



**La Calidad y la Actitud de la Resistencia al Cambio en las Organizaciones**  
**The Quality and Attitude of Resistance to Change in Organizations**

**Luis Augusto Guillén Rentería**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
luisguillen\_uan@hotmail.com

**Ramón Enrique Aguiar Vera**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
reav1@hotmail.com

**Griselda Guadalupe Camacho González**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
academicouat@edu.mx

**Alberto Mondragón Portocarrero**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
mario\_m72@hotmail.com



**La Calidad y la Actitud de la Resistencia al Cambio en las Organizaciones**  
**The Quality and Attitude of Resistance to Change in Organizations**

**Luis Augusto Guillén Rentería**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
luisguillen\_uan@hotmail.com

**Ramón Enrique Aguiar Vera**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
reav1@hotmail.com

**Griselda Guadalupe Camacho González**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
academicouat@edu.mx

**Alberto Mondragón Portocarrero**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
mario\_m\_72@hotmail.com

**Resumen**

El propósito de este estudio, fue realizar una investigación bibliográfica para identificar, las actitudes y resistencia que puede manifestar el personal frente a los cambios organizacionales de la mejora continua, derivado de los procesos de cambio.

Palabras clave: proceso, organizaciones, mejora, actitud, resistencia

**Abstract**

The purpose of this study was to carry out a bibliographical investigation to identify the attitudes and resistance that the personnel can show in the face of the organizational changes of continuous improvement, derived from the processes of change.

Keywords: process, organizations, improvement, attitude, resistance

**Presentación**

En la actualidad, la resistencia al cambio es un factor que se encuentra interrelacionado con el dinamismo del entorno impuesto principalmente por la competitividad en el que se encuentran las organizaciones actuales.

Lograr el cambio no es fácil de hacer, es más bien un proceso de equilibrio y cambio que hay que tratarlo de manera eficiente y convincente para que los individuos o miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente del cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo. (Escudero, Delfin, & Arano, 2014)

Los programas de calidad existen desde hace décadas y son utilizados de igual forma en las organizaciones de todas las categorías, sin embargo, en una gran parte de ellas, los procesos de calidad han pasado a ser parte de la decoración en las estructuras administrativas sin recrear el ejercicio de la concientización de la importancia que tiene el “*planear, hacer, revisar y actuar*”, en el más diminuto afán por mejorar (Deming, 1989).

La rutina ha terminado por acabar de forma contundente con los buenos deseos que tienen las normas y procesos de calidad, secundado por la indiferencia de quienes llevan las riendas en los niveles alto y medio de las compañías, habiendo sus notables excepciones.

Por una parte, la iniciativa privada es parte importante y fundamental en la estructura económica y social de nuestro país, y son estos, quienes apuntalan los esfuerzos por mantener la filosofía de la *mejora continua*, basados en el establecimiento puntual de sus objetivos, insistiendo en el aprovechamiento de los tiempos de producción, medición y control de sus avances, innovación, entre otros.

En el caso de la estructura gubernamental se han tomado las cosas de forma distinta. Gran parte de las dependencias de los gobiernos de los tres niveles, desprenden normas y políticas de calidad colegiadas, en el mejor de los casos, pero que no han logrado estandarizarse y que no se han llevado a cabo y no han conjuntado los elementos necesarios para hablar del *aseguramiento de la calidad* en sus procesos (Juran, 2001), donde la simulación es rutinaria y la ilusión de una estructura administrativa sana es una compleja realidad.

Ejemplificando, el sector de la salud en todo nuestro territorio nacional tiene un par de opciones: servicios de salud públicos y privados. Conocemos la gran brecha que existe, la experiencia es generalizada, no es una ilusión, no es una percepción, es una realidad. Las circunstancias que nos han llevado a generar esta brecha competen a elementos que no se abordaron en este documento.

De igual forma remarcamos la enorme diferencia entre la aplicación de los procesos de calidad en estas dos vertientes, existentes en ambas, y el practicarlas, proyectadas en los resultados.

Ambos tipos de organizaciones buscan obtener los resultados de la aplicación de los procesos de calidad en sus estructuras, aunque algunas saltan indistintamente alguno de los pasos a seguir para lograr sus metas.

El cambio de actitud es pieza fundamental para lograr las metas trazadas en los objetivos de las organizaciones. Los altos mandos en las mismas son los responsables de iniciar el cambio en la cultura organizacional, con la habilidad para que este cambio sea comunicado en los distintos niveles del organigrama (Evans y Lindsay, 2005), mandos medios y la fuerza laboral.

Así también según Damanpour (1991), las actitudes de los directivos frente al cambio determinan la participación de los empleados y el éxito del desarrollo del programa de cambios, lo que indica que el proceso cognitivo de los individuos es un factor determinante de los procesos de cambio organizacional. Además, muchos programas de cambio en las organizaciones deben parte de su fracaso a las resistencias de los individuos (Bovey y Hede, 2001). Proceso natural y normal generada por creencias distorsionadas o por la tendencia de los individuos a evaluar las situaciones por categorías extremas, como la resistencia de la intención de resistir que analiza la resistencia como el conjunto formado por la percepción del impacto del cambio, de las ideas irracionales y de los afectos de acuerdo (Bovey y Hede, 2001). Según Schiemann (1995) dice que la resistencia al cambio es muy genérico y que puede presentarse como el sentimiento de la pérdida de control de lo habitual y rutinario, la incertidumbre de los resultados esperados con el cambio, pérdida de poder provocadas por las demandas, malentendidos poco claras en el proceso de cambio.

Woodman (1995) reafirma que las actitudes funcionan como predictores de los comportamientos posteriores de participación en el proceso de cambio.

Valley y Thompson (1998), señalan que la resistencia se fortalece cuando las actitudes con relación al cambio son negativas, o la competencia y seguridad de los individuos están bajo amenaza.

En este orden de ideas, algunas teorías psicológicas hablan sobre la posibilidad de que las actitudes afecten la estructura social: Sarnoff, Katz y McClintock (1965, citados por Valley y Thompson, 1998) indican que las actitudes moldean los sentimientos de las personas y sus percepciones, así como su comportamiento en dirección al cambio. Las actitudes ayudan a las personas a tomar conciencia de las nuevas facetas del ambiente, uniendo cada nuevo ítem a un conjunto de creencias que transmiten valor y dirigen el comportamiento. En momentos de cambio, si los miembros de la organización abrazan el cambio o creen que el cambio aportará beneficios,

probablemente se adaptarán rápidamente al nuevo sistema de trabajo. Mientras que las actitudes negativas en dirección al cambio pueden tener el efecto contrario, disminuir la probabilidad de adaptación a las propuestas de cambio (Ravelo, Ros, & Torres)

Es por ello que, las organizaciones deben asegurar el enfoque hacia las necesidades del cliente, que los objetivos de la organización sean comunicados en la misma, que identifiquen debilidades, revisar los propios procesos de éxito y no perder de vista los compromisos adquiridos para el control y medición de los indicadores que favorecen la mejora continua.

La calidad requiere el cambio actitudinal, la participación de todos, crear una cultura organizacional que supere los obstáculos, un sistema de comunicación óptimo que comparta la visión y los objetivos de la misma.

### **Materiales y métodos**

Este análisis es de tipo bibliográfico, pues la consulta se basó en libros y documentos relacionados con los procesos de calidad y otros temas en común, con el objetivo de trazar una línea sustantiva entre los esfuerzos para generar los cambios organizacionales con base en la actitud de los individuos y las prácticas tradicionales de las mismas.

### **Conclusiones**

Resaltar las diferencias de todas aquellas organizaciones que desempeñan las prácticas tradicionales y cuál sería el resultado de aplicar el cambio de actitud en los individuos o fuerza laboral, fomentar la cultura organizacional y reforzar el objetivo de cumplir o superar las necesidades de los clientes.

De igual forma, el análisis del marco referencial sobre el tema dispondrá de nuevos enfoques y herramientas para estudiar y zanjar los desafíos y nuevas tendencias a las que se enfrentan las organizaciones.

## Referencias

- Evans, James, Lindsay & William (2005): Administración y control de la calidad. Sexta Edición. Thomson. Introducción a la Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Cuarta edición McGraw Hill. México. 2006.
- Lamb, Charles, Hair & Joseph 2006: Marketing. 8ª edición. Thomson. Ravelo, Ros, & Torres. (s.f.). Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional. 20(1), 9-30. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2313/231317996002/>
- Ravelo, Ros, & Torres. (s.f.). Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional. 20(1), 9-30. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2313/231317996002/>
- Robbins, Stephen & Judge (2010): Comportamiento Organizacional. 15ª edición. Pearson. Thomson & Strickland (2005): Administración Estratégica, textos y casos. 13ª edición. McGraw Hill.
- Zeithaml, Valarie & Bitner, Mary (2002): Marketing de Servicios. 2ª edición. McGraw Hill. Introducción a la Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Cuarta edición McGraw Hill. México. 2006.