

CENTRO DE RECURSOS · OCTUBRE 2026

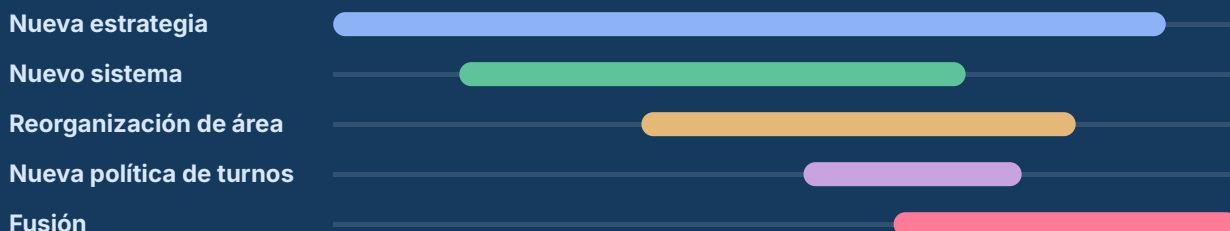
Cansados del cambio

Por qué el respaldo se desgasta con cada nuevo cambio y cómo lograr que la plantilla le acompañe

Para responsables de RR. HH. que acompañan un cambio tras otro. Sobre confianza, acumulación y qué hacer antes de que la gente desconecte.

¿LE SUENA? CINCO CAMBIOS EN UN AÑO

Ilustrativo


355

empresas notificaron al UWV, la agencia neerlandesa de empleo, una gran reestructuración en 2025: récord en diez años

casi 1 de 2

empleados de organizaciones en pleno cambio busca otro trabajo

1 de 5

de ellos declara más días de baja

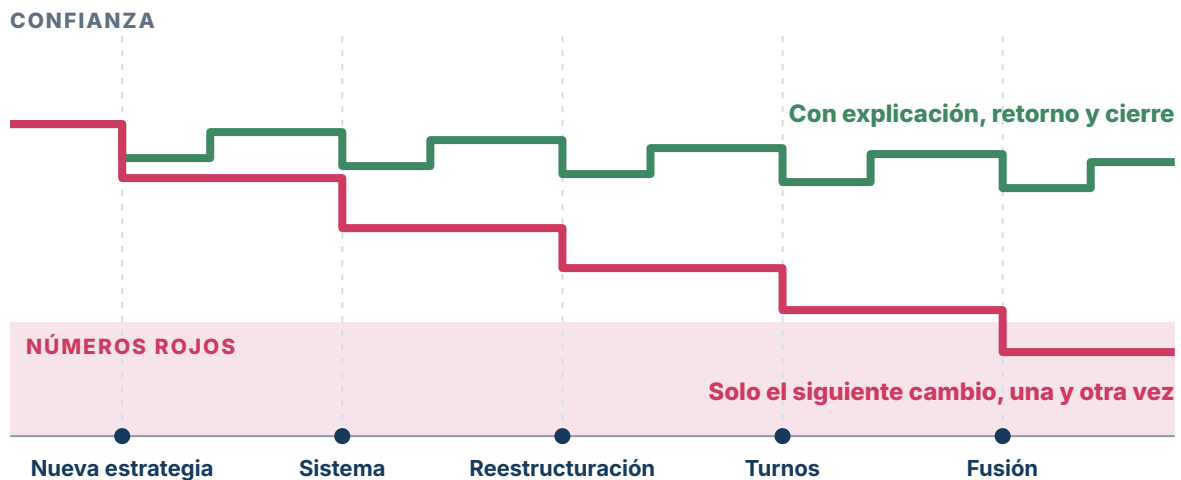
EN UN MINUTO

Toda la historia en una página

¿No tiene tiempo para catorce páginas? Aquí está lo esencial, de un vistazo.

Cinco cambios, dos maneras

Ilustrativo, no es una medición



El problema no es el quinto cambio. Es que los cuatro primeros nunca se saldaron. **El enfoque:** después de cada retirada, volver a ingresar algo.

CUATRO IDEAS PARA RECORDAR

1 La confianza es lo que más pesa.
En sesenta años de investigación, el mejor predictor de cómo reacciona la gente ante el cambio.

2 Participar ayuda.
Quien puede opinar sobre el cómo está más abierto al cambio.

3 Preguntar sin actuar sale caro.
Quien no recibe respuesta dice menos la próxima vez, o nada.

4 Cansancio no es rechazo.
La fatiga del cambio es una señal, no falta de voluntad. Se puede medir y se puede actuar.

Nadie está en contra del cambio. Sí de los cambios que nunca terminan.

CAPÍTULO 1

¿Le suena?

Un año en una organización en cambio constante. Fíjese en la pila de la derecha.

MES	QUÉ OCURRE	SIN TERMINAR
○ ENERO	La dirección presenta una nueva estrategia. Todos reciben un bonito folleto.	Estrategia
○ MARZO	Llega un sistema nuevo. La forma de trabajar antigua desaparece y la nueva aún no está lista.	Sistema Estrategia
○ JUNIO	Se reorganiza un departamento. Siguen conversaciones, e inquietud.	Reestructuración Sistema Estrategia
○ OCTUBRE	Vuelve la encuesta de clima laboral. Nunca se dijo nada de los resultados del año pasado.	Encuesta Reestructuración Sistema Estrategia

NOVIEMBRE

«Hay mucha resistencia a la fusión».

Pero ¿es resistencia a la fusión? ¿O es el quinto cambio en un año, en personas que ya no creen que su opinión sirva de algo?

Fusión
Encuesta
Reestructuración
Sistema
Estrategia

Este escenario es inventado. El patrón no: lo vemos en muchas organizaciones.

CAPÍTULO 2 · LA CLAVE

El respaldo es como una cuenta

Cada cambio hace una retirada de la misma confianza. Si no se vuelve a ingresar nada, un día la cuenta entra en números rojos. Así se ve el año de la página 3 como extracto.

EXTRACTO DE LA CUENTA DE CONFIANZA

Ingreso · cargo · saldo

	Saldo inicial de confianza			60
ENE	Se anuncia una nueva estrategia	-10		50
FEB	Se explica en cada equipo, también lo que se queda	+6		56
MAR	Nuevo sistema, fin del modo de trabajo anterior	-12		44
ABR	Preguntas en la reunión de equipo, sin retorno	-6		38
JUN	Reestructuración de un departamento	-14		24
SEP	Política de turnos «en consulta», ya decidida	-8		16
OCT	Encuesta lanzada, la anterior nunca se comentó	-6		10
NOV	Se anuncia la fusión	-12		-2

LO QUE INGRESA

Explicar el porqué. Dejar opinar sobre el cómo.
Dar retorno. Terminar lo que se empieza.

LO QUE RETIRA

Algo nuevo antes de terminar lo anterior.
Preguntas sin respuesta. Participación simulada. Silencio tras el anuncio.

La fusión no es el problema. Solo es la retirada que deja la cuenta en números rojos.

Extracto ilustrativo. Los importes son una imagen, no una medición. Basado en investigación sobre confianza y participación en el cambio y en lo que Deepler observa en la práctica.

BLOG Escuchar sin actuar cuesta confianza

CAPÍTULO 2 · LO QUE SABEMOS

Lo que enseñan sesenta años de estudios

Cinco factores determinan cómo recibe la gente un cambio. Dos ayudan, tres desgastan.



Barras abajo a la derecha: solidez de la evidencia. Dos: gran revisión o estudio amplio. Una: estudio aislado o teoría.

QUÉ SIGNIFICA PARA RR. HH.

La resistencia rara vez está en el cambio en sí, sino en la confianza que queda, en la acumulación y en si la gente se siente escuchada. RR. HH. influye en los cinco factores.

CAPÍTULO 3

Lo que está en juego

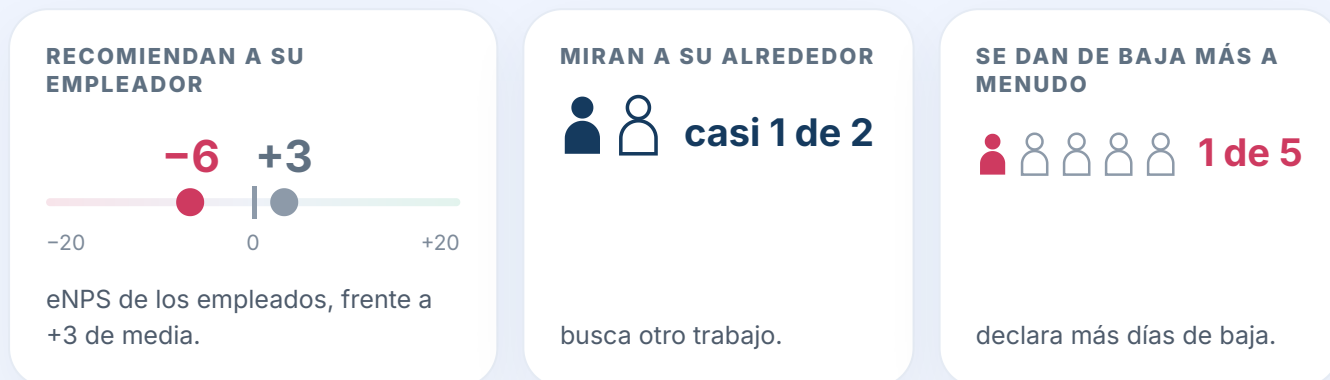
Los Países Bajos reestructuran más que en muchos años. Y los empleados dejan ver cómo les afecta.

REESTRUCTURACIONES EN LOS PAÍSES BAJOS



UWV, despidos colectivos notificados en 2025, vía Nieuws.nl, julio de 2026. Cifra de 2024 derivada del aumento del 42%.

EN ORGANIZACIONES CON GRANDES CAMBIOS



Integron, Employee Experience in Nederland 2025, encuesta a 5.000 trabajadores. Tómelo como una señal.

QUÉ SIGNIFICA PARA RR. HH.

El cambio ya no es la excepción, sino el estado normal. Quien pierde a su gente durante el cambio paga después la factura en rotación y absentismo.

CASO Así compararon sus culturas dos organizaciones en fusión

deepler.io/es/cultura-en-una-fusion →

CAPÍTULO 3 · EN LA SALA DE DIRECCIÓN

Seis frases que va a oír

Sobre el cambio y la resistencia se oyen afirmaciones tajantes. Así puede responder.

COMITÉ DE DIRECCIÓN · PUNTO 4: LA FUSIÓN

6 afirmaciones, 6 respuestas

CD

«La gente está en contra del cambio, sin más».

Quien confía en la dirección y puede opinar está mucho más abierto. Suele depender más del enfoque que de las personas. · Oreg, Vakola y Armenakis, 2011

RH

CD

«Lo volvemos a comunicar y listo».

Emitir más no ayuda si nadie puede responder. Muestre qué hace con las aportaciones. · Práctica de Deepler

RH

CD

«Pero si ya les preguntamos».

Preguntar sin dar retorno cuesta confianza. La próxima vez, la gente dice menos. · Práctica de Deepler

RH

CD

«Esta es de verdad la última reestructuración».

La gente solo se lo cree cuando la anterior está terminada. Las experiencias previas alimentan el cinismo. · Wanous, Reichers y Austin, 2000

RH

CD

«La resistencia hay que romperla».

La resistencia es información. Le dice dónde choca el plan con el trabajo. · Práctica de Deepler

RH

CD

«Hay silencio, así que está aceptado».

El silencio suele significar que la gente cree que no sirve de nada hablar. · Morrison y Milliken, 2000

RH

Úselo para empezar. ¿Qué frase oyen más en su comité de dirección? Empezee por ahí.

CAPÍTULO 4

¿Qué vuelve a ingresar?

Seis ingresos en la cuenta de confianza, ordenados según la solidez de la evidencia.

BIEN RESPALDADO

 gran revisión o estudio amplio

+ Construya confianza en la dirección

Líderes que explican, escuchan y hacen lo que dicen.

Oreg et al., 2011

+ Deje opinar sobre el cómo

No sobre el si, sino sobre cómo aterriza en el trabajo.

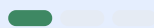
Oreg et al., 2011

+ Planifique, dosifique

Menos a la vez, y bien planificado. Eso amortigua la incertidumbre.

Rafferty y Griffin, 2006

UN ESTUDIO



+ Mida la fatiga

No solo la satisfacción. Existe un cuestionario validado para ello.

Bernerth et al., 2011

PRÁCTICA

lo que vemos funcionar en clientes

+ Dé retorno, también de lo que no hará

Cada pregunta es una promesa. Cuente qué hará con las respuestas.

Práctica de Deepler

+ Termine lo que empieza

Cierre de forma visible antes de iniciar algo más.

Práctica de Deepler

-1

por cada nuevo inicio

La regla más sencilla: frente a cada nuevo cambio, al menos un ingreso. Un cierre, un retorno o un cambio que se detiene.

CON FRANQUEZA

La mayoría de los estudios muestran correlación, no causa y efecto firmes. Pero la dirección es la misma desde hace décadas: la confianza y la participación marcan la diferencia. Mida si le funciona.

BLOG

Por qué implicamos pronto a los empleados en el cambio

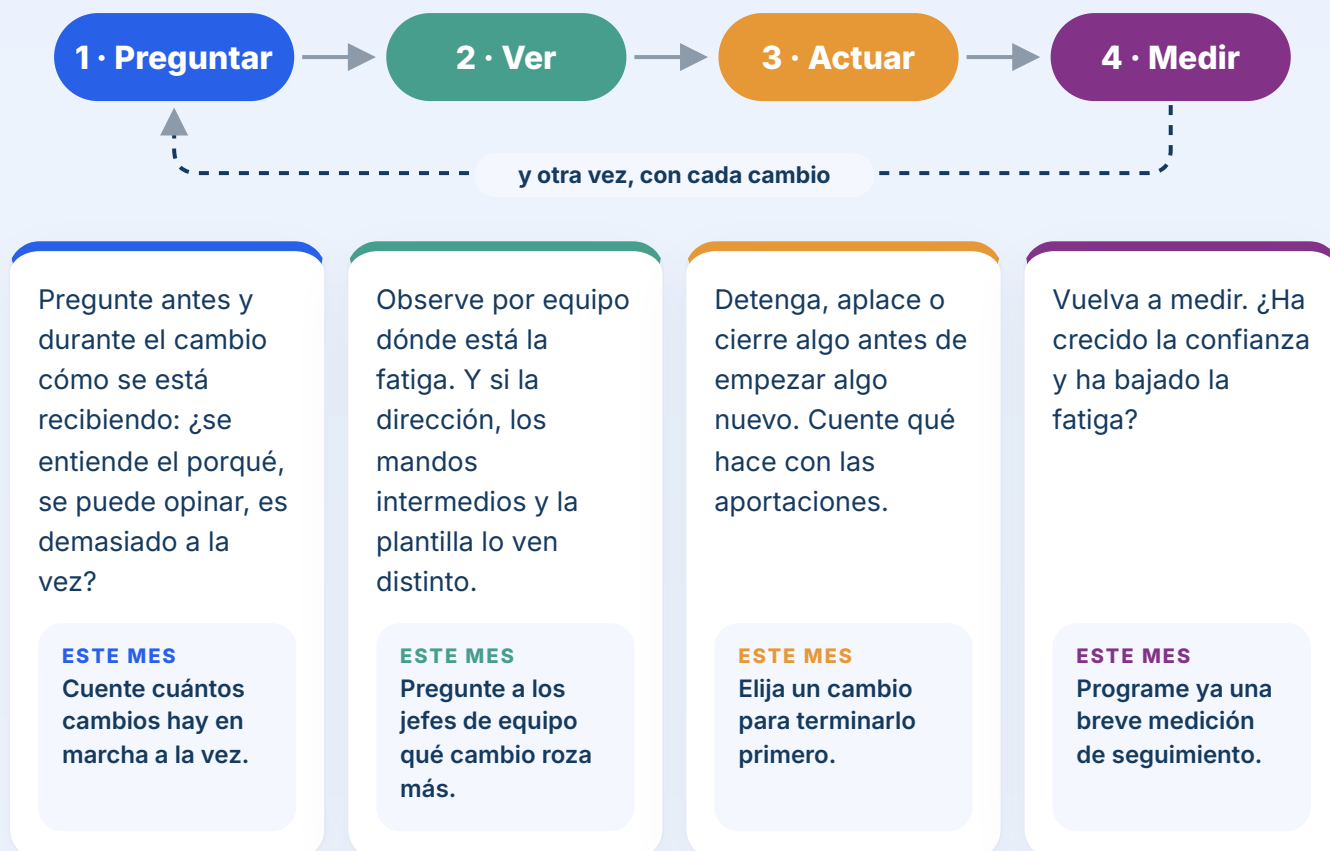
deepler.io/es/gestion-del-cambio-escuchar-empleados



CAPÍTULO 5 · EL ENFOQUE

Preguntar, ver, actuar, medir

Cuatro pasos para recuperar el respaldo. No un proyecto con fecha de fin, sino un ciclo que se repite con cada cambio.

**UN RESPONSABLE**

Un responsable por cambio, que también se encarga del retorno. Si no, todos son responsables y nadie lo hace.

CELEBRE LO TERMINADO

Cierre de forma visible: ¿qué se logró, qué aprendimos? Eso vuelve a ingresar en la cuenta.

DEEPLER Preguntar, ver, actuar, medir: así trabaja también Deepler

deepler.io/es →

CAPÍTULO 6 · HOJA DE TRABAJO

¿Qué altura tiene su pila?

Apile todos los cambios en curso, junto con el comité de dirección. Ver la altura de la pila ya suele abrir los ojos.

CAMBIO	INICIADO	PORQUÉ EXPLICADO	CON RETORNO	CERRADO	PESO
	☐	☐	☐	☐	B M A
	☐	☐	☐	☐	B M A
	☐	☐	☐	☐	B M A
	☐	☐	☐	☐	B M A
	☐	☐	☐	☐	B M A
	☐	☐	☐	☐	B M A
	☐	☐	☐	☐	B M A
	☐	☐	☐	☐	B M A
	☐	☐	☐	☐	B M A
Ejemplo: nueva política de turnos mar. 2026	☒	☐	☐	☐	B M A

ALTO

BAJO

☒ sí
☐ en parte
☐ no
Peso: B bajo, M medio, A alto

Empiece por abajo

ORDENE LA PILA CON EL COMITÉ DE DIRECCIÓN



Detener

¿Qué aporta demasiado poco para lo que cuesta?



Terminar

¿Qué está casi listo y merece un cierre visible?



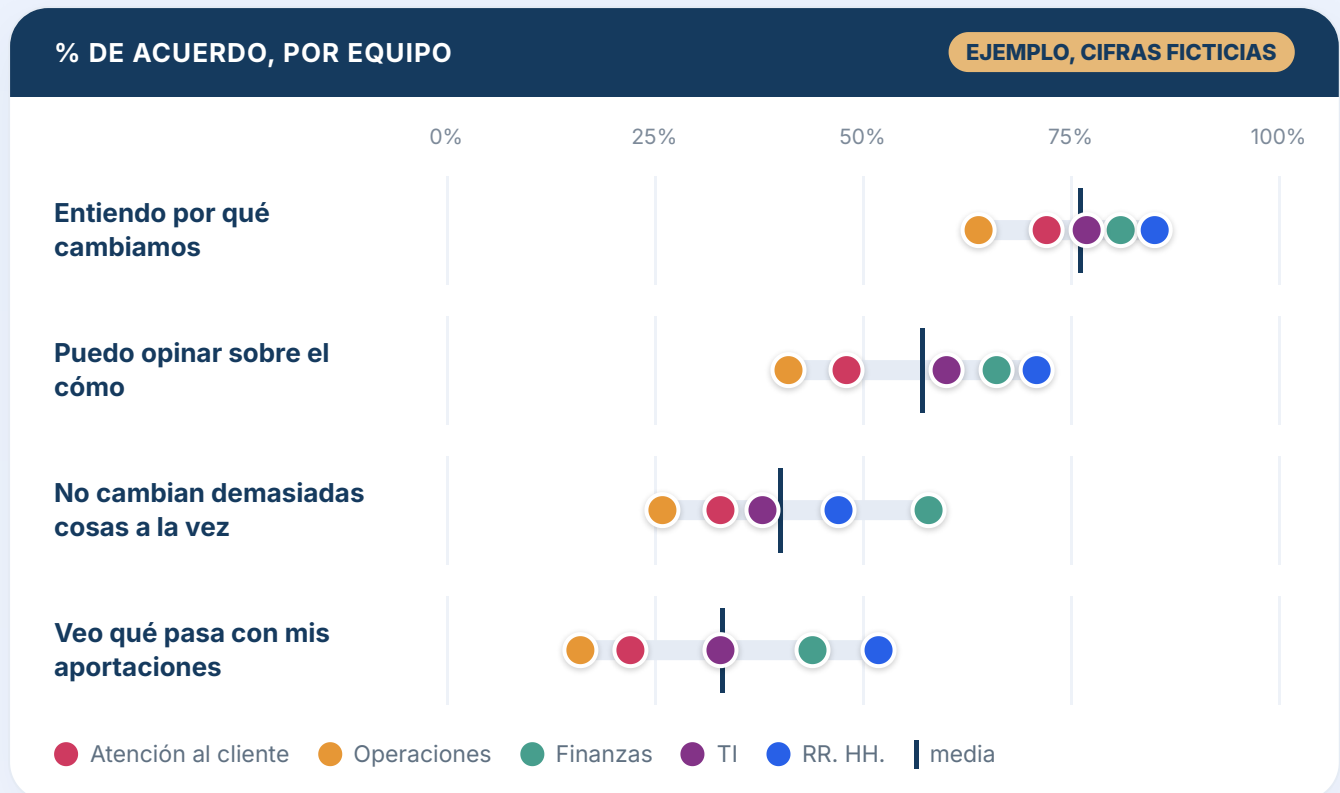
Esperar

¿Qué puede esperar medio año sin perjuicio?

CAPÍTULO 6 · ASÍ SE VE

Así se ve dónde está la fatiga

Cuatro afirmaciones, cinco equipos. Cada punto es un equipo. Cuanto más separados están los puntos, más difieren los equipos.



43 puntos

entre entender el porqué
y ver qué pasa con sus
aportaciones

Qué destaca. Todos entienden el porqué. Pero en los equipos operativos casi nadie ve qué pasa con sus aportaciones.

Qué significa. El problema no es la estrategia, sino la acumulación y el silencio después de preguntar.

Por dónde empezar. Por Atención al cliente y Operaciones: primero dar retorno y terminar algo.



Con **Deepler Research** plantea afirmaciones como estas de forma anónima a todos los equipos y ve en cada uno dónde hay fricción. [Vea los módulos de encuesta.](#)

HOJA DE TRABAJO · MEDICIÓN INICIAL

¿Cómo está su cuenta?

Diez afirmaciones, cinco minutos. No 0, en parte 1, sí 2. Rellénelo con el comité de dirección y algunos jefes de equipo: donde difieren, está la conversación.

ÁREA	AFIRMACIÓN	0 · 1 · 2	TOTAL
Carga	Sabemos cuántos cambios hay en marcha a la vez.	0 1 2	----- /4
	Rara vez empezamos algo nuevo sin terminar lo anterior.	0 1 2	
Explicación	En cada cambio explicamos el porqué y lo que no cambia.	0 1 2	----- /4
	Los mandos saben explicar el porqué con sus palabras.	0 1 2	
Voz	La plantilla opina sobre cómo aterriza un cambio en su trabajo.	0 1 2	----- /4
	Expresar dudas no se ve enseguida como resistencia.	0 1 2	
Retorno	Tras cada encuesta contamos qué haremos con ella.	0 1 2	----- /4
	Cada cambio tiene un único responsable.	0 1 2	
Cierre	Cerramos los cambios de forma visible y nombramos lo logrado.	0 1 2	----- /4
	Medimos cómo viven los equipos los cambios, no solo si están terminados.	0 1 2	

Su saldo: trace una línea

Total ____ / 20



0 a 7 · Números rojos

No empiece nada nuevo. Termine algo primero y dé retorno.

8 a 14 · Justo

Dosifique y dé a la gente más voz en el cómo.

15 a 20 · Saludable

Manténgalo y mida por equipo si sigue así.

BLOG **Dar retorno: ustedes dijeron, nosotros hicimos**

deeper.io/es/resultados-encuesta-de-clima-laboral →

CAPÍTULO 7 · ¿Y USTED?

Usted carga con cada cambio

RR. HH. acompaña el cambio, mantiene las conversaciones y absorbe la inquietud. A menudo mientras ya se prepara el siguiente.

PRIMERO USTED

¿Cuánto saldo tiene su propia cuenta? Coloree las casillas.

¿Dos casillas o menos? Entonces lea esta página dos veces.

RECONOCER

Una reestructuración aún no ha terminado y la siguiente ya está en la agenda. Y usted mantiene las conversaciones, también las difíciles.

ORGANIZAR

Acuerde con la dirección lo que necesita para acompañar bien un cambio: tiempo, personas, un relato honesto.

DECIR

Usted ve la acumulación antes que nadie. Nómbrala en la mesa, aunque resulte incómodo. Eso también es RR. HH.

TRES PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

¿Qué cambio estoy acompañando ahora sin creer en él?

¿Qué me gustaría decirle a la dirección sobre la acumulación?

¿Qué cambio podría detenerse, en mi opinión?

No se puede pedir un respaldo que uno ya no siente.

METODOLOGÍA

Fuentes

CIFRAS Y MODELOS

UWV (2026). Meldingen collectief ontslag 2025, vía Nieuws.nl, 6 de julio de 2026.

Integron (2025). Employee Experience in Nederland 2025. Encuesta a 5.000 trabajadores, vía HR Community.

Deepler. El respaldo como cuenta, modelo práctico basado en la experiencia con clientes.

INVESTIGACIÓN

Oreg, Vakola y Armenakis (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. Journal of Applied Behavioral Science, 47(4), 461-524.

Rafferty y Griffin (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. Journal of Applied Psychology, 91(5), 1154-1162.

Wanous, Reichers y Austin (2000). Cynicism about organizational change. Group & Organization Management, 25(2).

Morrison y Milliken (2000). Organizational silence. Academy of Management Review, 25(4).

Bernerth, Walker y Harris (2011). Change fatigue: development and initial validation of a new measure. Work & Stress, 25(4).

Cómo valoramos la evidencia. Dos barras: gran revisión. Una barra: estudio aislado o teoría. Práctica: lo que Deepler ve en clientes. **Lo que no afirmamos:** no damos un porcentaje de cambios fallidos, porque no existe una cifra fiable. Las cifras de Integron proceden de una encuesta. Las de la página 11 son ficticias.

Sobre Deepler. Deepler fue fundada en 2021 por cuatro expertos en gestión del cambio. Ayudamos a las organizaciones a escuchar a sus empleados y a ver qué hace falta. Mejor rendimiento escuchando mejor.

deepler.io/es/quienes-somos

MÁS DEL CENTRO DE RECURSOS

¿Cómo está la confianza de cara a su próximo cambio?

Escanee el código y lea cómo dos organizaciones en fusión compararon sus culturas antes de empezar la integración.

deepler.io/es/use-cases/cultura-en-una-fusion →

