



# **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

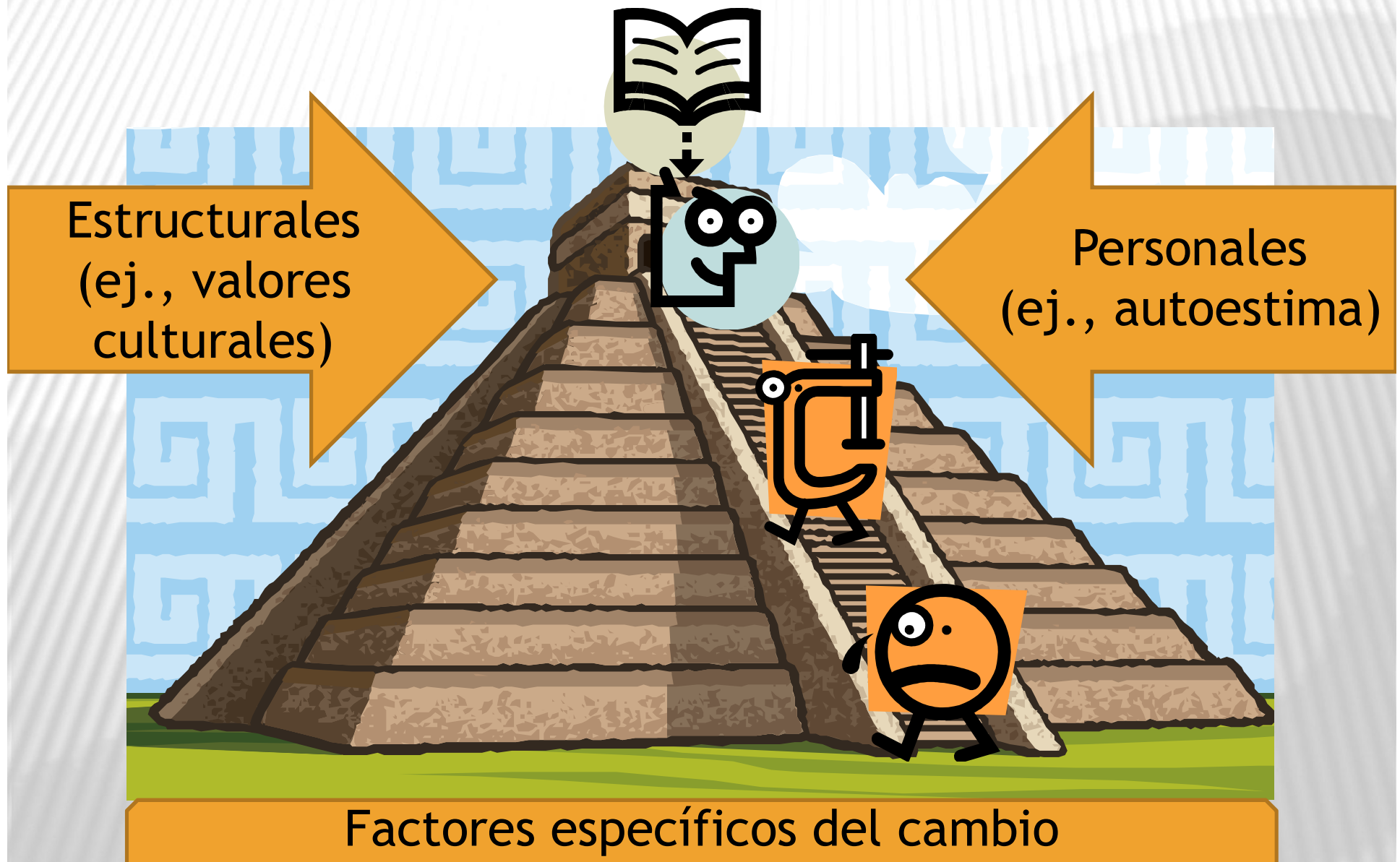
### En la etapa de diagnóstico:

- × 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

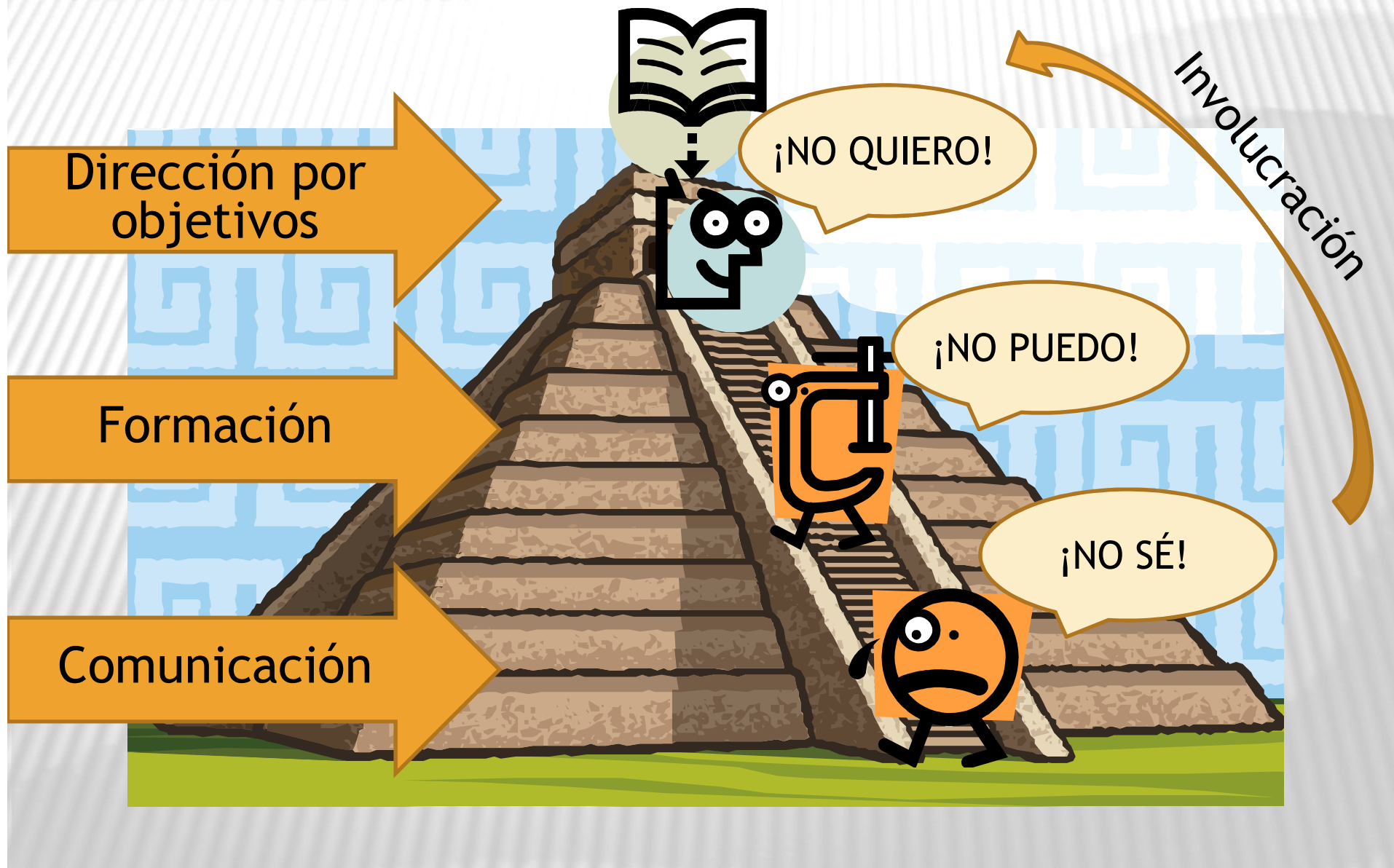


- Breves, simples y comprensibles.
- En línea con objetivos globales de cambio.
- Cuantificados y con límite temporal.
- Negociados y clarificados.
- Asociados a recompensas y reconocimientos.
- Desafiantes, pero factibles.

- 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

