



CRISIS Y CAMBIO EMPRESARIAL: CÓMO EVITAR LA RESISTENCIA DE LOS EMPLEADOS AL CAMBIO

Francisca Rosa Álamo Vera
Antonia Mercedes García Cabrera

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

INTRODUCCIÓN

- ✘ Época de crisis → posición competitiva → cambios continuos.
- ✘ Emergen comportamientos resistentes por disparidad de intereses y opiniones ante el cambio → entender resistencia al cambio.
- ✘ Proponer un conjunto de actuaciones que permitan liderar programas de cambio con éxito.

CAMBIO Y RESISTENCIA

- ✘ Cambio: Conjunto de respuestas coherentes que las diferentes partes de la organización ofrecen ante las exigencias del entorno.
- ✘ Resistencia al cambio: Reacción, en contra del cambio intentado en la organización, por parte de los empleados con el propósito de evitarlo.
- ✘ Es considerada desde diferentes enfoques:

ESTADO COGNITIVO
Postura negativa

ESTADO EMOCIONAL
Reacción afectiva

COMPORTAMIENTO
Actuación resistente

¿POR QUÉ SURGE LA RESISTENCIA?

- ✘ Factores relacionados con el problema:
 - + Falta de conciencia de la existencia del problema
 - + El problema es considerado secundario
- ✘ Factores relacionados con la solución:
 - + Falta de conocimientos y/o comprensión de la solución
 - + Miedo a las consecuencias anticipadas
 - + Arraigo del modelo anterior
- ✘ Factores relacionados con los medios:
 - + Plazo para el cambio inadecuado
 - + Presupuesto del cambio inaceptado

LA PIRÁMIDE DE LA RESISTENCIA



TIPOS Y COMPORTAMIENTOS RESISTENTES

TIPOS DE RESISTENCIA

- ✘ Racional vs. emocional
- ✘ Activa vs. pasiva
- ✘ Real vs. pseudorresistencia
- ✘ Individual vs. colectiva

TIPOS DE COMPORTAMIENTOS RESISTENTES

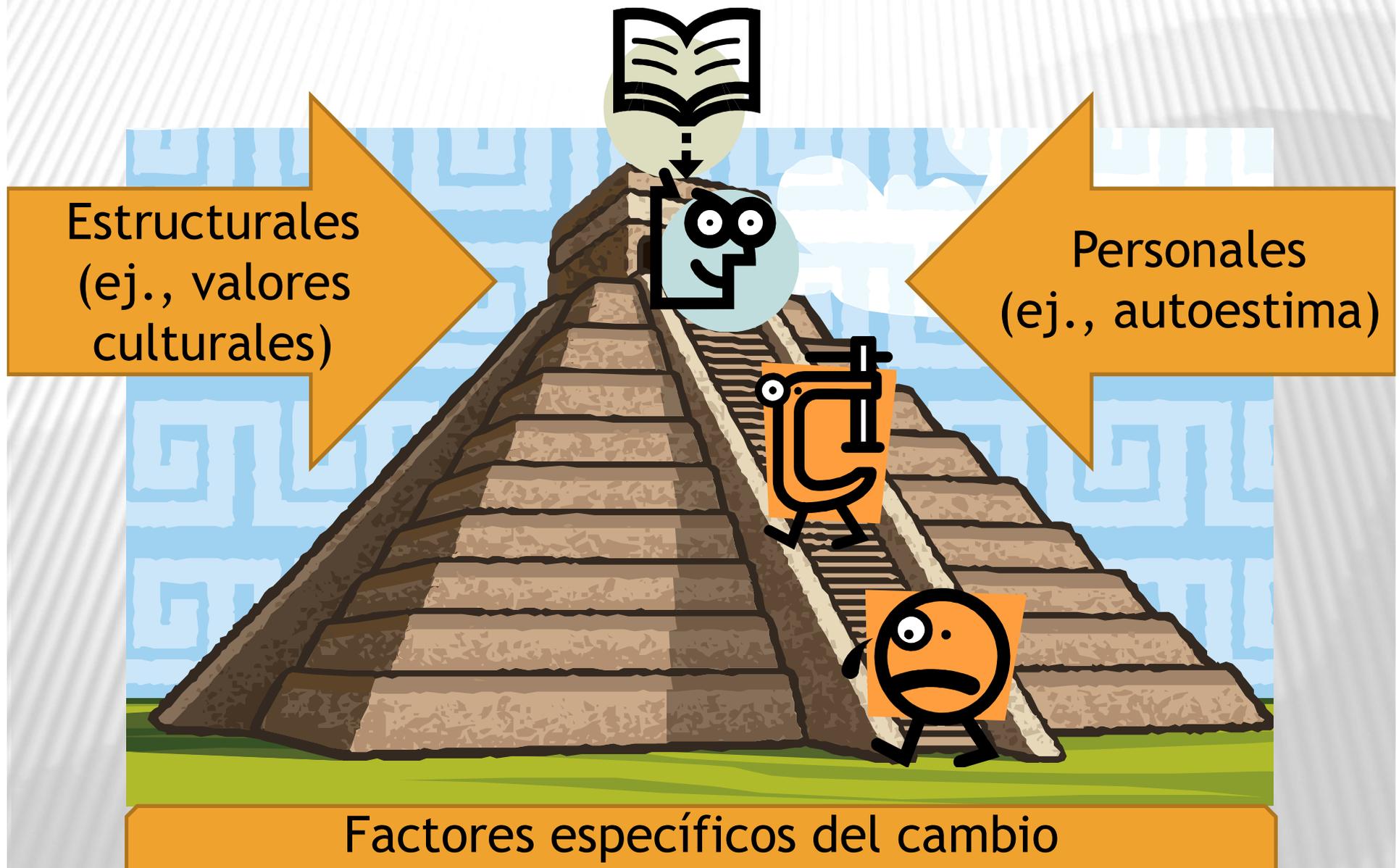
En la etapa de diagnóstico:

- ✘ No hay novedad
- ✘ Inducción al error
- ✘ Precondicionamiento del resultado

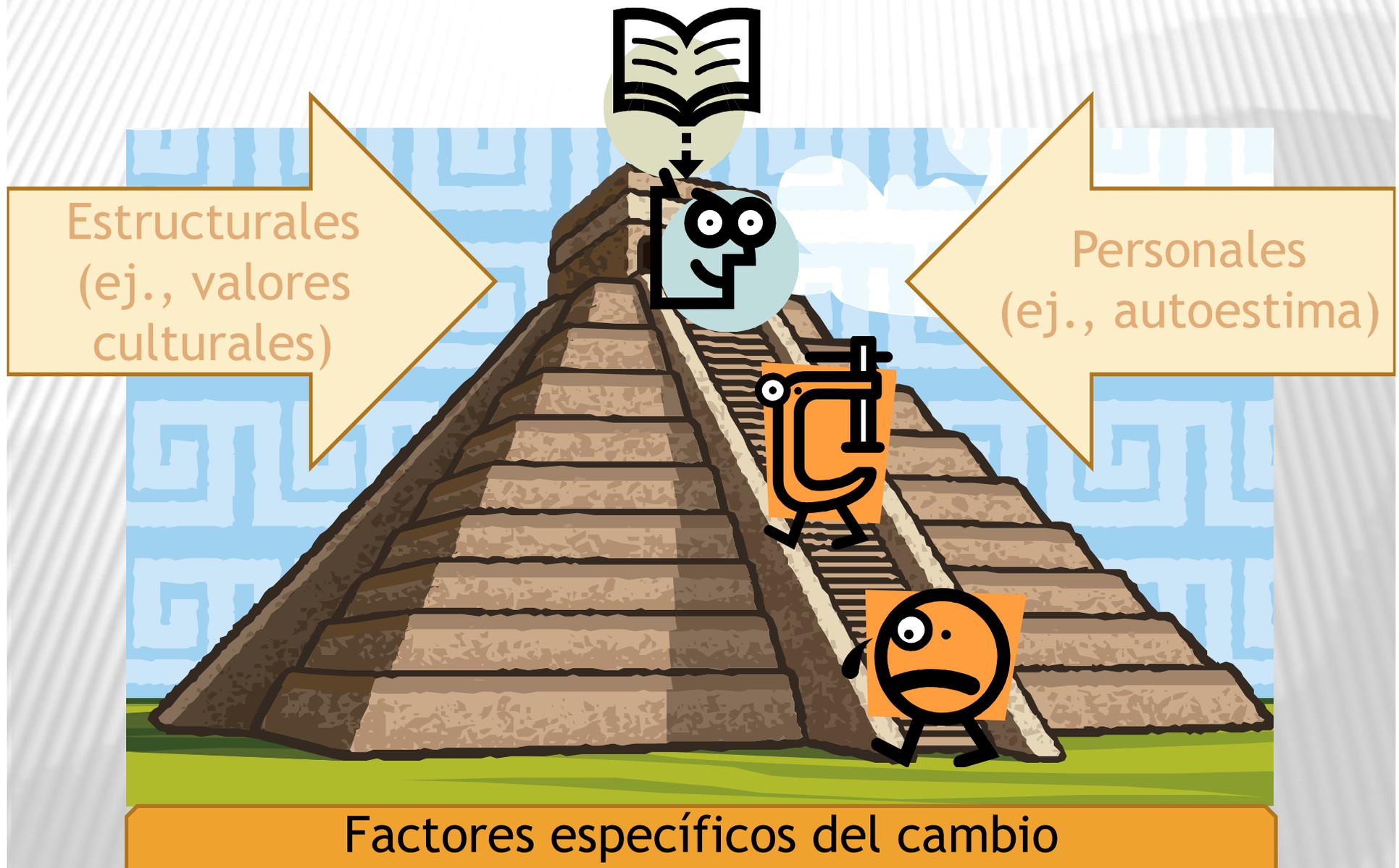
En la etapa de cambio:

- ✘ Doctor No
- ✘ Olvidadizo
- ✘ Cínico
- ✘ Conservador
- ✘ Pasa la bola
- ✘ Llorón

DETERMINANTES DE LA RESISTENCIA



DETERMINANTES DE LA RESISTENCIA



RESPONSABILIDAD DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

× Personas especializadas en el DO como

profesión:

+ Consultores externos

+ Consultores internos

+ Equipos de consulting (p
externos)

× Su eficacia depende de las

× Se garantiza una mayor con

× Directivos y gerentes



DIRIGIR Y LIDERAR

INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO



LA COMUNICACIÓN



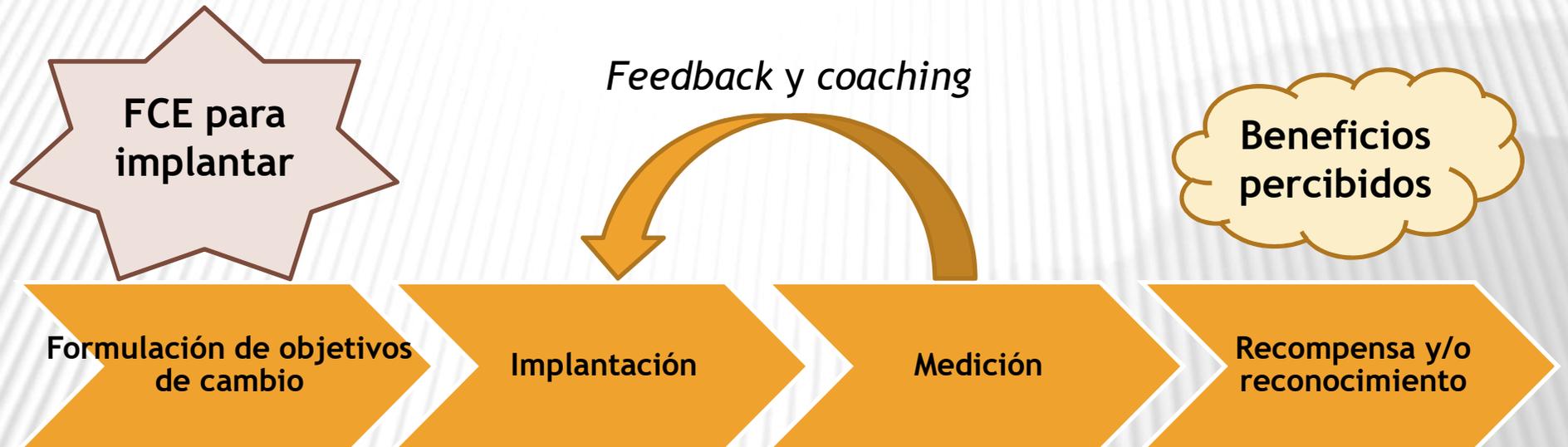
LA FORMACIÓN

- ✘ Proceso planificado de aprendizaje de conocimientos y habilidades, y de reflexión sobre uno mismo como individuo en la organización, así como sobre la propia organización.
- ✘ Ha de ser continua, incluso anticipándose a la implantación del cambio.

LA FORMACIÓN

- ✘ Tipos de formación (según formalización):
 - + Formal: consultores, universidad, personal interno,...
 - + Informal o *learning by doing*.
- ✘ Tipos de formación (según contenido):
 - + Para tareas concretas, a fin de vencer o eludir la acción resistente. Fácil de detectar y decidir.
 - + Para lograr nuevas orientaciones en la persona o la institución, a fin de vencer o eludir pensamientos y sentimientos resistentes.

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS



- Breves, simples y comprensibles.
- En línea con objetivos globales de cambio.
- Cuantificados y con límite temporal.
- Negociados y clarificados.
- Asociados a recompensas y reconocimientos.
- Desafiantes, pero factibles.

- Traducir los logros en tiempo, dinero, valor en escala,...
- Definir indicadores cuanti/cuali, de procesos/resultados,...
- Permite conocer cuándo se alcanza el objetivo.
- Permite realizar seguimiento del plan.
- Determinar frecuencia, responsable, quién tiene acceso,...

- Motiva a lograr objetivos.
- Motiva para cambios futuros y a otros empleados.
- Ser imaginativos diseñándolos.

INVOLUCRACIÓN EN EL CAMBIO: LA PARTICIPACIÓN



¿Y QUÉ ES PARTICIPAR?

- ✘ Diagnosticar problemas organizativos
- ✘ Desarrollar soluciones adecuadas
- ✘ Informar sobre las particularidades y resultados del cambio
- ✘ Formar al grupo sometido al proceso de cambio
- ✘ Recibir información y formación de modo asertivo
- ✘ Evaluar e institucionalizar el cambio

MUCHAS GRACIAS POR SU
ATENCIÓN

