la continuidad del trabajo de Shewhart en su enfoque estadístico, como también en el trabajo de Deming en cuanto al mejoramiento de la calidad. Además el trabajo de Taguchi no considera la calidad como la conformidad con las especificaciones, sino más bien, como un objetivo de un rango (Rose, 2014, pág. 52). Asimismo, el trabajo de Taguchi se ha definido como la metodología más eficiente para alcanzar el mejoramiento de la calidad, ya que muchos profesionales que utilizan el método, mencionan que a futuro esta herramienta reemplazara el control estadístico (Aranda & Ramírez Herrera, 2014).

Después de conocer sobre los pioneros de la calidad, se debe entender que es un sistema de gestión de calidad, es por eso, que a continuación se plasmarán diferentes aportes de artículos sobre el tema, para poder conocer a mayor profundidad sobre este concepto, además se escogerá un sistema de gestión de calidad como la ISO 9001, ya que es la más utilizada en Colombia.

1.2 Sistemas de Gestión de Calidad

En este punto de la revisión literaria, se mostrarán los conceptos de gestión de calidad, sistema de gestión de calidad y de la norma ISO 9001, definiendo algunas características de cada una de ellas.

Primero se entiende, que la gestión de calidad está conformada por un conjunto de fases dirigidas hacia la planificación, organización y control de los procesos, todo esto, en función de calidad en la organización (Maseda, 1988). Sin embargo, El propósito de la gestión de calidad, es poder definir las políticas de calidad, al igual que establecer objetivos alineados con estas políticas, realizando una adecuada planificación en base a los objetivos de la organización, para así, establecer las estrategias y los recursos necesarios, sin dejar de definir las funciones y responsabilidades de la empresa, también se debe seleccionar los candidatos más aptos y formarlos en función al proceso, después de realizada esta parte, se debe motivar al personal de las diferentes áreas al logro de los objetivos, siempre y cuando se controlen los errores y se corrijan a tiempo. De esta manera, se tiene una idea de lo que abarca la gestión de calidad, ya que sin ella las organizaciones tenderían complicaciones y podrían fracasar en su intento al éxito.

Ahora bien, un sistema de calidad es el punto de partida que deben tener las organizaciones, para poder estructurar y organizar las operaciones de las diferentes áreas, además con esto, la empresa deben de ser capaz de dirigir y asegurar la rentabilidad, la competitividad, la eficiencia y eficacia, para así adaptarse a los nuevos cambios y situaciones del mercado (Méndez García, Jaramillo Viguera, & Serrano Crespo, 2006). Es por eso, que un sistemas de gestión de calidad, es una de las herramientas más efectivas para las organizaciones a la hora de incrementar la competitividad (Priede, 2012), esto debido al crecimiento global de las empresas, que cada día son más exigentes, y buscan la manera de poder sobrevivir en un mercado cada vez más agresivo.

Una vez entendido que es un sistema de calidad, ahora hay que saber cuál es el objetivo de la ISO 9001, esta busca mejorar la calidad a través de un conjunto de actividades, teniendo siempre presente la eficiencia y eficacia en la organización para su propia ventaja y la de sus clientes, además esta normativa también quiere establecer un sistema de gestión de calidad que asegure la satisfacción del cliente, por medio de los productos y/o servicios cumpliendo con sus expectativas (Cortés, 2017).

Queriendo decir, que las organizaciones para seguir mejorando en los procesos, estas deben pensar en brindar mejores productos y servicios teniendo en cuenta siempre la calidad y las necesidades de los clientes, de esa manera se alcanza continuamente los objetivos y se avanza en la conquista de nuevos mercados.

Teniendo en cuenta este objetivo de la ISO 9001, se pasa a conocer los siete principios que abarcan la gestión de la calidad basados en la norma internacional ISO 9000, estos se adaptan fácilmente a la nueva norma ISO 9001:2015, con el fin de mejorar el desempeño de una organización (ISO, 2015). Estos siete principios son: enfoque al cliente; liderazgo; compromiso de las personas; enfoque a procesos; mejora; toma de decisiones basada en la evidencia; y gestión de las relaciones.

Además, la ISO 9001 describe los requisitos que debe satisfacer una organización, pero esta debe estar alineada con la norma. Ya que esta es una norma genérica, aplicable a cualquier organización, sin importar su tipo, tamaño, sector al que pertenezca o actividades que lleven a cabo (López Lemos, 2016). Es por eso, que esta normativa es perfecta para cualquier empresa en cualquier sector, independientemente de la región o el país en que se encuentre.

Sin embargo, también se dice que la ISO 9001 se percibe como un conjunto de recomendaciones o buenas prácticas, que aplicadas al sistema de gestión de cualquier empresa, esto hace que el sistema de gestión funcione de una manera más sólida en cuanto al funcionamiento del negocio (Calso & Pardo, 2018). Queriendo decir con esto, que tener una metodología que ayude a la organización a mejorar frente a su competencia, hará la diferencia, para que sus clientes prefieran sus productos o servicios, cumpliendo con estándares de calidad.

1.3 Gestión de Cambio

De acuerdo a lo anterior, sobre el sistema de gestión de calidad, se pasa a definir que es la gestión de cambio y como este proceso, ha ayudado a las empresas, a guiar a los integrantes de altos, medios y bajos mandos a un cambio de mentalidad, esto con el fin, de buscar la aceptación de mejorar los procesos internos a través de una necesidad, en este caso, en la implementación de un sistema de gestión de calidad que cumpla con los requisitos de la organización como la de los clientes, ya que con esto, la organización enfrentarán a la competencia de la mejor manera, y así prevenir fallas o errores durante los procesos. Además, se tendrá en cuenta los aportes de expertos y profesionales sobre este tema, para así poder brindar un amplio esquema de este modelo de gestión de cambio.

La gestión de cambio, se ha convertido en parte de la vida cotidiana de los empleados, como de las organizaciones. Sin embargo, las empresas enfrentan con urgencia cambios en sus operaciones diarias, pero estas difieren dependiendo de las necesidades de cada entidad. Es por eso, que la gestión de cambio debe impactar en el logro de las metas y objetivos corporativos dispuestos por la organización (Jalagat, 2016). Además, se debe entender que los cambios se pueden generar por factores interno o externo de las empresas, y de esa manera se podría determinar qué tipos de estrategias de cambio son necesarias para afrontar las amenazas u oportunidades que se puedan presentar en el proceso.

No obstante, la gestión del cambio se define como cuando una organización decide alterar su modo actual de las actividades comerciales y/o productivas por un nuevo estilo o modelo, para hacer frente a los cambios rápidos del mundo empresarial, pero teniendo en cuenta el factor de maximización de beneficios (Hashim, 2013). Traduciendo lo anterior, es que la gestión de cambio es una forma de dar respuesta a una problemática, eso quiere decir, que es un proceso que busca de mejora constante. Pero si la directiva y los empleados no ven la necesidad de cambiar y de mejorar, esto llevaría a la organización a un riesgo, que les tocaría pagar muy caro y los dejaría sin medios para dar respuesta y para adaptarse las nuevas exigencias del mercado.

Además, los entornos son cambiantes a un ritmo continuo y acelerado, haciendo que las empresas deban mantenerse útiles y rentables, ya que si no es así, estas no tendrían la oportunidad de sobrevivir en un mercado cada vez más agresivo por la competencia y por las exigencias de los consumidores (Martínez Guillén, 2012). Asimismo, las empresas deben de realizar una revolución en profundidad, con tal de adquirir la sensibilidad y flexibilidad necesaria para sobrepasar las adversidades en los mercados, y de esta manera poder brindar productos y servicios de calidad para los clientes.

Es por eso, que las organizaciones se están dando cuenta que si son rígidas a los cambios, esto hace que haya elusión de responsabilidades por parte de los empleados de las diferentes dependencias de la empresa, y al pasar esto, se crea un impedimento en afrontar las problemáticas para mejorar los procesos a profundidad (Martínez Guillén, 2012). Con esto, se debe buscar la manera desde la alta gerencia para que haya un cambio liderado desde ellos, hacia el resto de áreas, esto con el propósito de mejorar día a día, y responder a las exigencias del mercado, eso sí, incluyendo siempre a todos los empleados de la entidad, para que se hagan cargo de sus responsabilidades dentro de los procesos.

Es necesario entender que a nadie le gusta los cambios, si no conocen su finalidad o que esté le retribuya algún beneficio, este sea en un mejor estatus económico o social, de reconocimiento laboral o de un nuevo cargo con mayores responsabilidades o poder. Ya que un cambio organizacional trae consigo afectaciones en las raíces biográficas de las personas, las emociones, la trayectoria profesional de muchos involucrados, además de la identidad personal y la posición social de los trabajadores (Zimmermann, 2000). No obstante, aunque es un desafío conocer la percepción del personal hacia la generación del cambio, esta se debe intentar descifrar, esto, porque existen empleados que tienen críticas implícitas o son una amenaza, o tienen algún tipo de reproche secreto, haciendo que sean una carga silenciosa para la organización, ya que si se desconoce de estos factores, esto afectaría a la generación del cambio en los procesos, para así satisfacer la necesidad de la empresa.

Se enfatiza que los cambios se pueden generar, si la organización realiza un cambio a profundidad, volviendo este proceso de aprendizaje para todos los involucrados, donde se aspira a cambiar pensamientos y valores individuales por uno grupal, ya que esto se vuelve un proceso dispendioso para la estructura organizacional (Zimmermann, 2000). Esto consiste en una labor minuciosa y planificada de comunicación, donde esta debe ser cautelosa y efectiva, para la apertura de un posible cambio, con el propósito de que la entidad se vuelva más inteligente.

Hay que saber que la resistencias al cambio, se debe a la naturaleza de la organización, y que una empresa es más eficiente, cuando realizar tareas rutinarias, que cuando llevan a cabo algo por primera vez, ya que se comportan de forma más deficiente, esto al menos en principio (Hernández Palomino, 2017). Además, las empresas para mantener la eficiencia y efectividad operacional, estas siempre crean fuertes barreras contra el cambio, con frecuencia los empleados se oponen a las modificaciones, ya que existen intereses ya creados y transgreden ciertos derechos. Pero es importante conocer diferentes tácticas para vencer la resistencia de los empleados al cambio, estas son algunas:

Educación y Comunicación: Esta táctica ayuda a la sensibilización del cambio, porque mediante capacitaciones y la comunicación asertiva, esto hace que los empleados vean la lógica del cambio, ya que así, se le brindar credibilidad y confianza a todos los integrantes de la organización.

Participación: Esta táctica, lo que busca, es que la parte más afectada por la implementación del cambio, participe de forma directa y continua en el proceso, aportando y tomando decisiones. Esto hace que las personas involucradas, no se resistan al cambio y que el cambio se pueda ejecutar de la mejor manera.

Facilitación y Apoyo: Esta táctica busca, que la alta gerencia pueda brindar apoyo a todos sus empleados, ofreciendo beneficios, con el fin de poder disminuir el temor y la ansiedad, pero se debe tener en cuenta que esta táctica es muy costosa y que además esta no asegura el éxito.

Manipulación y Cooptación: Estas dos tácticas, tienen un propósito, por el lado de la manipulación, es que las directivas puedan obtener influencia, proporcionando información falsa. Mientras que por el lado de la cooptación, que también es una forma de manipulación y participación, que los líderes de la resistencia al cambio, puedan obtener un puesto principal en la toma de decisión. Estas técnicas son arriesgadas, porque comprometen la credibilidad del cambio.

Negociación: En esta táctica, lo que se quiere, es intercambiar algo de valor a cambio de disminuir la resistencia al cambio. Con esta táctica, se corre el riesgo de caer al chantaje, lo cual es algo negativo para la organización, porque se podría mal interpretar los esfuerzos realizados.

Coerción: Esta estrategia es muy arriesgada, porque lo que busca es amenazar, castigar o usar algún tipo de fuerza a las personas que se resisten al cambio. Esta técnica la mayoría de los casos, brinda resultados negativos para el cambio y antes

endurece más la resistencia al cambio.

Una vez conocido estos aportes de la gestión de cambio, se pasa a integrar el proceso de gestión de cambio con el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015, y saber cómo estos dos pueden brindar resultados positivos para una organización, que requiere de mejorar sus procesos para cumplirle al mercado y a los consumidores con productos y servicios de calidad.

1.4 La Gestión de Cambio para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Es importante en la revisión literaria, conocer como la gestión de cambio se interrelaciona con el sistema de gestión de calidad, para poder brindar procesos de calidad y de esta manera poder convertir a la empresa, en una organización eficiente y proactiva por medio de procedimientos que mejoran el trabajo diario de los empleados. Para esto, se debe tener en cuenta los aportes de expertos y profesionales en la temática.

Tener sistemas de gestión de calidad exitosos, es un verdadero desafío, que requiere del involucramiento de todas las partes interesadas de la entidad, para trabajar en conjunto como una sola mano y que todos empujen hacia una sola dirección. Esto es, porque solo unas cuantas organizaciones alrededor del mundo, han logrado emprender este viaje de calidad hacia el éxito y que se han visto beneficiadas de las enormes ventajas de este sistema. Además, una de las metodologías que deben utilizar las organizaciones para seguir mejorando sus procesos hacia la calidad, es el proceso de gestión de cambio (El Tigani, 2011). Sin embargo, para que exista ese éxito en la implantación de un sistema de gestión de calidad en la ISO 9001-2015, hay que contar con tiempo y recursos necesarios, esto dependiendo del tamaño de la compañía y otros factores relacionados a ella.

Se debe saber que los alineamientos de la gestión de cambio y la gestión de calidad, se hacen de manera natural, ya que estos dos están relacionados entre sí, y se abordan de manera conjunta. Esto se da porque tienen un mismo objetivo, que es el mejoramiento del desempeño competitivo de las organizaciones en los mercados en que se encuentran. Por lo tanto, las empresas deben cambiar los aspectos de la gestión de calidad hacia sus procesos y productos, con el fin de satisfacer la demanda de sus entornos y mercados. Además, los cambios son necesarios para ser aplicados en herramientas, programas, procesos y sistemas en función de la calidad, esto para abarcar nuevos mercados y/o satisfacer a los clientes, ya que el concepto de calidad esta interrelacionado con los cambios (Tavares de Aquino, Larissa Silvaa, de Melo, & Medonça Silvaa, 2017). Sin embargo, la falta de comprensión de la gestión de cambio, como la ausencia de estudios preliminares en las empresas, provocan fallas en los sistemas de gestión de calidad como en los programas, herramientas y estándares relacionados todos con la calidad.

La gestión de cambio juegan un papel muy importante dentro de los sistemas de gestión de calidad, es por eso, que para las empresas públicas y privadas este proceso es importantes, ya que ellas están dispuestas a realizar cambios organizacionales y alcanzar los objetivos estratégicos, con tal de obtener la certificación de calidad, y así ser reconocidas dentro de sus sectores económicos. Asimismo, la mejorar de los procesos internos, ayuda en medida a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas (Alfonso Beltrán, 2018).

Se resalta, que la gestión de cambio ayuda a las organizaciones hacia el camino al éxito de cualquier proceso que se quisiera implementar, siempre y cuando, se haga de manera planificada e incluyendo la cultura organizacional, ya que si se incluyen los involucrados, esto podría tener una mayor probabilidad de éxito de cualquier proceso, sistema, herramienta, o procedimiento que se quisiera implantar. Es por esa razón, que la planificación y ejecución de la gestión de cambio dentro de la normativa ISO 9001/2015, ayuda minimizar los riesgos en la implementación, esto se da, porque este proceso tiene estandarizado y documentado todo el procedimiento para cada líder, haciendo que los cambios sean eficientes y que no impacten negativamente a la organización.

1.4.1 Beneficios

Conociendo hasta este momento, que es la gestión de cambio y como está influye en un sistema de gestión de calidad, se debe conocer los diferentes beneficios generados por este proceso para las organizaciones. En esta medida, se debe conocer la importancia de alcanzar el objetivo de la gestión de cambio, mediante acciones y ajustes en la mentalidad del personal para la transición del cambio en los hábitos laborales y así evitar la posible disminución de la productividad en la implementación de un sistema, proceso, estándar o herramienta.

La gestión de cambio desempeña un papel de vital importancia para el desarrollo de la organización, este porque le da estabilidad a la organización al estudiar los cambios internos y externos, y a la vez le proporciona una base sólida para el valor y la reputación de la empresa, además maximiza los beneficios de sus entornos. Otro beneficio de la gestión del cambio se refleja en una buena cultura organizacional y en un sistema de trabajo sólido, creando enfoques de fondo para facilitar y promover una necesidad de cultura. Donde los empleados realizan sus actividades de manera eficiente y eficaz (Hashim, 2013).

Aunque el cambio puede generar temor y confusión en las organizaciones, este también puede generar un impacto positivo en los empleados y en las empresas de forma conjunta, eso sí, siempre que la gerencia lo haya tenido en cuenta de esa forma. El entendimiento profundo de la gerencia hacia el cambio y los beneficios que estos traen, ayudarán a la organización a evaluar el progreso y el desarrollo de las políticas corporativas hacia la gestión de cambio y la gestión de calidad (Jalagat, 2016). A continuación se mostraran unos beneficios que brinda la gestión de cambio en las organizaciones:

- **Confianza de los empleados:** La realización y la exitosa implementación del cambio, permite una experiencia más fluida y positiva de las consecuencias del cambio tanto en los empleados como en la organización. Además, la evidencia más significativa del cambio, se refleja en la confianza de los empleados con el liderazgo de la alta gerencia a través del desarrollo y de la entrega de decisiones administrativas ideales. Como resultado de esto, los empleados están más motivados a confiar en las decisiones administrativas y de esta manera poder llevar a cabo las tareas y las decisiones diarias que faciliten la labor de sus puestos de trabajo.
- **Ventaja competitiva:** La flexibilidad y la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente al cambio, ayudará a la empresa a obtener una ventaja competitiva. Un ejemplo del caso, sería si la competencia quisiera implementar un nuevo sistema de gestión para aumentar la eficiencia de sus operaciones productivas, esto haría que la organización responda con rapidez en el desarrollo e implementación de un sistema de gestión propio, para contrarrestar dichas acciones de la competencia, esto mantendría la ventaja competitiva de la organización. En otras palabras, la ventaja competitiva de una organización, es el de establecer el cambio de forma más rápida que la competencia, para la obtención del logros y mantener el liderazgo en el mercado.
- **Crecimiento:** Para obtener el crecimiento de una empresa, esta debe aceptar los cambios necesarios como parte de los procesos operativos. A medida que la demanda cambia en el mercado, los empleados no pueden seguir en un estado de confort, porque los cambios son constantes en cuanto al requerimiento de nuevas tecnologías, requisiciones de compra, cambios administrativos, entre otros. además la creciente demanda de infraestructura por parte de la organización para poder satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes e incluso los cambios generados por la industria. Esto también incluye el cambio en los procesos de producción, nuevos conceptos de marketing y nuevos clientes potenciales, que obligan a la empresa a establecer un cambio para su crecimiento.

Se entiende al cambio, como un fenómeno natural y de sucesos inesperados continuos, por lo que es necesario que las empresas actúen proactivamente, ante cualquier situación de sorpresas que las vulnere frente a su rivalidad en el mercado, es por eso, que el cambio puede darse ante una circunstancia de amenaza o de oportunidad, o en cualquiera otro caso ambas, al presentarse esa eventualidad, se requiere de un tratamiento adecuado para darle solución a la cambio (Universidad Nacional de Chimborazo, 2016). Es por esa razón, que los beneficios que trae consigo la gestión de cambio son:

- Los cambios y sus efectos son más duraderos.

- Como es un proceso participativo, los involucrados estarán motivados e interesados por el cambio.
- Se pueden realizar con mayor efectividad las acciones para contrarrestar la resistencia al cambio.
- Los enfoques al cambio se realizan con tiempo, permitiendo un trabajo con mayor calidad y mejores resultados.
- Los objetivos y metas deseadas, se pueden analizar y desarrollar acorde a las necesidades.

Estos son algunos puntos a tener en cuenta para la gestión de cambio en las organizaciones, que necesitan implementar un sistema de gestión de calidad, que a futuro le genera beneficios y ventajas a la organización.

1.4.2 Limitaciones

Después de conocer como la gestión del cambio trae consigo beneficios para las organizaciones y a los sistemas de gestión, también se debe conocer las limitaciones que existen y como estas dificultan el adecuado funcionamiento de la organización, para lograr cambios necesarios que mejoren la competitividad de la empresa.

Muchas organizaciones cometen el error de subestimar el efecto del cambio en los involucrados. Cuando el cambio sucede termina algo e inicia algo nuevo. Esto genera diferentes sensaciones en los empleados, donde ellos sienten; inseguridad con el que va pasar con su trabajo, incapacidad de realizar sus actividades diarias, indisposición a relacionarse con compañeros, proveedores y clientes, desmotivación al cumplimiento de objetivos y por último se puede decir que pérdida del dominio en el poder y responsabilidades de sus tareas (Biascas, 2000).

Además se sabe de antemano, que los empleados no cambian fácilmente ante ninguna necesidad, ya que temen al cambio de poder, a la necesidad de aprender nuevas habilidades, al estrés de saber que tienen que integrarse a un nuevo equipo, en otros casos, los empleados se resisten al desconcierto del cambio (Kegan & Laskow Lahey, 2011).

Es por eso, que muchas veces los líderes temen también a la resistencia de sus empleados al cambio, y no juegan el papel en el proceso de la transformación que requieren, ya que depende de ellos en la creación de la cultura, quien son los encargados de crear un sentido de necesidad y de urgencia hacia el cambio, ellos también deben establecer la visión del cambio y comunicarla de manera clara y honesta (Martins de Andrade, Albuquerque, Wesklei Dourado, & Aguiar da Silva, 2016).

Todas estas inquietudes se reflejan en la curva de cambio, en este proceso existen dos etapas que limitan el cambio, para la implementación de cualquier herramienta, proceso, procedimiento, estándar o hasta un sistema de gestión, estas dos variables son la negociación del cambio y la resistencia al cambio. Para eso se describirá cada una y como estas afectan a los empleados en la aceptación del cambio en la organización (Contreras Sánchez, 2018).

Negociación: En esta etapa los empleados se niegan en aceptar entre si el proceso del cambio comienza o no, esto debido a la costumbre del statu quo, en donde su estabilidad laboral es su prioridad, porque piensan que el cambio afectara su entorno y la manera de realizar las cosas, esto les genera incertidumbre, miedo y desconfianza en lo desconocido. Además los empleados en esta etapa, toman conciencia de que el cambio es necesario en la organización, pero lo evitan a toda costa, ya que creen que entre más evadan los requerimientos e ignoren la realidad del cambio, estas desaparecerán en el tiempo, pero se sabe que esto no sucederá, todo lo contrario, la situación empeora a cada momento, y entre más se nieguen en aceptar la realidad, se generan varias consecuencias como; postergar lo inevitable, perdidas de oportunidades y la no realización de cambios a tiempo, esto debido a la falta de planificación.

Resistencia: En esta otra etapa, los empleados sienten ciertas preocupaciones que se convierten en emociones de frustración, enojo y de temor a lo desconocido, ya que ven al cambio como una amenaza eminente, más no como una oportunidad de mejorar la situación laboral, sin embargo esta situación del cambio crea en los involucrados desconfianza e incertidumbre sobre la pérdida de poder, en pensar en que lo que ahora es estable, con el cambio ya no lo será. Existen

diversos tipos de resistencia al cambio, como;

- Temor a perder algo
- No entenderlo
- Estar contaminados por rumores o chismes
- Sin importancia al cambio
- Con potencial peligroso
- La rumorología
- Diferentes puntos de vista en la forma o el destino
- Personalidad anticambio

A continuación, se verá otro panorama sobre las limitaciones que genera la resistencia al cambio en los empleados, ellos manifiestan preocupaciones al cambio y al no poder dominar lo nuevo, esto basado en sus propias experiencias, es por eso, que se debe realizar estrategias de acción que contrarreste ese malestar generado por el cambio. Los empleados que no son incluidos en el cambio, generan rechazo y desconfianza, para enfrente a él, ya que estas son manifestaciones naturales de defensa hacia cualquier situación negativa, que puede llegar en un momento a desbordar la capacidad de razonar del ser humano. Sin embargo, ante una situación inesperada de cambio, en las organizaciones suelen crearse tres grupos de empleados; los que aprueban, los indiferentes y los que se oponen al cambio (Zimmermann, 2000). En este punto las organizaciones deben poner mayor atención al grupo que se opone al cambio, que se divide en dos subgrupos:

- **Activos:** Opositores, críticos y dogmáticos
- **Pasivos:** Chismosos y los que se ocultan

Además, estas personas cuentan con causas que los motivan a oponerse al cambio, los cuales son:

- Información incompleta, falsa o nula sobre el propósito del cambio
- Tamaño enorme del cambio
- Transmisión deficiente de información, falsificación, sabotaje
- Rechazo de la participación ofrecida
- Pasividad en el desempeño y desinterés
- Desconfianza frente a los directivos/superiores
- Formación de alianzas semiclandestinas en contra
- Efecto de “celdas”: aislamiento de los actores/grupos de cambio
- Disidencias de empleados

Las limitaciones que puede haber en la gestión de cambio de una organización y que hace compleja la transición de los sistemas, procesos o actividades nuevas. Esto se presenta cuando el empresario a menudo trata el proceso de cambio a merced de la intuición y habilidades personales de aquellos que dirigen o asesoran dicho proceso, teniendo como resultados en ocasiones el éxito y en la mayoría de los casos el fracaso, ya que estos quedarían sujetos a factores y eventos fortuitos que hace que tan solo un tercio de las empresas puedan lograr culminar con éxito el desarrollo del proceso de cambio (Díaz Canepa, 2016).

Teniendo estos factores negativos para la gestión del cambio, se deben generar estrategias que contrarresten estas problemáticas e inconformidades por parte de los directivos e involucrados al cambio.

1.5 Aplicación de la gestión de cambio en un SGC (ISO 9001:2015)

A continuación en esta parte de la revisión bibliográfica, se tendrá en cuenta los diferentes trabajos, investigaciones y

artículos, que hayan basado sus estudios en la implementación de un sistema de gestión de calidad, apoyándose en alguno momento en la gestión del cambio, y de esta manera obteniendo resultados positivos.

Como primer caso de éxito, se tiene el trabajo de Andres Corrales Ojeado (2016), con su trabajo **“implantación de un sistema de gestión de la calidad según la ISO 9001 en la empresa de certificación en ensayos no destructivos”**, él menciona que uno de los pasos que realizaron para que el sistema de gestión de calidad fuera implementada, fue que la alta gerencia cumpliera con los requisitos de comunicación en cuanto a las políticas de calidad, planeación, responsabilidades y autoridades, y de revisión y seguimiento. Queriendo decir con esto, que para que los cambios fueran implementados acordemente, primero debieron realizar una adecuada planeación del nuevo sistema de gestión de calidad, la estrategia de gestión de cambio utilizada, tuvo que ver con la comunicación asertiva, de la alta gerencia hacia sus otros mandos, ya que de no ser así, el proceso de implementación no hubiera podido ser aceptado por los empleados, y hubiera ocurrido que habría resistencia a este nuevo proceso, fracasando la empresa frente al mejoramiento de los procesos de calidad.

Además, una de las conclusiones a la que se llegó en ese trabajo, fue que asumir el reto de implantar el sistema de gestión de calidad, esta ayudo a la organización a obtener mejores resultados sustanciales en la calidad. Esto a través de procesos operativos y en una mayor coordinación del personal. También en la comunicación entre las distintas estructuras de la organización que ahora están correctamente delimitadas. Haciendo que la tasa de rechazos decreciera y la percepción de la organización mejorará para los diferentes clientes y el mercado.

Por último, el otro caso de éxito a tener en cuenta, fue el de Katherine Alfonso Beltrán (2018) con su trabajo **“Diseñar el procedimiento de planificación y gestión del cambio bajo los lineamientos de la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2015 para el sistema de gestión de calidad de la alcaldía municipal de Cota”**, donde menciona que a través del diseño del procedimiento de la gestión de cambio, está se pueda implementar en los diecisiete procesos que se están utilizando en la alcaldía de Cota, ya que el objetivo principal del proyecto es poder analizar, gestionar e implantar mejores prácticas para la cultura organizacional, brindando así parámetros para una mejor toma de decisión y que ayude al mejoramiento continuado del sistema de gestión de calidad de la alcaldía. Asimismo, la autora también menciona que la gestión de cambio garantiza el éxito de los procesos al interior de la alcaldía a través de la planificación, donde se incluye a toda la cultura organizacional de la institución pública, para la exitosa implantación del sistema de gestión de calidad.

CONCLUSIONES

A la primer conclusión a la que se pudo llegar con la revisión bibliográfica, es que diferentes autores están de acuerdo, en que la gestión del cambio, es una herramienta que deben de utilizar por todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, para poder implementar nuevos procesos, herramientas, estándares y/o sistemas de gestión (salud en el trabajo, seguridad, calidad, tecnológico, entre otros). Ya que la gestión de cambio lo que busca es crear entornos óptimos para que los empleados puedan aceptar los cambios necesarios, ayudando a través de los mejores procesos a conservar la calidad o hasta mejorarla.

Otra conclusión a la que se llegó, es que las personas que se están formando como profesionales o esté administrando alguna organización, conozcan los conceptos de la gestión del cambio, gestión de calidad y sistemas de gestión de calidad, con el fin de conocer para qué sirven cada una de estas herramientas, y como estas ayudan a la alta gerencia en el proceso de implementación de algún tipo de herramienta, proceso, estándar o sistema dentro de la organización. Se debe entender que estos métodos trabajan en una misma dirección en función de la mejorar continua de la empresa, con la finalidad de sobresalir en los mercados y poder brindar productos y servicios de calidad. Queriendo decir con esto, que los empleados dentro de las organizaciones deben permitir el avance y aceptar los cambios en la mejora de los procesos, esto a través de estrategias, que permitan la posibilidad de transformación de la organización dentro de los mercados, por medio de involucramiento de los empleados en el proceso, brindándoles responsabilidades y funciones que los motiven a que el cambio es bueno y que no se vean afectados en sus actividades laborales, además es necesario crear un espacio de optimismo frente al reto del cambio.

También se concluyó, que la gestión de cambio tiene tanto implicaciones positivas, como implicaciones negativas en las organizaciones, esto se puede observar en los beneficios y limitaciones de esta herramienta gerencial. Durante la revisión bibliográfica se pudo encontrar como existen beneficios a favor de la organización, en cuanto a mejoramiento de desempeño competitivo y al fortaleciendo la cultura organizacional a través de estrategias que faciliten la transición al cambio. También se pudo analizar las limitaciones que se presentan en la gestión del cambio, como la resistencia de algunos involucrados, esto se presenta por diferentes motivos, pero el principal es cuando la alta gerencia que es la encargada de difundir la información respecto al cambio, no lo hacen de la manera más adecuado o esconden información porque piensan que no les corresponde a los empleados de mandos medios o bajos conocer todo sobre los nuevos cambios en la organización.

Por último, se puede decir que muchas organizaciones han tenido éxito al utilizar la gestión de cambio, para la implementación de algún nuevo proceso, esto se puede analizar en los diferentes documentos bibliográficos, donde se requirió de la gestión del cambio como estrategia para la aceptación de un nuevo sistema que sirve para mejorar los productos o servicios y de esa manera, sobresalir en el mercado y satisfacer a los clientes.

REFERENCIAS

- Alfonso Beltrán, K. (6 de 2018). *DISEÑAR EL PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9001:2015 PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COTA*. Recuperado el 25 de 3 de 2020, de Universidad Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17870/BeltranAlfonsoKatherine2018.pdf;jsessionid=0A943A30C49BA2789B89D544155944E9?sequence=3>
- Aranda, M. M., & Ramírez Herrera, D. (2014). *Administración de la calidad: nuevas perspectivas* (Primera ed.). México D.F: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 25 de 4 de 2020
- Biascas, R. E. (2000). *CHANGE MANAGEMENT Cambio Certero para mejorar resultados* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Macchi. Recuperado el 25 de 4 de 2020, de www.e-libro.net
- Calso, N., & Pardo, J. M. (2018). *Guía práctica para la integración de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001*. Madrid, España: AENOR Internacional. Recuperado el 20 de 3 de 2020, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=5634421>
- Contreras Sánchez, J. (3 de 2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*. Recuperado el 20 de 3 de 2020, de Universidad de Buenos Aires: bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf
- Corrales Ojeado, A. (9 de 2016). *Implantación de un sistema de gestión de calidad según la ISO 9001 en la empresa de certificación en ensayos no destructivos*". Recuperado el 25 de 3 de 2020, de Unoversidad Politécnica de Madrid: http://oa.upm.es/44096/1/PFC_ANDRES_CORRALES_OJEADO.pdf
- Cortés, J. M. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)* (Primera ed.). Málaga: ICB. Recuperado el 25 de 3 de 2020
- Deming, E. W. (1989). *CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LA SALIDA DE LA CRISIS*. (J. Nicolau, Trad.) Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A. Recuperado el 20 de 3 de 2020, de <https://ezproxy.uao.edu.co:2185/lib/bibliouaosp/reader.action?docID=3175568&query=Walter+Shewhart#>
- Díaz Canepa, C. (1 de 12 de 2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. (U. d. Porto, Ed.) *Laboreal*, 12(2), 36. doi:10.4000/laboreal.2314

- El Tigani, O. (12 de 2011). Quality Management System is a Change Management Process. (G. J. (USA), Ed.) *Global Journal of Management and Business Research*, 11(12), 59-62. Recuperado el 30 de 3 de 2020
- Hashim, M. (Jul de 2013). Change Management . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 685-694. doi:10.6007/IJARBS/v3-i7/92
- Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo Organizacional - Teoría, prácticas y casos* (Primera ed.). Ciudad de México, México: Pearson. Recuperado el 25 de 3 de 2020
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Recuperado el 25 de 3 de 2020, de Gestión de Calidad: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Jalagat, R. (2016). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(11), 1233-1239. Recuperado el 25 de 3 de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/310828676_The_Impact_of_Change_and_Change_Management_in_Achieving_Corporate_Goals_and_Objectives_Organizational_Perspective/link/58389ff008aef00f3bfa3956/download
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. (J. N. Medina, & M. Gozalbes Ballester, Trans.) Madrid, España: Díaz de Santos. Recuperado el 25 de 4 de 2020, de <https://ezproxy.uao.edu.co:2185/lib/bibliouaosp/reader.action?docID=3175286&query=joseph+juran>
- Kegan, R., & Lahey, L. (2011). The Real Reason People Don't Change. *On Change Management*, 119-136. Recuperado el 25 de 4 de 2020
- López Lemos, P. (2016). *Novedades ISO 9001:2015*. (F. CONFEMETAL, Ed.) Madrid, España: FC Editorial. Recuperado el 20 de 3 de 2020, de <https://ezproxy.uao.edu.co:2185/lib/bibliouaosp/reader.action?docID=4824522&query=iso+9001>
- Martínez Guillén, M. d. (2012). *Gestión Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 25 de 3 de 2020, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=3228699>
- Martins de Andrade, P. R., Albuquerque, A. B., Wesklei Dourado, T., & Aguiar da Silva, F. (2016). CHANGE MANAGEMENT: IMPLEMENTATION AND BENEFITS OF THE CHANGE CONTROL IN THE INFORMATION TECHNOLOGY ENVIRONMENT. *International Journal of Advanced Information Technology*, 6(1), 23-33. doi:DOI :10.5121/ijait.2016.6102
- Maseda, Á. P. (1988). *Gestión de la calidad*. Barcelona, España: Ángel Pola Maseda. Recuperado el 30 de 3 de 2020
- Méndez García, J. C., Jaramillo Vigueras, D., & Serrano Crespo, I. (2006). *Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos*. México D.F, México: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado el 30 de 3 de 2020
- Pérez Vallejo, L. M. (2016). *Modelo de gestión del cambio organizacional para la implementación de la estrategia empresarial: caso de estudio en entidades hoteleras*. La Habana, Cuba: Universitaria del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. Recuperado el 25 de 3 de 2020, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=4794753>
- Priede, J. (2012). Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and its Strategic Necessity. *Procedia - Social and Behavioral*, 58, 1466 – 1475. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1133>
- Romain Marciano, S. (2019). *Transformando organizaciones Liderar el cambio* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC . Recuperado el 25 de 4 de 2020, de <https://ezproxy.uao.edu.co:2185/lib/bibliouaosp/reader.action?docID=5885890&query=gestion+del+cambio+organizacional>
- Romero, W. L., & Rincón, G. J. (2017). *PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE*

CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001: 2015 DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA PAPELES PRIMAVERA S.A. Recuperado el 25 de 3 de 2020, de UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS:
<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/6069/1/RincónPeñaGersonJulián2017.pdf>

Rose, K. (2014). *Gestión de calidad de proyectos - Qué, Cómo y Por Qué* (Primera ed.). (P. E. Ltda., Ed., & M. Infante, Trad.) Bogotá, Colombia: 3R Editores. Recuperado el 20 de 3 de 2020

Tavares de Aquinoa, A., Larissa Silvaa, J., de Melo, R. M., & Medonça Silvaa, M. (2017). Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification. *Production*, 27(20), 1-15. doi:10.1590/0103-6513.216516

Universidad Nacional de Chimborazo. (17 de 11 de 2016). *Organización y Sistemas II*. Obtenido de Contabilidad y Auditoría: <https://idoc.pub/documents/ventajas-y-desventajas-de-cambio-organizacional-143082738g4j>

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional - Caminos y Herramientas* (Segunda ed.). Madrid, España: Edicionaes ABYA-YALA. Recuperado el 25 de 3 de 2020