



CONTENIDO AUTOFORMATIVO

Bloque 3. Modelos, liderazgo y comunicación del cambio

Apertura, siete unidades, caso integrado, síntesis, glosario, recursos y autocomprobación

DURACIÓN	VERSIÓN	FECHA
150 minutos	1.0	3 de agosto de 2026

FINALIDAD

Comprender, comparar y adaptar modelos de gestión del cambio, definir el liderazgo necesario y planificar una comunicación coherente para actuar con criterio en la Administración Local.

Apertura del Bloque 3

Bloque 3. Modelos, liderazgo y comunicación del cambio

Código: B3

Dedicación autoformativa: 2,5 horas

Actividades vinculadas: Actividad 3 y Actividad 4

Frase de orientación: Un modelo no sustituye el juicio profesional: ayuda a ordenar las preguntas, las decisiones y el aprendizaje.

Pregunta inicial

Si ya sabes qué cambio necesitas y quién puede verse afectado, ¿cómo decides qué hacer, en qué orden y con qué apoyos?

Para qué te servirá este bloque

En los bloques anteriores has delimitado un reto, analizado su dimensión humana e identificado agentes, expectativas, apoyos y posibles resistencias. Ahora necesitas convertir ese diagnóstico en una forma organizada de actuar.

Este bloque te ayudará a utilizar ADKAR, Kotter y Lean Change como marcos de orientación. Aprenderás qué aporta cada enfoque, cuándo puede resultar más útil y cómo adaptarlo a la realidad de una entidad local. También trabajarás dos condiciones que ningún modelo resuelve por sí solo: el liderazgo que sostiene el proceso y la comunicación que permite comprenderlo, contrastarlo y ajustarlo.

El objetivo no es aplicar una receta, sino tomar decisiones mejor fundamentadas.

Qué aprenderás

Al finalizar el bloque podrás:

- explicar para qué sirve un modelo de gestión del cambio y reconocer sus límites;
- identificar la lógica, utilidad y limitaciones de ADKAR, Kotter y Lean Change;
- seleccionar y adaptar un modelo atendiendo a las características del cambio y de la entidad;
- identificar las funciones del liderazgo y del equipo impulsor;
- diseñar una comunicación coherente con los públicos, momentos y necesidades del proceso.

Mapa del bloque

Unidad	Qué te ayudará a hacer	Tiempo
B3.1. Para qué sirven los modelos de cambio	Comprender qué aporta un modelo y evitar su aplicación mecánica.	15 min
B3.2. Modelo ADKAR	Analizar qué necesitan las personas y los colectivos para adoptar un cambio.	20 min
B3.3. Modelo de Kotter	Organizar la conducción de un cambio de alcance organizativo.	25 min
B3.4. Enfoque Lean Change	Trabajar mediante hipótesis, experimentos, aprendizaje y ajustes.	20 min

Unidad	Qué te ayudará a hacer	Tiempo
B3.5. Comparación y selección de modelos	Elegir un enfoque y traducirlo en actuaciones, hitos y responsabilidades.	20 min
B3.6. Liderazgo transformacional y facilitador	Determinar quién impulsa, facilita y sostiene el cambio.	15 min
B3.7. Comunicación del cambio	Preparar mensajes, canales, momentos, escucha y devolución.	25 min

Junto con esta apertura, el recorrido suma **150 minutos de trabajo autoformativo**.

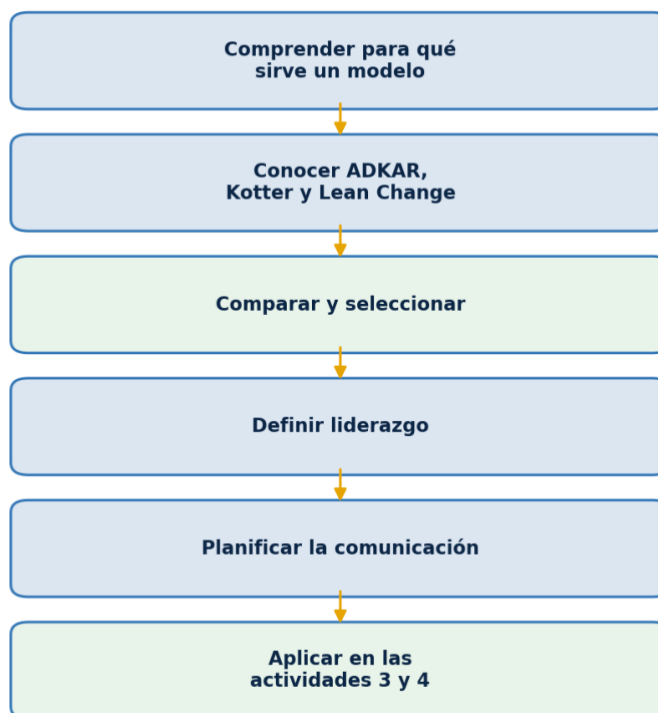
Cómo avanza el recorrido

El bloque se organiza en tres movimientos:

- **Comprender.** Primero analizarás para qué sirven los modelos y cuáles son sus límites.
- **Comparar y decidir.** Después conocerás ADKAR, Kotter y Lean Change y seleccionarás el enfoque más adecuado.
- **Sostener el cambio.** Finalmente, concretarás el liderazgo y la comunicación necesarios para llevarlo a la práctica.

Los modelos se presentarán como marcos adaptables. Ninguno se considerará automáticamente mejor que los demás ni se aplicará como una secuencia invariable.

Recurso visual propuesto: recorrido del Bloque 3



Texto alternativo: el recorrido comienza comprendiendo la utilidad de los modelos, continúa con el estudio de ADKAR, Kotter y Lean Change, y conduce a seleccionar un enfoque, definir el liderazgo, planificar la comunicación y realizar las actividades 3 y 4.

Situación de partida: el Ayuntamiento de Valdeloma

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

El Ayuntamiento de Valdeloma ha comenzado a implantar una aplicación compartida para registrar las solicitudes ciudadanas y asignarlas a las áreas responsables. Sin embargo, su utilización todavía es desigual.

En el bloque anterior, el equipo identificó a los agentes implicados, analizó sus preocupaciones y propuso medidas de escucha y acompañamiento. Ahora debe decidir cómo estabilizar y extender el cambio.

Surgen varias propuestas: reforzar la formación, crear un equipo impulsor, comenzar con un piloto, revisar las categorías de la aplicación o comunicar mejor sus objetivos. Todas pueden ser útiles, pero el equipo necesita una lógica que le permita ordenar las decisiones y comprobar si está avanzando. A lo largo del bloque utilizarás este caso para observar qué aporta cada modelo y qué adaptaciones requiere.

Conexión con las actividades

Actividad 3. Aplicación de un modelo de gestión del cambio

Al finalizar B3.5 recuperarás el reto trabajado en las actividades anteriores y seleccionarás ADKAR, Kotter o Lean Change como modelo principal. Justificarás la elección y lo traducirás en actuaciones, hitos, responsabilidades y señales de avance.

Modalidad: asíncrona

Dedicación independiente: 1 hora

Entregable: aplicación justificada de un modelo de gestión del cambio.

Actividad 4. Comunicar para implicar

Después de trabajar el liderazgo y la comunicación, prepararás un miniplan dirigido a los públicos prioritarios del cambio.

Modalidad: asíncrona

Dedicación independiente: 1 hora

Entregable: miniplan de comunicación y mensaje clave.

Estas actividades te permitirán preparar los apartados de la estrategia final relacionados con:

- el modelo de cambio seleccionado;
- las actuaciones, hitos y responsabilidades;
- el liderazgo y el equipo impulsor;
- la comunicación, escucha y devolución;
- los riesgos, ajustes y evidencias de avance.

B3.1. Para qué sirven los modelos de cambio

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
15 min	Estándar	Actividad 3

CONCEPTOS CLAVE

modelo de cambio, método, receta, criterios de selección y adaptación.

PREGUNTA DE ENTRADA

Dos entidades locales quieren implantar la misma herramienta digital. ¿Deberían gestionar el cambio siguiendo exactamente los mismos pasos?

POR QUÉ IMPORTA

Cuando un cambio encuentra dificultades, es fácil acumular actuaciones sin una lógica clara: una reunión, una formación, un nuevo procedimiento, varios mensajes o una prueba piloto. Cada medida puede ser razonable por separado, pero no necesariamente responde al problema más importante.

Un modelo de cambio ayuda a ordenar la mirada y a conectar el diagnóstico con la actuación. Permite formular preguntas, detectar aspectos olvidados y acordar una forma de avanzar. Sin embargo, si se utiliza como una receta cerrada, puede ocultar diferencias importantes entre entidades, servicios y colectivos. El valor del modelo no depende de seguirlo literalmente, sino de utilizarlo con criterio y adaptarlo al contexto.

Qué aprenderás

Al terminar esta unidad podrás:

- explicar qué aporta un modelo de gestión del cambio y qué no puede resolver por sí solo;
- distinguir, con una finalidad práctica, entre modelo, método y receta;
- identificar criterios iniciales para seleccionar y adaptar un enfoque de cambio.

1. Un mapa para orientar las decisiones

Un **modelo de gestión del cambio** es una representación simplificada que ayuda a comprender y orientar un proceso de cambio. Destaca determinados elementos, propone relaciones entre ellos y facilita decidir dónde prestar atención.

Un modelo puede ayudarte a:

- ordenar información dispersa;
- formular preguntas relevantes;
- detectar condiciones que todavía no se han atendido;
- establecer un lenguaje compartido;

- relacionar problemas con posibles actuaciones;
- identificar señales que permitan comprobar el avance.

El modelo actúa como un mapa. Un mapa no reproduce todo el territorio ni decide el destino, pero ayuda a situarse, elegir un recorrido y advertir obstáculos. Del mismo modo, un modelo de cambio no interpreta automáticamente la realidad de una entidad ni determina qué decisión es legítima, viable o adecuada.

CONCEPTO CLAVE

Modelo de gestión del cambio: marco simplificado que permite interpretar un proceso de cambio, ordenar sus elementos y orientar decisiones y actuaciones.

Un modelo no puede sustituir:

- el conocimiento del contexto;
- la participación de las personas afectadas;
- el criterio técnico y profesional;
- las decisiones de los órganos competentes;
- el cumplimiento de las normas y procedimientos;
- la evaluación de los resultados reales.

2. Modelo, método y receta

En la práctica, los términos *modelo* y *método* pueden solaparse. La siguiente distinción tiene una finalidad didáctica: ayudarte a reconocer diferentes formas de utilizar un marco de cambio.

Enfoque	Qué ofrece	Pregunta principal	Riesgo
Modelo	Una representación que organiza elementos, relaciones o etapas.	¿Qué debemos comprender y atender?	Confundir la representación con toda la realidad.
Método	Una forma organizada de actuar mediante pasos, prácticas o herramientas.	¿Cómo vamos a trabajar?	Aplicarlo sin ajustar sus prácticas al contexto.
Receta	Una instrucción rígida que presupone que una misma secuencia funciona siempre.	¿Qué pasos debemos copiar?	Ignorar las diferencias entre cambios, entidades y personas.

Texto alternativo del recurso visual: comparación entre modelo, método y receta según lo que ofrecen, la pregunta que ayudan a responder y su principal riesgo.

Un modelo puede contener fases, herramientas y recomendaciones metodológicas. El problema no está en que proponga una secuencia, sino en tratar esa secuencia como obligatoria aunque la evidencia indique que debe modificarse.

Por ejemplo, una entidad puede utilizar un modelo para detectar que el personal comprende la necesidad del cambio, pero todavía no dispone de práctica suficiente. Esa interpretación permite priorizar una actuación. Limitarse a ejecutar el siguiente paso de una lista, sin comprobar qué está ocurriendo, tendría menos utilidad.

3. Seleccionar exige comprender el cambio

No conviene elegir un modelo por su popularidad, porque tenga un esquema atractivo o porque haya funcionado en otra organización. Antes de seleccionarlo, debes observar las características del reto.

Criterios iniciales de selección

- **Necesidad principal.** ¿El problema se concentra en la adopción por parte de las personas, en la coordinación organizativa o en la necesidad de probar y aprender?
- **Alcance.** ¿Afecta a una tarea, un servicio, varias áreas o al conjunto de la organización?
- **Incertidumbre.** ¿Se conoce con claridad la solución o todavía deben contrastarse hipótesis?
- **Agentes e interdependencias.** ¿Cuántos grupos participan y cuánto dependen unos de otros?
- **Capacidad disponible.** ¿Existen tiempo, liderazgo, recursos, conocimiento y margen real de actuación?
- **Condicionantes públicos.** ¿Qué requisitos normativos, competenciales, presupuestarios o de continuidad del servicio deben respetarse?

Estos criterios no proporcionan automáticamente una respuesta. Su función es evitar que la selección se realice antes de comprender suficientemente la situación.

En la Administración Local

Un cambio local puede estar condicionado simultáneamente por decisiones políticas, responsabilidades técnicas, procedimientos administrativos, disponibilidad presupuestaria, protección de datos, coordinación entre áreas y continuidad de los servicios.

Por eso, adaptar un modelo no significa ignorar sus elementos cuando resultan incómodos. Significa decidir cuáles son relevantes, cómo deben interpretarse y qué actuaciones son viables sin comprometer la legalidad, la igualdad, la transparencia o los derechos de la ciudadanía.

Un modelo procedente de otro contexto puede resultar útil, pero no debe trasladarse sin revisar sus supuestos.

4. ¿Se pueden combinar varios modelos?

Los cambios reales no siempre encajan por completo en un único esquema. Puede ser razonable utilizar un modelo principal y recurrir a herramientas o preguntas de otro enfoque.

La combinación será útil cuando:

- responda a una necesidad identificada;
- se explique qué función cumple cada elemento;
- no genere actuaciones contradictorias;
- mantenga una lógica comprensible para el equipo;
- permita revisar las decisiones a partir de evidencias.

Combinar modelos no consiste en sumar todas sus etapas o escoger únicamente los elementos más cómodos. La acumulación indiscriminada puede producir un plan complejo, difícil de aplicar y sin prioridades claras.

ATENCIÓN

El nombre de un modelo no convierte una decisión en correcta. Una organización puede afirmar que utiliza ADKAR, Kotter o Lean Change y, al mismo tiempo, ignorar información relevante, excluir a agentes necesarios o aplicar medidas que no responden al problema.

La pregunta no es solo «¿qué modelo estamos utilizando?», sino también «¿por qué lo hemos elegido y qué evidencia justifica esta aplicación?».

Ejemplo local: Valdeloma busca una orientación

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

En Valdeloma, la utilización de la aplicación compartida es desigual. Una parte del equipo propone más formación; otra considera que faltan responsabilidades claras; y algunas personas plantean probar primero el sistema con un número limitado de solicitudes.

Si el ayuntamiento elige inmediatamente un modelo, corre el riesgo de convertir una primera interpretación en una respuesta cerrada. Antes de decidir, el equipo formula varias preguntas:

- ¿La dificultad principal está en comprender, aprender o aplicar el cambio?
- ¿Existen barreras comunes entre las áreas?
- ¿La solución está suficientemente definida?
- ¿Sería útil realizar una prueba delimitada?
- ¿Quién puede tomar decisiones y sostener las actuaciones?
- ¿Qué información falta por contrastar?

Estas preguntas no resuelven todavía la elección, pero permiten realizarla con mayor fundamento.

Herramienta: ficha inicial de criterios de selección

Finalidad

Preparar la selección de un modelo sin decidir anticipadamente cuál utilizar.

Instrucciones

Recupera el reto trabajado en las actividades 1 y 2 y completa brevemente la ficha.

Criterio	Pregunta orientadora	Hipótesis o evidencia disponible
Necesidad principal	¿Qué necesita organizar o resolver el proceso de cambio?	
Alcance	¿Qué tareas, servicios, áreas o colectivos están afectados?	
Incertidumbre	¿Qué conocemos y qué debe probarse o contrastarse?	
Agentes	¿Qué interdependencias, apoyos o bloqueos son relevantes?	
Capacidad	¿Qué liderazgo, recursos y margen de actuación existen?	

Criterio	Pregunta orientadora	Hipótesis o evidencia disponible
Condicionantes públicos	¿Qué requisitos deben respetarse?	

Si no dispones de información suficiente, escribe:

«Hipótesis pendiente de contrastar».

Limitaciones

Esta ficha ofrece una orientación inicial. No permite elegir un modelo sin conocer sus características ni sustituye el análisis comparativo que realizarás en B3.5.

Relación con la Actividad 3

Conserva tus respuestas. Podrás utilizarlas para justificar la selección del modelo principal en la Actividad 3.

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 3 minutos. No requiere entrega.

Elige un cambio concreto y responde con una frase a estas tres preguntas:

- ¿Qué aspecto necesita mayor atención en este momento?
- ¿Qué información respalda esa interpretación?
- ¿Qué desconoces todavía?

Evita escribir el nombre de un modelo. En esta primera aproximación interesa comprender el problema antes de seleccionar la herramienta.

En pocas palabras

- Un modelo ayuda a interpretar y ordenar un cambio, pero no sustituye el conocimiento del contexto.
- La utilidad de un enfoque depende de las preguntas que permite responder y de las decisiones que ayuda a mejorar.
- Aplicar un modelo mecánicamente puede ocultar problemas, restricciones y diferencias relevantes.
- La selección debe atender al alcance, la incertidumbre, los agentes, la capacidad disponible y los condicionantes públicos.
- Es posible combinar enfoques cuando existe una justificación clara y se mantiene una lógica principal.

Comprueba lo aprendido

1. Aplicación mecánica

Un ayuntamiento sigue todas las etapas de un modelo, pero no ha analizado por qué el personal utiliza solo parcialmente la nueva herramienta. ¿Cuál es la interpretación más adecuada?

- El cambio estará bien gestionado porque se han seguido todas las etapas.
- Deben añadirse más etapas al modelo.
- El modelo se está aplicando sin conectarlo suficientemente con el diagnóstico.
- La utilización parcial demuestra falta de compromiso.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: cumplir formalmente una secuencia no garantiza que las actuaciones respondan a la situación. Es necesario relacionar el modelo con evidencias sobre las personas, tareas, barreras y condiciones del cambio. El uso parcial tampoco permite concluir, por sí solo, que exista falta de compromiso.

2. Función de un modelo

¿Qué afirmación describe mejor la función de un modelo de gestión del cambio?

- a) Establece una solución universal para cualquier organización.
- b) Organiza elementos y preguntas que ayudan a interpretar y orientar el cambio.
- c) Sustituye las decisiones de las personas responsables.
- d) Garantiza que no se producirán resistencias.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: un modelo simplifica la realidad para facilitar su comprensión y orientar las decisiones. No elimina la incertidumbre, no sustituye el liderazgo ni garantiza la adopción del cambio.

3. Combinación de enfoques

¿En qué situación puede resultar razonable combinar elementos de varios modelos?

- a) Cuando se incorporan todas las herramientas disponibles.
- b) Cuando el equipo no quiere justificar una elección.
- c) Cuando cada elemento responde a una necesidad identificada y existe una lógica principal.
- d) Cuando se pretende evitar cualquier adaptación al contexto.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: la combinación puede ser útil si se explica qué función cumple cada elemento, se evitan contradicciones y se mantiene un enfoque comprensible. Sumar herramientas sin criterio puede aumentar la complejidad sin mejorar el cambio.

Siguiente paso

Ya dispones de criterios para utilizar un modelo sin convertirlo en una receta. Ahora comenzarás a conocer los tres enfoques del bloque. El primero será **ADKAR**, que permite analizar qué necesitan las personas y los colectivos para comprender, adoptar, aplicar y mantener un cambio. Más adelante compararás esta perspectiva con Kotter y Lean Change antes de realizar tu elección.

Fuentes

- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Little, J. (2014). *Lean Change Management: Innovative Practices for Managing Organizational Change*. Happy Melly Express.
- OECD (2017). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD Publishing.

La distinción entre modelo, método y receta se utiliza en esta unidad con finalidad didáctica y no pretende establecer una clasificación universal.

Para ampliar

- Prosci: introducción al modelo ADKAR.
- Kotter: visión general de las ocho etapas para liderar el cambio.
- Lean Change Management: recursos introductorios sobre experimentación y ciclos de aprendizaje.
- OECD: enfoques sistémicos para trabajar con cambios complejos en el sector público.

Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

B3.2. Modelo ADKAR

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Estándar	Actividad 3

CONCEPTOS CLAVE

conciencia, disposición, conocimiento, capacidad, refuerzo, adopción y punto de barrera.

PREGUNTA DE ENTRADA

Una persona conoce perfectamente el funcionamiento de una nueva herramienta, pero considera que empeora su trabajo y evita utilizarla siempre que puede. ¿Necesita más formación?

POR QUÉ IMPORTA

En los procesos de cambio es frecuente aplicar una misma respuesta a problemas diferentes. Si una herramienta no se utiliza, se programa otra formación. Si aparecen dudas, se envía más información. Si la participación es baja, se atribuye el problema a la falta de compromiso.

Sin embargo, conocer un cambio no significa comprender por qué es necesario. Comprenderlo tampoco implica estar dispuesto a participar. Y querer aplicarlo no garantiza disponer de los conocimientos, la práctica o los recursos necesarios.

El modelo ADKAR ayuda a distinguir estas situaciones. Permite analizar qué resultado necesita alcanzar una persona o un colectivo para avanzar y seleccionar medidas coherentes con esa necesidad.

Su utilidad principal no es clasificar a las personas, sino mejorar la calidad del acompañamiento.

Qué aprenderás

Al finalizar esta unidad podrás:

- explicar la lógica y los cinco componentes del modelo ADKAR;
- identificar evidencias relacionadas con la adopción de un cambio;
- diferenciar problemas de comprensión, disposición, conocimiento, capacidad y refuerzo;
- proponer actuaciones ajustadas al punto de barrera identificado;
- utilizar ADKAR con grupos profesionales sin perder de vista las diferencias individuales;

- reconocer las utilidades y limitaciones del modelo en una entidad local.

1. El cambio organizativo necesita adopción

ADKAR es un modelo desarrollado por Jeff Hiatt y asociado a la metodología de gestión del cambio de Prosci. Su nombre procede de las iniciales de cinco resultados:

- **A — Awareness:** conciencia de la necesidad del cambio.
- **D — Desire:** deseo o disposición para participar y apoyar el cambio.
- **K — Knowledge:** conocimiento sobre cómo cambiar.
- **A — Ability:** habilidad o capacidad para llevar el cambio a la práctica.
- **R — Reinforcement:** refuerzo para mantenerlo.

El modelo parte de una idea central: un cambio organizativo solo se hace efectivo cuando las personas afectadas pueden incorporarlo a su actividad. La aprobación de un proyecto, la adquisición de una herramienta o la publicación de un procedimiento no garantizan su adopción. [Prosci presenta ADKAR como un modelo centrado en los resultados que necesita alcanzar cada persona ante un cambio.](#)

CONCEPTO CLAVE

Adopción: incorporación efectiva y sostenida de un cambio a las decisiones, tareas, comportamientos o formas de coordinación de las personas afectadas.

La adopción no exige que todo el mundo piense igual ni que desaparezcan las dudas. Una persona puede aplicar responsablemente un cambio y, al mismo tiempo, señalar problemas, proponer ajustes o expresar desacuerdo con alguno de sus aspectos.

Importante: ADKAR no debe utilizarse para medir la obediencia, exigir entusiasmo o etiquetar a las personas como resistentes. Debe ayudar a comprender qué condiciones necesitan para avanzar.

2. Los cinco componentes de ADKAR

A. Conciencia de la necesidad del cambio

La conciencia responde a preguntas como:

- ¿Por qué es necesario cambiar?
- ¿Qué problema se pretende resolver?
- ¿Qué ocurriría si se mantuviera la situación actual?
- ¿A quién afecta y con qué consecuencias?
- ¿Cómo se relaciona el cambio con la misión y los servicios de la entidad?

No basta con saber que se implantará una nueva herramienta. La persona debe comprender la necesidad que pretende atender y la lógica de la decisión.

Posibles evidencias:

- explica con sus propias palabras por qué se plantea el cambio;
- relaciona el cambio con un problema o una oportunidad concreta;
- distingue entre la finalidad perseguida y la solución elegida;
- identifica las consecuencias previsibles de no actuar.

Actuaciones útiles:

- compartir un diagnóstico comprensible;
- explicar qué cambia, por qué y para qué;
- mostrar datos, incidencias o necesidades que justifican la actuación;
- relacionar el cambio con el servicio a la ciudadanía;
- abrir espacios para preguntas y contraste.

Error frecuente: comenzar explicando cómo funciona la solución sin haber explicado suficientemente por qué se necesita.

D. Deseo o disposición para participar

En esta unidad utilizaremos la expresión **disposición** para evitar interpretar *desire* como entusiasmo obligatorio. Se refiere a la voluntad de participar, probar o apoyar el cambio, teniendo en cuenta sus efectos personales y profesionales.

Responde a preguntas como:

- ¿Qué supone este cambio para mí o para mi equipo?
- ¿Qué beneficios, costes o riesgos percibo?
- ¿Tengo margen para participar o influir?
- ¿Confío en quienes impulsan el proceso?
- ¿Considero que el esfuerzo solicitado es razonable?
- ¿Qué preocupaciones dificultan mi implicación?

La disposición no puede imponerse mediante una orden ni producirse únicamente con información. Está influida por la confianza, la percepción de equidad, las experiencias anteriores, la carga de trabajo, los apoyos disponibles y el sentido que cada persona atribuye al cambio.

Posibles evidencias:

- muestra voluntad de participar o probar;
- plantea condiciones, preocupaciones o propuestas concretas;
- colabora en las actuaciones preparatorias;
- percibe que su aportación puede tener utilidad;
- identifica alguna razón profesional para apoyar el proceso.

Actuaciones útiles:

- escuchar las preocupaciones sin descalificarlas;
- incorporar a las personas afectadas en decisiones ajustables;
- aclarar impactos sobre tareas, tiempos y responsabilidades;
- abordar barreras reales;
- explicar qué aspectos están decididos y cuáles pueden modificarse;
- garantizar coherencia entre los mensajes y las decisiones.

Error frecuente: atribuir la falta de disposición a una actitud individual sin analizar las condiciones organizativas que la producen.

K. Conocimiento sobre cómo cambiar

El conocimiento se refiere a lo que la persona necesita saber para actuar de la forma esperada.

Responde a preguntas como:

- ¿Sé qué debo hacer de manera diferente?

- ¿Conozco el procedimiento, la herramienta o el nuevo criterio?
- ¿Sé dónde encontrar información?
- ¿Comprendo mis responsabilidades?
- ¿Sé cómo actuar ante excepciones o incidencias?

Posibles evidencias:

- describe correctamente el nuevo procedimiento;
- identifica los pasos, criterios y responsabilidades;
- sabe dónde consultar instrucciones actualizadas;
- comprende qué debe hacer ante situaciones habituales;
- diferencia prácticas anteriores y nuevas.

Actuaciones útiles:

- formación adaptada a cada perfil;
- demostraciones y casos;
- manuales breves y ayudas de consulta;
- preguntas frecuentes;
- instrucciones sobre excepciones;
- espacios para resolver dudas.

Error frecuente: ofrecer formación genérica sin diferenciar las funciones de los grupos afectados.

A. Capacidad para llevarlo a la práctica

Conocer un procedimiento no garantiza poder aplicarlo. La capacidad aparece cuando el conocimiento se convierte en desempeño real.

Responde a preguntas como:

- ¿Puedo realizar correctamente la nueva tarea?
- ¿He tenido ocasión de practicar?
- ¿Dispongo de tiempo, permisos, herramientas y apoyo?
- ¿Puedo resolver los problemas habituales?
- ¿Qué obstáculos aparecen en el trabajo real?

Posibles evidencias:

- ejecuta correctamente la tarea en una situación real o simulada;
- resuelve los casos habituales;
- utiliza los recursos de apoyo cuando los necesita;
- detecta errores y sabe cómo corregirlos;
- alcanza un nivel suficiente de autonomía.

Actuaciones útiles:

- práctica guiada;
- pruebas con casos reales;
- acompañamiento inicial;
- tutoría entre iguales;
- soporte accesible;
- ajuste de cargas y tiempos;
- corrección de fallos técnicos u organizativos.

Error frecuente: interpretar un problema de capacidad como falta de voluntad. Una persona puede querer aplicar el cambio y saber en qué consiste, pero no disponer todavía de práctica, tiempo, acceso o soporte.

R. Refuerzo para mantener el cambio

El refuerzo ayuda a evitar que las nuevas prácticas desaparezcan cuando termina la implantación inicial.

Responde a preguntas como:

- ¿Se reconoce y apoya la nueva forma de trabajar?
- ¿Se corrigen los problemas que aparecen?
- ¿Los procedimientos y responsabilidades están actualizados?
- ¿Recibimos información sobre los resultados?
- ¿La organización mantiene comportamientos coherentes con el cambio?

Posibles evidencias:

- la nueva práctica se mantiene en el tiempo;
- los problemas detectados reciben respuesta;
- existen datos que permiten observar la adopción;
- los procedimientos y recursos reflejan el cambio;
- los responsables actúan de forma coherente;
- los aprendizajes se incorporan a la actividad ordinaria.

Actuaciones útiles:

- devolución de resultados;
- reconocimiento de aportaciones;
- revisión periódica de incidencias;
- actualización de procedimientos;
- seguimiento de indicadores;
- integración del cambio en reuniones y rutinas;
- ajustes derivados de la experiencia.

Error frecuente: considerar terminado el cambio inmediatamente después de la formación o del lanzamiento.

Recurso visual: los cinco resultados de ADKAR



Explicación: ADKAR conecta cinco resultados: comprender la necesidad del cambio, estar en disposición de participar, saber cómo actuar, poder hacerlo en la práctica y contar con refuerzos que permitan mantenerlo.

Texto alternativo: secuencia de cinco componentes: conciencia, disposición, conocimiento, capacidad y refuerzo.

3. Identificar el punto de barrera

Los componentes de ADKAR están relacionados. Una dificultad no resuelta en un componente puede limitar el avance posterior.

Por ejemplo:

- explicar repetidamente el procedimiento tendrá poco efecto si las personas no comprenden por qué deben utilizarlo;
- ofrecer formación no resolverá una preocupación relacionada con el aumento de carga;
- pedir más implicación no solucionará la falta de permisos o de soporte técnico;
- reconocer el esfuerzo no sustituirá la práctica necesaria para adquirir capacidad.

El **punto de barrera** es el primer resultado de ADKAR que todavía no está suficientemente alcanzado y que impide avanzar con consistencia.

Ejemplo

Una persona:

- comprende por qué se implanta una aplicación;
- está dispuesta a utilizarla;
- ha asistido a la formación;
- pero no consigue registrar correctamente determinados casos.

La barrera principal se encuentra en la **capacidad**, no en la conciencia, la disposición o el conocimiento general. La respuesta más adecuada podría ser practicar con esos casos, revisar las instrucciones o corregir un problema de diseño.

ATENCIÓN

ADKAR ofrece una estructura ordenada, pero las personas no avanzan siempre al mismo ritmo ni de forma completamente lineal. Una incidencia, una decisión incoherente o un cambio en las condiciones puede hacer necesario revisar componentes que parecían consolidados.

El diagnóstico debe actualizarse con evidencias.

4. Del análisis individual a la actuación colectiva

ADKAR está centrado en el cambio individual, pero puede utilizarse para preparar actuaciones dirigidas a colectivos que comparten funciones, impactos o necesidades.

En una entidad local puede resultar útil analizar, por ejemplo:

- personal de atención a la ciudadanía;
- personal técnico de las áreas gestoras;
- responsables de servicio;

- personal administrativo;
- equipo de soporte;
- mandos intermedios;
- representantes del personal.

El análisis colectivo debe formularse como una **hipótesis sobre necesidades compartidas**, no como una afirmación sobre todas las personas del grupo.

No sería prudente concluir:

«El personal administrativo no tiene disposición para cambiar».

Resultaría más preciso indicar:

«Las entrevistas y las incidencias registradas sugieren que una parte del personal administrativo duda de que el nuevo sistema reduzca duplicidades. Conviene contrastar esta percepción y revisar cómo se ha explicado el impacto sobre sus tareas».

Esta formulación:

- identifica la evidencia disponible;
- evita generalizaciones;
- reconoce diferencias internas;
- permite contrastar la hipótesis;
- orienta una actuación concreta.

En la Administración Local

La adopción de un cambio depende tanto de las personas como de las condiciones institucionales. La falta de uso de una herramienta puede estar relacionada con:

- competencias o responsabilidades poco claras;
- procedimientos todavía no actualizados;
- duplicidad entre sistemas;
- falta de permisos;
- cargas de trabajo incompatibles con el periodo de aprendizaje;
- decisiones pendientes;
- insuficiencia de medios;
- problemas de accesibilidad o usabilidad;
- necesidad de coordinación entre áreas.

ADKAR no debe convertir estos problemas organizativos en supuestas deficiencias individuales. Si una persona no puede aplicar un cambio porque carece de acceso o porque dos instrucciones se contradicen, la intervención debe dirigirse también al sistema de trabajo.

Criterio de prudencia: antes de atribuir una dificultad a la actitud o competencia de una persona, comprueba qué condiciones organizativas pueden estar influyendo.

5. Valdeloma analiza la adopción de la aplicación

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

El Ayuntamiento de Valdeloma revisa la implantación de la aplicación compartida para registrar y derivar solicitudes ciudadanas. El equipo impulsor utiliza ADKAR para diferenciar las necesidades de varios grupos.

Grupo	Evidencia observada	Hipótesis ADKAR	Actuación prioritaria
Atención a la ciudadanía	Comprende la finalidad y utiliza la aplicación, pero aparecen errores al clasificar solicitudes poco habituales.	Dificultad de capacidad en casos excepcionales.	Práctica con casos y guía breve de clasificación.
Áreas receptoras	Parte del personal considera que la aplicación duplica los registros existentes.	Posible barrera de conciencia o disposición que debe contrastarse.	Explicar el flujo completo, revisar duplicidades y escuchar propuestas.
Responsables de servicio	Conocen la herramienta, pero no tienen criterios comunes para reasignar solicitudes.	Necesidad de conocimiento y de clarificación organizativa.	Acordar criterios y responsabilidades antes de exigir resultados homogéneos.
Equipo impulsor	Tras el lanzamiento no se revisan los datos de uso ni se devuelven resultados.	Ausencia de refuerzo suficiente.	Establecer revisiones, comunicar avances y corregir incidencias.

El análisis evita aplicar una única solución. Más formación general no resolvería todos los problemas: cada grupo necesita una combinación diferente de decisiones, información, aprendizaje, práctica o seguimiento.

Detente y piensa

En Valdeloma, algunas personas siguen utilizando una hoja paralela porque la aplicación no permite registrar determinados casos urgentes.

¿Dónde situarías inicialmente el problema?

La explicación más prudente es que existe una dificultad de **capacidad**, pero no necesariamente atribuible a las personas. La herramienta o el procedimiento pueden impedir que el cambio se aplique correctamente. Antes de intervenir, habría que comprobar la causa y corregir la condición organizativa o técnica correspondiente.

Herramienta: matriz ADKAR de diagnóstico y actuaciones

Finalidad

Identificar el punto de barrera de un grupo implicado y definir una actuación coherente.

Instrucciones

- Selecciona un grupo concreto afectado por el cambio.
- Reúne evidencias disponibles: observaciones, consultas, incidencias, entrevistas o datos de uso.
- Valora qué componentes parecen alcanzados y cuál requiere mayor atención.
- Formula la conclusión como una hipótesis.
- Define una actuación, una responsabilidad y una señal de avance.
- Indica qué información necesitas contrastar.

Componente	Pregunta de diagnóstico	Evidencia o hipótesis	Actuación necesaria	Responsable	Señal de avance
Conciencia	¿Comprende el grupo por qué se necesita el cambio?				
Disposición	¿Existen razones y condiciones suficientes para participar?				

Componente	Pregunta de diagnóstico	Evidencia o hipótesis	Actuación necesaria	Responsable	Señal de avance
Conocimiento	¿Sabe qué debe hacer y cómo hacerlo?				
Capacidad	¿Puede aplicarlo correctamente en el trabajo real?				
Refuerzo	¿Existen condiciones para mantener la nueva práctica?				

Cómo redactar una hipótesis

Puedes utilizar esta estructura:

«Las evidencias disponibles sugieren que el principal punto de barrera puede encontrarse en _____, porque _____. Antes de decidir la actuación, necesitamos contrastar _____».

Limitaciones

La matriz:

- no sustituye la conversación con las personas afectadas;
- no permite evaluar actitudes individuales sin evidencias;
- no demuestra relaciones de causa y efecto;
- debe revisarse cuando cambien las condiciones;
- no resuelve por sí sola problemas de diseño, recursos, organización o liderazgo.

Relación con la Actividad 3

Si en B3.5 seleccionas ADKAR como modelo principal, podrás ampliar esta matriz en la Actividad 3 para definir actuaciones, hitos, responsabilidades e indicadores.

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 4 minutos. No requiere entrega.

Piensa en un grupo afectado por el reto que vienes trabajando y responde:

- ¿Qué comportamiento o resultado esperas observar?
- ¿Qué evidencia indica dónde se encuentra la principal dificultad?
- ¿Qué componente de ADKAR requiere mayor atención?
- ¿Qué actuación sería coherente con ese diagnóstico?
- ¿Qué señal permitiría comprobar un avance?

Si no dispones de evidencias suficientes, registra la conclusión como **hipótesis pendiente de contrastar**.

Cuándo puede resultar útil ADKAR

ADKAR puede ser especialmente útil cuando:

- el cambio está definido, pero su adopción es desigual;
- distintos grupos necesitan apoyos diferentes;

- se confunden problemas de formación, motivación y capacidad;
- interesa identificar dónde se bloquea la aplicación;
- se necesita organizar medidas de acompañamiento;
- debe comprobarse si una nueva práctica se mantiene.

Límites del modelo

ADKAR no ofrece por sí solo una hoja de ruta completa para conducir una transformación organizativa amplia. Tampoco determina:

- qué cambio debe aprobarse;
- si la solución elegida es adecuada;
- cómo se gobierna el conjunto del proceso;
- cómo se resuelven conflictos competenciales o normativos;
- qué recursos deben asignarse;
- cómo deben diseñarse políticas, procesos o tecnologías;
- qué decisiones corresponden a cada órgano.

Su foco principal es la adopción por parte de las personas. Por eso puede necesitar complementarse con herramientas de planificación, liderazgo, participación, diseño organizativo y evaluación.

En B3.3 conocerás el modelo de Kotter, que presta mayor atención a la conducción organizativa del cambio.

En pocas palabras

- ADKAR analiza cinco resultados: conciencia, disposición, conocimiento, capacidad y refuerzo.
- Cada componente plantea una necesidad diferente y requiere actuaciones distintas.
- El primer resultado insuficientemente alcanzado puede actuar como punto de barrera.
- El modelo está centrado en las personas, pero puede orientar actuaciones colectivas si se evitan las generalizaciones.
- La falta de adopción no debe atribuirse automáticamente a la actitud individual.
- ADKAR ayuda a diagnosticar y acompañar la adopción, pero no sustituye la planificación ni el gobierno del cambio.

Comprueba lo aprendido

1. Información y disposición

Un ayuntamiento ha explicado varias veces por qué implantará un nuevo procedimiento. El personal comprende la necesidad, pero teme que aumente la carga de trabajo y considera que sus dificultades no están siendo escuchadas. ¿Qué componente requiere mayor atención?

- a) Conciencia.
- b) Disposición.
- c) Conocimiento.
- d) Refuerzo.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: las personas comprenden la necesidad, por lo que ofrecer más información sobre el motivo del cambio probablemente no resolverá la dificultad. Es necesario escuchar sus preocupaciones, analizar el impacto sobre la carga de trabajo y determinar qué condiciones facilitarían su participación.

2. Conocimiento y capacidad

Una técnica puede explicar correctamente todos los pasos del nuevo procedimiento, pero comete errores al aplicarlo a expedientes reales. ¿Cuál es la interpretación inicial más adecuada?

- a) Carece de conciencia sobre la necesidad del cambio.
- b) Necesita refuerzo para mantener el cambio.
- c) Existe una posible dificultad de capacidad.
- d) Se opone al cambio.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: conocer los pasos no garantiza poder ejecutarlos en situaciones reales. Puede necesitar práctica, acompañamiento, mejores instrucciones o la eliminación de alguna barrera técnica. Los errores no demuestran oposición al cambio.

3. Aplicación colectiva

¿Cuál de las siguientes conclusiones utiliza ADKAR de forma más prudente?

- a) El área de contratación se resiste al cambio.
- b) Todas las personas deben avanzar al mismo ritmo.
- c) Las consultas recibidas sugieren dudas sobre la finalidad del nuevo sistema que conviene contrastar.
- d) Una sesión formativa resolverá cualquier punto de barrera.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: una conclusión prudente se apoya en evidencias, se formula como hipótesis y reconoce la necesidad de contraste. ADKAR no justifica etiquetar a un colectivo ni aplicar una respuesta idéntica a problemas diferentes.

4. Refuerzo

Tras varios meses, una nueva práctica comienza a abandonarse. No se revisan incidencias, los procedimientos siguen describiendo el sistema anterior y nadie devuelve información sobre los resultados. ¿Qué componente parece más débil?

- a) Conciencia.
- b) Conocimiento.
- c) Capacidad.
- d) Refuerzo.

Respuesta adecuada: d).

Retroalimentación: la falta de seguimiento, coherencia procedimental y devolución dificulta mantener el cambio. El refuerzo no consiste únicamente en reconocer el esfuerzo; también exige integrar la nueva práctica en los sistemas, rutinas y decisiones de la organización.

Siguiente paso

ADKAR permite observar el cambio desde la adopción de las personas y los colectivos. Sin embargo, algunos cambios necesitan además una estructura que ayude a movilizar a la organización, construir una dirección compartida, eliminar barreras y consolidar resultados.

En la siguiente unidad conocerás el **modelo de Kotter** y sus ocho etapas para conducir cambios de alcance organizativo.

Fuentes

- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- [Prosci. El Modelo ADKAR.](#)
- [Prosci. ADKAR es un modelo de gestión del cambio, no una metodología.](#)

Para ampliar

- Introducción oficial de Prosci al modelo ADKAR.
- Recursos de Prosci sobre la identificación de puntos de barrera.
- Casos de aplicación de ADKAR en cambios tecnológicos, organizativos y procedimentales.

Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

B3.3. Modelo de Kotter

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
25 min	Estándar	Actividad 3

CONCEPTOS CLAVE

sentido de urgencia, coalición impulsora, visión, participación, barreras, resultados tempranos, consolidación e institucionalización.

PREGUNTA DE ENTRADA

Un ayuntamiento aprueba una transformación, comunica sus objetivos y forma al personal. Sin embargo, cada área establece sus propias prioridades y nadie coordina el conjunto del proceso. ¿Basta con seguir acompañando individualmente a las personas?

POR QUÉ IMPORTA

Algunos cambios afectan a una tarea o a un grupo reducido. Otros requieren modificar simultáneamente procedimientos, responsabilidades, herramientas, relaciones entre áreas y formas de prestar los servicios.

En estos casos, no basta con comprobar si cada persona comprende el cambio o sabe aplicarlo. También es necesario construir una dirección compartida, reunir capacidad de liderazgo, coordinar actuaciones, eliminar obstáculos y consolidar los resultados en la organización.

El modelo de Kotter ofrece una estructura para conducir cambios de alcance organizativo. Sus ocho etapas ayudan a responder una pregunta central:

¿Qué condiciones debe construir y sostener una organización para que un cambio amplio pueda avanzar y mantenerse?

Su utilidad no reside en ejecutar ocho tareas de forma mecánica. El modelo ayuda a ordenar la conducción del cambio, comprobar qué condiciones están ausentes y relacionar el impulso inicial con la institucionalización de nuevas prácticas.

Qué aprenderás

Al finalizar esta unidad podrás:

- explicar la lógica general y las ocho etapas del modelo de Kotter;
- identificar qué condiciones organizativas necesita un cambio amplio;
- diferenciar entre aprobación formal, liderazgo efectivo y participación;
- proponer actuaciones, responsabilidades e indicadores para cada etapa;
- adaptar el modelo al contexto de una entidad local;
- reconocer los riesgos de aplicar sus etapas de forma rígida;
- valorar cuándo Kotter puede ser un modelo adecuado para la Actividad 3.

1. Conducir el cambio en la organización

John P. Kotter formuló originalmente un proceso de ocho etapas para liderar transformaciones organizativas. Posteriormente, el enfoque evolucionó hacia ocho aceleradores que pueden desarrollarse de manera más dinámica, simultánea y continua.

En esta unidad utilizaremos las ocho etapas como una **secuencia lógica de preguntas**, no como un calendario obligatorio. Algunas actuaciones pueden solaparse y determinadas condiciones tendrán que revisarse varias veces.

Las ocho etapas son:

- crear sentido de urgencia;
- construir una coalición impulsora;
- formar una visión estratégica y unas iniciativas;
- movilizar una participación amplia;
- facilitar la acción eliminando barreras;
- generar resultados a corto plazo;
- mantener la aceleración;
- institucionalizar el cambio.

La [formulación actual del modelo de Kotter](#) conserva estos ocho componentes, aunque plantea que pueden funcionar como aceleradores concurrentes y no únicamente como una secuencia lineal.

CONCEPTO CLAVE

Conducción organizativa del cambio: conjunto de decisiones, responsabilidades y actuaciones que permiten movilizar, coordinar, ejecutar y consolidar un cambio que afecta a una parte significativa de una organización.

El modelo presta especial atención al liderazgo y a la movilización. Sin embargo, aplicarlo en una Administración Local exige respetar:

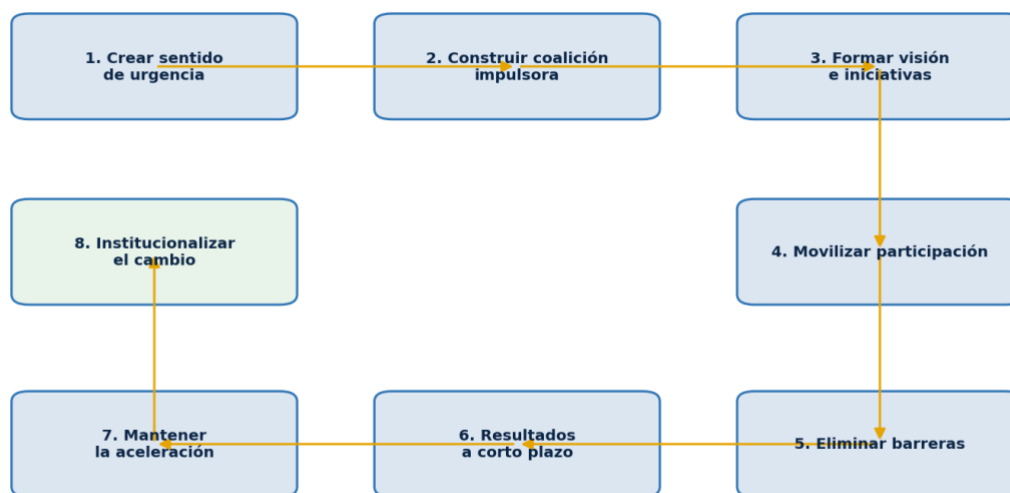
- las competencias de los órganos responsables;
- los procedimientos administrativos;
- la negociación o participación que corresponda;
- la disponibilidad presupuestaria;
- la protección de datos y la seguridad;
- los principios de igualdad, transparencia y accesibilidad;
- la continuidad y calidad de los servicios públicos.

Una coalición impulsora puede coordinar y facilitar el cambio, pero no sustituye a los órganos que tienen atribuida la competencia para decidir.

2. Las ocho etapas del modelo

Etapas	Pregunta principal	Resultado buscado
1. Crear sentido de urgencia	¿Por qué es necesario actuar ahora?	Necesidad compartida y voluntad de iniciar el cambio.
2. Construir una coalición impulsora	¿Quién puede orientar, coordinar y sostener el proceso?	Equipo con legitimidad, capacidad y diversidad suficiente.
3. Formar una visión estratégica	¿Qué situación queremos alcanzar y mediante qué iniciativas?	Dirección comprensible y actuaciones prioritarias.
4. Movilizar una participación amplia	¿Cómo pueden implicarse los colectivos necesarios?	Participación distribuida y capacidad de acción.
5. Eliminar barreras	¿Qué impide actuar de acuerdo con la visión?	Condiciones organizativas que permiten avanzar.
6. Generar resultados a corto plazo	¿Qué avances relevantes pueden demostrarse pronto?	Resultados visibles que aportan aprendizaje y credibilidad.
7. Mantener la aceleración	¿Cómo utilizamos los avances para continuar?	Ampliación y mejora del cambio sin perder impulso.
8. Institucionalizar el cambio	¿Cómo incorporamos las nuevas prácticas a la organización?	Cambio integrado y sostenido en el funcionamiento ordinario.

Recurso visual: recorrido de las ocho etapas



Explicación: el proceso comienza construyendo una necesidad compartida y una capacidad de liderazgo. Después define una dirección, moviliza la participación y elimina obstáculos. Los resultados iniciales permiten mantener el avance hasta integrar las nuevas prácticas en la organización.

Texto alternativo: secuencia de ocho etapas desde la creación del sentido de urgencia hasta la institucionalización del cambio.

3. Crear sentido de urgencia

El sentido de urgencia permite comprender por qué es necesario actuar y por qué no conviene aplazar indefinidamente la respuesta.

No consiste en generar alarma, exagerar amenazas o presentar cualquier cambio como inevitable. Una urgencia artificial puede producir miedo, desconfianza y decisiones precipitadas. Debe apoyarse en evidencias y relacionarse con una necesidad pública relevante.

Preguntas orientadoras

- ¿Qué problema, riesgo u oportunidad justifica el cambio?
- ¿Qué consecuencias tiene mantener la situación actual?
- ¿Por qué conviene actuar en este momento?
- ¿Qué datos, experiencias o demandas respaldan el diagnóstico?
- ¿Cómo afectará el cambio a los servicios y a la ciudadanía?
- ¿Qué aspectos deben todavía contrastarse?

Actuaciones útiles

- presentar datos sobre tiempos, incidencias, duplicidades o resultados;

- incorporar la experiencia de las personas que realizan el trabajo;
- mostrar el impacto de la situación actual sobre la ciudadanía;
- explicar las consecuencias de actuar y de no actuar;
- diferenciar hechos, interpretaciones e hipótesis;
- abrir espacios para preguntas y contraste.

ERROR FRECUENTE

Confundir urgencia con presión.

Afirmar que «el cambio debe hacerse inmediatamente» no crea por sí solo una comprensión compartida. Las personas necesitan conocer el problema, la finalidad, las condiciones y el margen real de actuación.

En una entidad local

El sentido de urgencia puede relacionarse con:

- demoras que perjudican la atención ciudadana;
- dificultades de coordinación;
- aumento de incidencias;
- necesidad de cumplir una nueva obligación normativa;
- riesgos para la continuidad de un servicio;
- oportunidades de simplificación;
- cambios demográficos o sociales;
- resultados insuficientes de una política o servicio.

Cuando la fecha del cambio esté condicionada por una norma o una decisión ya adoptada, deberá comunicarse con claridad. Esto no elimina la necesidad de explicar sus efectos ni de escuchar las dificultades de aplicación.

4. Construir una coalición impulsora

Los cambios amplios no suelen poder sostenerse únicamente desde una persona o un departamento. Kotter propone crear una **coalición impulsora** formada por personas capaces de orientar, coordinar y movilizar el proceso.

No se trata de constituir un grupo numeroso sin funciones claras. La coalición debe reunir capacidades complementarias.

Condiciones de una coalición útil

- **Legitimidad:** reconocimiento suficiente para impulsar el proceso.
- **Capacidad de decisión o influencia:** conexión con quienes pueden resolver los asuntos necesarios.
- **Conocimiento:** comprensión de los servicios, procesos y colectivos afectados.
- **Diversidad:** presencia de perspectivas, áreas y niveles relevantes.
- **Credibilidad:** confianza profesional entre las personas implicadas.
- **Disponibilidad:** tiempo y recursos para asumir responsabilidades.
- **Coordinación:** reglas claras para trabajar, comunicar y escalar decisiones.

Posibles integrantes

Dependiendo del cambio, puede incluir:

- responsables políticos o directivos;
- responsables de servicio;
- personal técnico;
- personal administrativo;
- profesionales que prestan atención directa;
- unidades de tecnología, recursos humanos o contratación;
- personas con conocimiento informal de los procesos;
- representantes del personal, cuando resulte pertinente.

La composición no debe responder únicamente al organigrama. También conviene identificar a quienes conocen el trabajo real, pueden detectar dificultades y mantienen relaciones de confianza con los colectivos afectados.

ATENCIÓN

La coalición impulsora no es un órgano paralelo de decisión.

Debe quedar claro:

- qué puede decidir;
- qué propuestas puede formular;
- qué asuntos debe elevar;
- quién aprueba cada actuación;
- cómo se relaciona con los órganos formales;
- cómo informa a las personas afectadas.

ERROR FRECUENTE

Seleccionar únicamente a las personas con mayor posición jerárquica o a quienes ya apoyan el cambio. Esto puede reducir la diversidad del análisis y dificultar la detección de problemas reales.

5. Formar una visión estratégica y unas iniciativas

La visión describe cómo será la situación futura y por qué merece la pena avanzar hacia ella. Las iniciativas estratégicas traducen esa dirección en líneas de actuación.

Una visión útil no es un eslogan genérico como «ser una Administración más moderna». Debe permitir que las personas comprendan:

- qué resultado se persigue;
- qué cambiará en la práctica;
- qué permanecerá;
- a quién beneficiará;
- mediante qué iniciativas se avanzará;
- qué principios y límites deben respetarse.

Ejemplo

Visión poco operativa:

«Digitalizar la atención ciudadana».

Visión más concreta:

«Conseguir que las solicitudes ciudadanas queden registradas, asignadas y trazadas mediante un sistema compartido, reduciendo pérdidas de información y manteniendo alternativas accesibles de atención».

La segunda formulación permite relacionar la visión con actuaciones y resultados observables.

Componentes de una visión práctica

Componente	Pregunta
Situación futura	¿Qué será diferente cuando el cambio funcione?
Finalidad pública	¿Qué mejora producirá en la organización o en los servicios?
Alcance	¿Qué procesos, áreas o colectivos están incluidos?
Principios	¿Qué criterios deben respetarse?
Iniciativas	¿Qué líneas de actuación harán posible la visión?
Resultados	¿Qué señales permitirán comprobar el avance?

ERROR FRECUENTE

Confundir visión con plan detallado.

La visión debe orientar y coordinar, pero no necesita anticipar todas las decisiones. Si es excesivamente rígida, impedirá incorporar lo aprendido durante la implantación.

6. Movilizar una participación amplia

La formulación actual de Kotter utiliza la expresión *enlist a volunteer army*, que puede traducirse como movilizar una red amplia de personas dispuestas a contribuir.

En una Administración Local, esta idea debe interpretarse con prudencia. No significa pedir al personal que asuma trabajo adicional sin tiempo, recursos o reconocimiento. Tampoco sustituye las responsabilidades profesionales, la representación del personal ni los procedimientos de participación que correspondan.

Su aportación principal consiste en recordar que un cambio amplio no puede depender únicamente del equipo impulsor.

Formas de participación

- grupos de trabajo vinculados a actuaciones concretas;
- personas referentes en las distintas áreas;
- pruebas piloto;
- espacios para identificar problemas y propuestas;

- revisión de procedimientos;
- comunidades de práctica;
- acompañamiento entre iguales;
- recogida y devolución de aprendizajes.

Para que la participación sea real

Las personas deben conocer:

- para qué se solicita su colaboración;
- qué pueden aportar o decidir;
- qué aspectos ya están determinados;
- cuánto tiempo requiere la participación;
- qué apoyo recibirán;
- cómo se utilizarán sus propuestas;
- cuándo recibirán una devolución.

ERROR FRECUENTE

Presentar como participación una consulta que no puede influir en ninguna decisión.

Aunque algunos aspectos no sean modificables, siempre debe explicarse con honestidad qué margen existe. La participación puede centrarse, por ejemplo, en la aplicación, la identificación de barreras o el diseño de medidas de apoyo.

7. Facilitar la acción eliminando barreras

Una organización puede tener una visión clara y personas dispuestas a actuar, pero mantener obstáculos que hacen inviable el cambio.

Las barreras pueden ser:

Tipo de barrera	Ejemplos
Normativa o competencial	Falta de habilitación, funciones no atribuidas o procedimiento incompatible.
Organizativa	Responsabilidades ambiguas, duplicidad de tareas o falta de coordinación.
Tecnológica	Errores, falta de permisos, sistemas incompatibles o baja usabilidad.
De conocimiento	Instrucciones insuficientes o formación no adaptada.
De capacidad	Falta de práctica, apoyo o autonomía.
De recursos	Insuficiencia de tiempo, personal, presupuesto o equipamiento.
Cultural	Hábitos consolidados, baja confianza o experiencias anteriores negativas.
De liderazgo	Decisiones incoherentes, falta de respuesta o mensajes contradictorios.

Eliminar barreras no significa suprimir controles necesarios ni ignorar restricciones legales. Algunas barreras deben eliminarse; otras deben gestionarse, compensarse o incorporarse al diseño del cambio.

Secuencia de análisis

- Identificar la barrera mediante evidencias.
- Determinar su causa y su impacto.
- Comprobar quién tiene capacidad para intervenir.
- Elegir una medida viable.
- Establecer un plazo y una responsabilidad.
- Verificar si la medida ha reducido el obstáculo.

ERROR FRECUENTE

Pedir a las personas que se adapten a un cambio mientras se mantienen procedimientos, instrucciones o sistemas incompatibles con la nueva forma de trabajar.

8. Generar resultados a corto plazo

Los resultados tempranos permiten comprobar que el cambio puede producir mejoras, obtener aprendizaje y mantener la implicación.

Un resultado a corto plazo debe ser:

- relevante para la visión;
- concreto;
- observable;
- verificable;
- comprensible para las personas implicadas;
- alcanzable en un plazo limitado;
- obtenido sin deteriorar otros servicios o garantías.

Ejemplos

- reducción del número de solicitudes sin asignar;
- eliminación de una duplicidad concreta;
- disminución del tiempo de respuesta en un trámite piloto;
- resolución de una barrera tecnológica;
- utilización efectiva de una nueva práctica por un área;
- mejora de la trazabilidad de las incidencias;
- valoración positiva de una prueba por parte del personal o de la ciudadanía.

Los resultados tempranos pueden incluir aprendizajes. Detectar que una categoría no funciona o que una instrucción debe modificarse también puede ser un avance si permite mejorar el cambio.

ATENCIÓN

Un resultado temprano no debe seleccionarse únicamente porque sea fácil de conseguir. Debe demostrar una relación significativa con la visión.

Tampoco conviene utilizar indicadores parciales para declarar un éxito inexistente. Por ejemplo, el número de personas formadas no demuestra por sí solo que la nueva práctica se esté aplicando.

ERROR FRECUENTE

Celebrar una actividad realizada como si fuera un resultado conseguido.

Actividad	Resultado
Impartir una formación.	El personal aplica correctamente el procedimiento.
Publicar una guía.	Disminuyen las dudas o errores que la guía pretende resolver.
Celebrar una reunión.	Se adoptan y ejecutan acuerdos que eliminan una barrera.
Lanzar una herramienta.	La herramienta se utiliza y mejora la gestión del servicio.

9. Mantener la aceleración

Los primeros resultados pueden generar una falsa sensación de finalización. La séptima etapa propone utilizar su credibilidad y aprendizaje para continuar avanzando.

Mantener la aceleración implica:

- revisar los resultados y sus causas;
- corregir nuevos obstáculos;
- ampliar progresivamente las prácticas que funcionan;
- incorporar a otros colectivos;
- actualizar las iniciativas;
- mantener la coordinación y la comunicación;
- evitar que las urgencias cotidianas desplacen el cambio;
- comprobar que los avances no generan nuevos problemas.

No todos los resultados deben escalar automáticamente. Una prueba satisfactoria en un área puede requerir adaptaciones antes de trasladarse a otras.

Preguntas orientadoras

- ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Qué barreras permanecen?
- ¿Qué grupos todavía no pueden aplicar el cambio?
- ¿Qué resultado debe alcanzarse a continuación?
- ¿Qué debe adaptarse antes de ampliar la actuación?
- ¿Siguen siendo válidos la visión y el diagnóstico iniciales?

ERROR FRECUENTE

Extender una solución sin comprobar las condiciones que hicieron posible el resultado inicial.

10. Institucionalizar el cambio

Un cambio se institucionaliza cuando deja de depender exclusivamente del esfuerzo extraordinario del equipo impulsor y se integra en el funcionamiento ordinario.

Esto puede requerir:

- actualizar procedimientos e instrucciones;
- asignar responsabilidades permanentes;
- incorporar las nuevas prácticas a la formación de acogida;
- ajustar herramientas y sistemas;
- incluir indicadores en el seguimiento habitual;
- asegurar recursos y soporte;
- revisar criterios de coordinación;
- documentar decisiones y aprendizajes;
- mantener espacios de evaluación y mejora.

La institucionalización no equivale a inmovilizar el cambio. Una práctica puede quedar integrada y continuar siendo revisada.

Señales de institucionalización

- las responsabilidades están formalmente definidas;
- el personal nuevo recibe la información necesaria;
- los sistemas y procedimientos son coherentes;
- las incidencias se gestionan mediante un mecanismo estable;
- existen datos periódicos sobre el funcionamiento;
- las nuevas prácticas se mantienen aunque cambien las personas impulsoras;
- la organización puede explicar qué resultados ha producido el cambio.

ERROR FRECUENTE

Afirmar que la cultura ha cambiado porque se ha aprobado un nuevo procedimiento.

Kotter vincula la consolidación cultural con la experiencia continuada de nuevas prácticas que demuestran resultados. Las declaraciones institucionales pueden orientar, pero no sustituyen el comportamiento sostenido de la organización.

En la Administración Local

El modelo de Kotter resulta útil para observar la dimensión organizativa del cambio, pero necesita adaptaciones importantes.

1. Liderazgo distribuido, pero responsabilidades claras

Un cambio puede necesitar liderazgo político, directivo, técnico y profesional. Esta distribución no debe ocultar quién tiene la responsabilidad sobre cada decisión.

2. Participación compatible con el marco institucional

La movilización debe respetar las competencias, las condiciones de trabajo y los canales de representación o negociación que resulten aplicables.

3. Urgencia basada en el interés público

El argumento principal no debe ser únicamente la modernización. Debe explicarse qué necesidad pública se atiende y qué evidencias la justifican.

4. Eliminación prudente de barreras

No todo procedimiento es burocracia innecesaria. Algunos controles protegen derechos, garantizan la igualdad o aseguran el uso adecuado de los recursos públicos. Antes de suprimir una práctica debe comprenderse qué función cumple.

5. Resultados multidimensionales

La rapidez o el ahorro no son los únicos resultados relevantes. También deben observarse:

- calidad del servicio;
- accesibilidad;
- seguridad jurídica;
- igualdad de trato;
- condiciones de trabajo;
- satisfacción de la ciudadanía;
- transparencia;
- sostenibilidad de la mejora.

11. Valdeloma organiza la conducción del cambio

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

El Ayuntamiento de Valdeloma decide aplicar el modelo de Kotter para extender y estabilizar el uso de la aplicación compartida de solicitudes ciudadanas.

Etapa	Aplicación en Valdeloma	Señal de avance
1. Urgencia	Analiza solicitudes extraviadas, duplicidades y tiempos de derivación.	Las áreas comprenden el problema y reconocen la necesidad de mejorar la trazabilidad.
2. Coalición	Forma un equipo con Secretaría, responsables de servicio, atención ciudadana, soporte y personal de áreas receptoras.	Existen funciones, reuniones y mecanismos de decisión definidos.
3. Visión	Define que toda solicitud quede registrada, asignada y trazada sin excluir canales de atención accesibles.	La visión y las iniciativas son comprendidas por los grupos afectados.
4. Participación	Incorpora personas referentes de las áreas y realiza sesiones para revisar categorías y circuitos.	Las áreas aportan propuestas y participan en pruebas delimitadas.
5. Barreras	Revisa duplicidades, permisos, categorías ambiguas y criterios de reasignación.	Disminuyen los casos que obligan a utilizar registros paralelos.

Etapa	Aplicación en Valdeloma	Señal de avance
6. Resultados tempranos	Prueba el sistema con dos tipos de solicitudes frecuentes.	Se reduce el número de solicitudes sin responsable asignado.
7. Aceleración	Analiza el piloto, corrige categorías y amplía progresivamente el alcance.	Nuevas áreas adoptan el sistema sin reproducir las incidencias iniciales.
8. Institucionalización	Actualiza instrucciones, asigna soporte y establece una revisión periódica.	La aplicación se mantiene y las incidencias reciben respuesta estable.

El modelo permite observar el cambio como un proceso organizativo completo. No obstante, cada etapa necesita evidencias y decisiones ajustadas a la realidad del ayuntamiento.

Detente y piensa

Valdeloma ha conseguido que dos áreas utilicen correctamente la aplicación durante un mes. El equipo propone declarar finalizada la implantación.

¿Qué etapa requiere mayor atención?

La existencia de un resultado temprano corresponde a la sexta etapa, pero no demuestra que el cambio esté consolidado. El ayuntamiento debe mantener la aceleración, analizar las condiciones del resultado, extender la práctica con prudencia y preparar su institucionalización.

Herramienta: hoja de ruta de Kotter

Finalidad

Traducir las ocho etapas en actuaciones, responsabilidades, hitos y evidencias aplicables a un cambio organizativo.

Instrucciones

- Define brevemente el cambio y la situación que se pretende alcanzar.
- Revisa cada etapa sin presuponer que las anteriores están resueltas.
- Identifica las evidencias disponibles.
- Formula una actuación prioritaria.
- Asigna una responsabilidad realista.
- Establece una señal de avance.
- Registra los aspectos pendientes de validación.

Etapa	Pregunta de diagnóstico	Evidencia disponible	Actuación prioritaria	Responsabilidad	Señal de avance
Urgencia	¿Existe una necesidad comprendida y respaldada por evidencias?				
Coalición	¿Existe capacidad suficiente para orientar y sostener el cambio?				
Visión	¿La situación futura y las iniciativas están claras?				

Etapa	Pregunta de diagnóstico	Evidencia disponible	Actuación prioritaria	Responsabilidad	Señal de avance
Participación	¿Están implicados los colectivos necesarios?				
Barreras	¿Qué impide actuar y quién puede intervenir?				
Resultados tempranos	¿Qué avance relevante puede demostrarse?				
Aceleración	¿Cómo se utilizará el aprendizaje para continuar?				
Institucionalización	¿Cómo se integrará el cambio en el funcionamiento habitual?				

Cómo formular una actuación

Puedes utilizar esta estructura:

«Para avanzar en la etapa de _____, la persona o unidad responsable de _____ realizará _____ antes de _____. Consideraremos que existe avance cuando _____».

Criterios de calidad

Comprueba que:

- las actuaciones responden a evidencias;
- las responsabilidades corresponden a personas o unidades con capacidad real;
- los hitos describen resultados y no solo actividades;
- las decisiones que requieren aprobación están identificadas;
- la participación no sustituye los procedimientos formales;
- los indicadores no reducen el cambio a una única dimensión;
- las nuevas prácticas pueden mantenerse con los recursos disponibles.

Limitaciones

La hoja de ruta:

- no determina por sí sola si la solución elegida es adecuada;
- no sustituye la planificación técnica del proyecto;
- no atribuye competencias;
- no elimina la necesidad de participación y diagnóstico;
- no garantiza que las ocho etapas avancen al mismo ritmo;
- debe revisarse cuando aparezcan nuevas evidencias.

Relación con la Actividad 3

Si seleccionas Kotter como modelo principal en B3.5, podrás ampliar esta hoja de ruta en la Actividad 3. La utilizarás para justificar la elección del modelo y concretar actuaciones, hitos, responsabilidades e indicadores.

12. Relación entre Kotter y ADKAR

ADKAR y Kotter observan dimensiones diferentes del cambio.

Aspecto	ADKAR	Kotter
Foco principal	Adopción por parte de personas y colectivos.	Conducción del cambio en la organización.
Pregunta central	¿Qué necesita un grupo para adoptar el cambio?	¿Qué condiciones debe construir la organización para impulsarlo y consolidarlo?
Utilidad destacada	Identificar puntos de barrera y apoyos.	Organizar liderazgo, movilización, avance e institucionalización.
Riesgo de aplicación	Convertir problemas organizativos en etiquetas individuales.	Aplicar las etapas como una secuencia rígida o excesivamente vertical.

Los modelos pueden complementarse. Por ejemplo, Kotter puede ayudar a organizar la hoja de ruta general y ADKAR a analizar las necesidades de adopción de los grupos implicados.

La combinación solo será útil si se mantiene una lógica clara y no se duplican herramientas sin necesidad.

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 5 minutos. No requiere entrega.

Recupera el reto trabajado en las actividades anteriores y responde:

- ¿Qué evidencia permitiría explicar por qué es necesario actuar?
- ¿Qué personas o unidades deberían formar parte de la coalición impulsora?
- ¿Cómo describirías la situación futura en una frase?
- ¿Qué barrera organizativa debe abordarse primero?
- ¿Qué resultado relevante podría demostrarse en un plazo breve?
- ¿Qué tendría que cambiar para que la nueva práctica se mantuviera?

Si alguna respuesta depende de una decisión que no te corresponde, indícalo como:

«Pendiente de validación por el órgano o unidad competente».

Cuándo puede resultar útil Kotter

El modelo puede resultar especialmente útil cuando:

- el cambio afecta a varias áreas o niveles;
- se necesita coordinar decisiones y actuaciones;
- existe una transformación con alcance organizativo;
- falta una dirección compartida;
- el impulso depende de muy pocas personas;
- existen barreras entre unidades;
- se necesitan resultados tempranos para sostener el proceso;
- el cambio debe integrarse en procedimientos y rutinas estables.

Límites del modelo

Kotter no resuelve por sí solo:

- si la solución seleccionada responde adecuadamente al problema;
- cómo diseñar técnicamente un servicio, proceso o herramienta;
- qué decisión corresponde a cada órgano;
- cómo gestionar cada necesidad individual de adopción;
- cómo experimentar cuando existe una incertidumbre elevada;
- cómo resolver conflictos normativos o competenciales;
- qué recursos deben asignarse;
- cómo evaluar integralmente una política o servicio.

También existe el riesgo de interpretar el modelo como una estrategia dirigida únicamente desde arriba. Una aplicación prudente debe combinar liderazgo, participación, evidencias y capacidad de ajuste.

Aunque las etapas ofrecen orden, los cambios reales pueden exigir:

- volver a explicar la urgencia;
- modificar la coalición;
- revisar la visión;
- incorporar nuevos grupos;
- eliminar barreras no previstas;
- redefinir los resultados;
- detener o corregir iniciativas que no funcionan.

En pocas palabras

- Kotter ayuda a conducir cambios de alcance organizativo.
- El modelo propone ocho etapas desde la creación de urgencia hasta la institucionalización.
- La urgencia debe apoyarse en evidencias y no en el miedo.
- La coalición impulsora necesita legitimidad, conocimiento, diversidad y capacidad de actuación.
- La participación amplia no sustituye las responsabilidades ni los procedimientos formales.
- Eliminar barreras exige intervenir también sobre sistemas, recursos y formas de organización.
- Los resultados tempranos deben ser relevantes, verificables y coherentes con la visión.
- El cambio no se consolida hasta integrarse en procedimientos, responsabilidades y rutinas.
- Las etapas orientan el proceso, pero no deben aplicarse como una secuencia rígida.

Comprueba lo aprendido

1. Sentido de urgencia

Un ayuntamiento anuncia que debe cambiar inmediatamente porque «todas las organizaciones se están digitalizando», pero no aporta datos ni explica qué problema pretende resolver. ¿Cuál es la principal debilidad?

- a) No ha institucionalizado todavía el cambio.
- b) No ha construido un sentido de urgencia suficientemente fundamentado.
- c) Necesita generar un resultado a corto plazo.
- d) La coalición impulsora es demasiado amplia.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: el sentido de urgencia debe relacionarse con una necesidad concreta y respaldarse con evidencias. Invocar una tendencia general no permite comprender qué problema público se pretende resolver ni por qué la actuación resulta prioritaria.

2. Coalición impulsora

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor una coalición impulsora adecuada?

- a) Un grupo formado únicamente por quienes tienen mayor nivel jerárquico.
- b) Un equipo informal que asume decisiones reservadas a otros órganos.
- c) Un equipo diverso, con funciones claras y conexión con las capacidades de decisión necesarias.
- d) Todas las personas de la organización, sin responsabilidades diferenciadas.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: la coalición debe combinar legitimidad, conocimiento, diversidad y capacidad de coordinación. No sustituye a los órganos competentes ni necesita incorporar a toda la organización.

3. Resultados a corto plazo

¿Cuál de las siguientes opciones constituye un resultado temprano?

- a) Se ha impartido una sesión formativa.
- b) Se ha enviado un correo sobre el cambio.
- c) Las solicitudes sin asignar han disminuido durante la prueba piloto.
- d) Se ha creado un grupo de trabajo.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: la reducción de solicitudes sin asignar es un resultado observable relacionado con la finalidad del cambio. Las demás opciones son actividades que podrían contribuir al resultado, pero no demuestran por sí mismas una mejora.

4. Institucionalización

Una nueva práctica funciona mientras el equipo impulsor realiza un seguimiento diario, pero no aparece en los procedimientos, carece de soporte estable y el personal de nueva incorporación no la conoce. ¿Qué etapa necesita mayor desarrollo?

- a) Creación de urgencia.
- b) Movilización de la participación.
- c) Generación de resultados tempranos.
- d) Institucionalización del cambio.

Respuesta adecuada: d).

Retroalimentación: la práctica todavía depende de un esfuerzo extraordinario. Para institucionalizarla deben actualizarse los procedimientos, asignarse responsabilidades estables y garantizarse su continuidad.

5. Aplicación del modelo

¿Qué afirmación refleja un uso prudente del modelo de Kotter?

- a) Todas las etapas deben completarse una sola vez y en orden estricto.
- b) La existencia de una visión permite prescindir del diagnóstico.
- c) Las etapas orientan el proceso, pero pueden solaparse y necesitar revisión.
- d) La coalición impulsora puede eliminar cualquier procedimiento que retrase el cambio.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: las etapas representan condiciones relacionadas que pueden desarrollarse simultáneamente y revisarse a medida que aparece nueva información. El modelo no permite ignorar el diagnóstico, las competencias ni los procedimientos necesarios.

Siguiente paso

Kotter ofrece una estructura para movilizar y conducir un cambio organizativo. Sin embargo, cuando la solución todavía no está suficientemente definida o debe construirse mediante pruebas, puede resultar más útil un enfoque basado en hipótesis, experimentación y aprendizaje.

En la siguiente unidad conocerás **Lean Change**, que permite avanzar mediante ciclos de comprensión, opciones, experimentos y ajustes.

Fuentes

- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.
- [Kotter. The 8 Steps for Leading Change.](#)

Para ampliar

- Descripción oficial de las ocho etapas para liderar el cambio.
- Recursos de Kotter sobre la coalición impulsora, la visión estratégica y los resultados a corto plazo.
- *Accelerate*, para conocer la evolución desde una secuencia lineal hacia ocho aceleradores que pueden operar de forma continua.

Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

B3.4. Enfoque Lean Change

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
25 min	Estándar	Actividad 3

CONCEPTOS CLAVE

iteración, evidencias, supuestos, hipótesis, opciones, experimentos, retroalimentación, cocreación, aprendizaje y pruebas piloto.

PREGUNTA DE ENTRADA

Un ayuntamiento quiere implantar una nueva forma de coordinar varios servicios, pero todavía no sabe si el procedimiento diseñado funcionará en el trabajo cotidiano. ¿Debe aprobar un plan completo y extenderlo a toda la organización o puede aprender primero mediante una prueba limitada?

POR QUÉ IMPORTA

No todos los cambios permiten conocer de antemano cuál será la mejor solución. Cuando intervienen varias áreas, necesidades diferentes, tecnologías nuevas o procedimientos que todavía no han sido probados, una planificación muy detallada puede apoyarse en supuestos que después no se cumplen.

Lean Change propone avanzar mediante ciclos breves de comprensión, actuación y aprendizaje. En lugar de considerar el plan inicial como una predicción que debe ejecutarse sin desviaciones, ayuda a formular hipótesis, probar actuaciones delimitadas, recoger retroalimentación y decidir qué conviene mantener, modificar o detener.

Este enfoque puede ser especialmente útil en una entidad local cuando existe incertidumbre y resulta posible realizar pruebas autorizadas, seguras y reversibles antes de extender un cambio.

Qué aprenderás

Al finalizar esta unidad podrás:

- explicar la lógica iterativa y participativa de Lean Change;
- distinguir entre evidencias, supuestos e hipótesis;
- utilizar el ciclo de comprensiones, opciones y experimentos;
- diseñar un experimento de cambio delimitado y evaluable;
- incorporar la experiencia de las personas afectadas;
- decidir si una actuación debe continuar, modificarse o pausarse;
- adaptar Lean Change a los límites y responsabilidades de una entidad local;
- valorar cuándo este enfoque puede resultar adecuado para la Actividad 3.

1. El cambio como proceso de aprendizaje

Lean Change Management es un enfoque de gestión del cambio desarrollado por Jason Little e inspirado en prácticas procedentes de la agilidad, Lean Startup, Design Thinking, el desarrollo organizativo y la gestión del cambio.

Su punto de partida es sencillo:

Cuando existe incertidumbre, la organización no puede conocer de antemano todos los efectos de una actuación. Necesita aprender mientras avanza.

Esto no significa actuar sin planificación. Significa reconocer qué aspectos están suficientemente definidos y cuáles continúan siendo hipótesis.

Un plan tradicional puede establecer:

- la situación de partida;

- el resultado esperado;
- las actuaciones;
- las personas responsables;
- los recursos;
- los plazos;
- los indicadores.

Lean Change no elimina estos elementos. Introduce ciclos de retroalimentación para revisarlos a medida que aparece nueva información.

La [formulación actual de Lean Change](#) presenta un motor compuesto por tres elementos:

- **Comprensiones o hallazgos —*Insights*.**
- **Opciones —*Options*.**
- **Experimentos —*Experiments*.**

Después de observar los resultados, la organización decide si debe continuar, modificar el enfoque o pausar la actuación.

CONCEPTO CLAVE

Enfoque iterativo: forma de avanzar mediante ciclos sucesivos de actuación, observación y ajuste, en lugar de intentar definir desde el principio todos los detalles del cambio.

La iteración no debe confundirse con la improvisación. Cada ciclo necesita:

- una finalidad;
- una hipótesis;
- un alcance;
- una responsabilidad;
- evidencias;
- criterios de decisión;
- límites y salvaguardas.

2. Los principios que orientan Lean Change

Lean Change no es únicamente una técnica para realizar pruebas piloto. También propone una determinada forma de relacionarse con las personas y de interpretar el cambio.

Su formulación actual destaca cinco orientaciones:

Orientación	Aplicación práctica
Cocreación	Incorporar a las personas afectadas a la comprensión y al diseño del cambio, dentro del margen real de participación.
Diálogo significativo	Utilizar conversaciones y mecanismos de escucha, además de comunicaciones informativas.
Experimentación	Contrastar las hipótesis mediante actuaciones delimitadas y evaluables.
Propósito compartido	Explicar la necesidad pública que justifica el cambio sin recurrir al miedo o a una urgencia artificial.

Orientación	Aplicación práctica
Respuesta al cambio como información	Analizar dudas, dificultades y desacuerdos como posibles señales sobre el diseño o las condiciones del cambio.

Estas orientaciones no deben aplicarse como oposiciones absolutas. Una entidad local seguirá necesitando:

- decisiones formales;
- comunicaciones generales;
- planes;
- plazos;
- procedimientos;
- responsabilidades;
- mecanismos de control.

La aportación de Lean Change consiste en evitar que esos elementos cierren prematuramente el aprendizaje.

ATENCIÓN

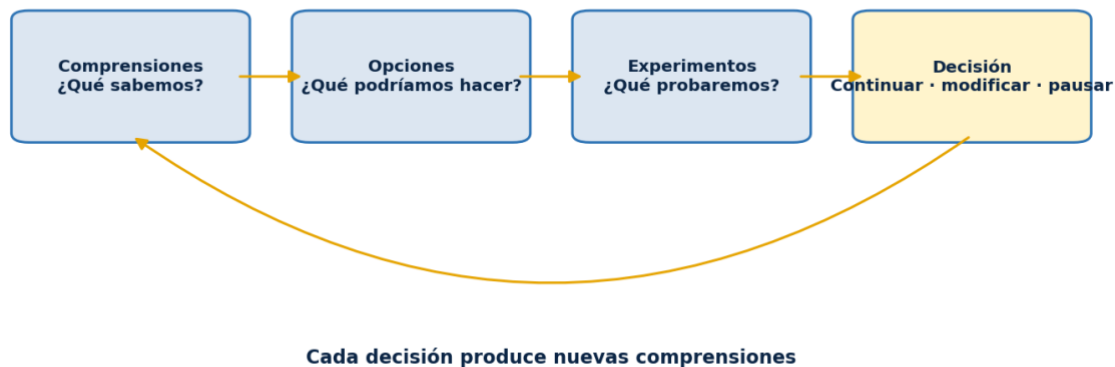
Cocrear no significa que todas las decisiones deban adoptarse por consenso.

Antes de solicitar participación debe explicarse:

- qué aspectos están decididos;
- cuáles pueden modificarse;
- qué órgano o unidad tiene la competencia;
- cómo se utilizarán las aportaciones;
- qué devolución recibirán las personas participantes.

3. El motor de Lean Change

El motor de Lean Change permite pasar de la comprensión a la actuación y utilizar cada actuación como fuente de nuevo aprendizaje.



Explicación: la organización reúne evidencias y hace visibles sus supuestos, genera varias opciones, prueba una actuación delimitada y utiliza los resultados para decidir el siguiente paso. Cada experimento produce nuevas comprensiones.

Texto alternativo: ciclo compuesto por comprensiones, opciones, experimentos y una decisión de continuar, modificar o pausar.

El motor no debe interpretarse como un procedimiento cerrado. Es una estructura para responder de forma recurrente a cuatro preguntas:

- ¿Qué sabemos y qué estamos suponiendo?
- ¿Qué alternativas tenemos?
- ¿Qué actuación nos permitirá avanzar y aprender?
- ¿Qué nos indican los resultados?

4. Comprensiones: separar evidencias y supuestos

El ciclo comienza reuniendo **comprensiones** sobre el cambio. Pueden proceder de:

- datos de funcionamiento;
- incidencias;
- entrevistas;
- observación del trabajo;
- consultas recibidas;
- experiencias anteriores;
- aportaciones de la ciudadanía;
- pruebas de usabilidad;
- análisis de procesos;
- requisitos normativos o técnicos.

No toda la información tiene el mismo grado de certeza.

Tipo de información	Ejemplo
Evidencia	Durante el último mes se han registrado solicitudes que tuvieron que ser reasignadas.
Interpretación	Las categorías disponibles podrían resultar ambiguas.
Supuesto	El personal no utiliza correctamente la aplicación porque no quiere cambiar.
Pregunta pendiente	¿La reasignación se debe a las categorías, a las instrucciones, a los permisos o a otra causa?

Hacer visible esta diferencia evita convertir una explicación inicial en una conclusión definitiva.

Preguntas orientadoras

- ¿Qué problema estamos intentando resolver?
- ¿Qué sabemos con suficiente certeza?
- ¿Qué datos respaldan esa conclusión?
- ¿Qué estamos suponiendo?
- ¿Qué perspectivas no hemos incorporado?
- ¿Cómo viven la situación las personas afectadas?
- ¿Qué restricciones son inamovibles?
- ¿Qué necesitamos aprender antes de extender el cambio?

ERROR FRECUENTE

Presentar una percepción como si fuera un hecho.

Afirmaciones como «el personal se resiste», «la ciudadanía prefiere la atención digital» o «el nuevo sistema reducirá los tiempos» necesitan evidencias y contraste.

Lean Change invita a convertirlas en hipótesis comprobables.

5. De los supuestos a las hipótesis

Un supuesto es una idea que se considera posible pero todavía no ha sido suficientemente contrastada. Una hipótesis convierte esa idea en una proposición que puede ponerse a prueba.

Ejemplo

Supuesto:

Las áreas no utilizan la aplicación porque las categorías son demasiado complejas.

Hipótesis:

Si simplificamos las categorías y las probamos con dos áreas, disminuirán las reasignaciones sin aumentar los errores de clasificación.

La hipótesis relaciona:

- una actuación;
- un grupo o contexto;
- un resultado esperado;

- una explicación;
- una forma de comprobación.

Fórmula práctica

«Creemos que _____ contribuirá a _____ para _____, porque _____. Lo comprobaremos observando _____ durante _____».

Ejemplo aplicado

«Creemos que incorporar una vista previa del trámite contribuirá a reducir las solicitudes incompletas de las personas usuarias, porque permitirá conocer la documentación necesaria antes de iniciar el registro. Lo comprobaremos observando el porcentaje de solicitudes incompletas y recogiendo la valoración de las personas usuarias durante una prueba de tres semanas».

Una hipótesis no garantiza un resultado. Su utilidad consiste precisamente en hacer explícita la expectativa para poder contrastarla.

6. Opciones: evitar una única solución prematura

Una vez comprendida la situación, el equipo genera posibles opciones.

En un cambio organizativo, las opciones pueden afectar a:

- procedimientos;
- herramientas;
- responsabilidades;
- formación;
- comunicación;
- participación;
- soporte;
- distribución del trabajo;
- secuencia de implantación;
- alcance del cambio.

Ejemplo

Si varias áreas realizan registros paralelos, podrían considerarse distintas opciones:

- simplificar las categorías de la aplicación;
- incorporar ejemplos en cada categoría;
- crear un mecanismo de consulta rápida;
- modificar el circuito de asignación;
- realizar una prueba con los casos más frecuentes;
- revisar los permisos de acceso;
- mantener temporalmente una vía alternativa para casos excepcionales.

Generar opciones no implica ejecutarlas todas. Permite evitar que el equipo se vincule prematuramente a la primera solución.

Criterios para valorar opciones

Criterio	Pregunta
Finalidad pública	¿Contribuye al resultado que se pretende alcanzar?
Viabilidad jurídica	¿Respeto las normas, competencias y procedimientos aplicables?
Utilidad	¿Responde al problema observado?
Riesgo	¿Qué consecuencias podría producir?
Reversibilidad	¿Puede corregirse si no funciona?
Alcance	¿Puede probarse de forma limitada?
Recursos	¿Existe capacidad para aplicarla y evaluarla?
Inclusión	¿Puede generar barreras o efectos desiguales?
Aprendizaje	¿Permitirá obtener información relevante?
Sostenibilidad	¿Podría mantenerse si ofrece buenos resultados?

ERROR FRECUENTE

Elegir la opción más fácil de ejecutar, aunque no permita comprobar la causa del problema.

Una opción adecuada debe contribuir al resultado y generar aprendizaje útil.

7. Experimentos: actuar para aprender

En Lean Change, un experimento es una actuación diseñada para contrastar una hipótesis.

No toda actividad es un experimento.

Actividad	Experimento
Impartir una formación general.	Probar una formación práctica con un grupo y comprobar si disminuyen errores concretos.
Lanzar una herramienta.	Probar funciones delimitadas con determinados casos y recoger datos de uso e incidencias.
Enviar una comunicación.	Comparar si un mensaje revisado mejora la comprensión de los colectivos destinatarios.
Crear un grupo de trabajo.	Probar un mecanismo de coordinación para comprobar si reduce las derivaciones incorrectas.

Un experimento necesita, al menos:

- una hipótesis;
- una actuación;
- un alcance delimitado;
- una duración;
- personas responsables;
- indicadores o señales;

- mecanismos de escucha;
- criterios para decidir;
- límites de seguridad.

Componentes de un experimento de cambio

Componente	Pregunta
Propósito	¿Qué queremos aprender o mejorar?
Hipótesis	¿Qué creemos que ocurrirá y por qué?
Participantes	¿Con quién se realizará la prueba?
Alcance	¿Qué servicios, casos o procesos estarán incluidos?
Actuación	¿Qué haremos de forma diferente?
Duración	¿Cuándo comienza y cuándo se revisará?
Evidencias	¿Qué datos y experiencias recogeremos?
Salvaguardas	¿Qué riesgos deben controlarse?
Criterios de decisión	¿Qué justificaría continuar, modificar o pausar?
Responsabilidad	¿Quién autoriza, ejecuta, observa y decide?

8. Un piloto no siempre es un experimento

Una prueba piloto aplica una actuación en un alcance limitado antes de extenderla. Puede ser una forma adecuada de experimentar, pero no lo es automáticamente.

Un piloto se convierte en experimento cuando existe claridad sobre:

- qué hipótesis se está contrastando;
- qué se pretende aprender;
- qué datos se recogerán;
- qué retroalimentación se solicitará;
- cuándo se revisará;
- qué decisiones podrán adoptarse.

Piloto sin aprendizaje definido

«Durante un mes utilizaremos la herramienta en un área».

Piloto convertido en experimento

«Durante un mes, el área de atención ciudadana utilizará una versión simplificada del circuito para comprobar si disminuyen las reasignaciones, se mantiene la trazabilidad y no aumenta el tiempo de registro. Al finalizar se revisarán los datos, las incidencias y la experiencia del personal antes de decidir su extensión».

ATENCIÓN

Un piloto no debe utilizarse para retrasar indefinidamente una decisión ni para implantar de hecho una solución sin autorización.

Debe contar con:

- aprobación suficiente;
- duración y alcance definidos;
- responsabilidades;
- garantías para las personas afectadas;
- un momento de evaluación;
- una decisión posterior.

9. Retroalimentación y aprendizaje

La retroalimentación permite conocer cómo está funcionando el cambio desde distintas perspectivas.

Puede obtenerse mediante:

- datos de uso;
- indicadores de servicio;
- observación directa;
- conversaciones breves;
- reuniones de revisión;
- encuestas;
- entrevistas;
- registro de incidencias;
- diarios de aprendizaje;
- aportaciones de la ciudadanía;
- comparación con la situación inicial.

No debe limitarse a preguntar si el cambio «gusta» o «no gusta». Conviene explorar:

- qué funciona;
- qué resulta difícil;
- qué consecuencias no se habían previsto;
- qué grupos necesitan otro tipo de apoyo;
- qué barreras continúan;
- qué nuevos riesgos han aparecido;
- qué debería conservarse;
- qué debería modificarse.

Señales cuantitativas y cualitativas

Cuantitativas	Cualitativas
Tiempos de tramitación.	Explicaciones sobre las dificultades.
Número de incidencias.	Experiencia del personal.

Cuantitativas	Cualitativas
Errores o reasignaciones.	Percepción de claridad.
Nivel de utilización.	Relatos de casos excepcionales.
Solicitudes completadas.	Valoración de la ciudadanía.
Frecuencia de consultas.	Propuestas de mejora.

Combinar ambos tipos de información ayuda a evitar conclusiones incompletas. Un tiempo medio puede mejorar mientras determinados casos quedan peor atendidos. Una valoración positiva puede coexistir con errores que todavía no han sido detectados.

10. Continuar, modificar o pausar

Después de analizar las evidencias, el equipo debe decidir el siguiente paso.

La formulación actual de Lean Change utiliza tres opciones: *pursue, pivot or pause*.

Continuar

Se mantiene o amplía la actuación cuando:

- la hipótesis recibe respaldo suficiente;
- los resultados son relevantes;
- los riesgos están controlados;
- no aparecen efectos negativos significativos;
- existen condiciones para sostener el avance.

Continuar no significa extender automáticamente la prueba a toda la organización. Puede implicar realizar otro ciclo con un alcance algo mayor.

Modificar

Se ajusta la hipótesis o la actuación cuando:

- los resultados son parciales;
- aparece una explicación diferente;
- algunos grupos necesitan otra respuesta;
- la actuación produce efectos imprevistos;
- deben modificarse el alcance, los apoyos o los indicadores.

Modificar una actuación no representa necesariamente un fracaso. Puede ser el principal resultado de aprendizaje del experimento.

Pausar

Se detiene temporalmente el avance cuando:

- existe un riesgo no controlado;
- faltan decisiones o autorizaciones;
- las evidencias son insuficientes;
- el coste resulta desproporcionado;

- se perjudica la prestación del servicio;
- aparecen problemas de igualdad, accesibilidad, seguridad o protección de datos;
- la actuación no contribuye al resultado esperado.

Pausar permite revisar el diagnóstico y generar nuevas opciones. También puede conducir a abandonar una solución si las evidencias indican que no resulta adecuada.

11. Participación de las personas afectadas

Lean Change considera que las personas afectadas por el cambio disponen de conocimientos indispensables sobre el trabajo real.

Su participación puede contribuir a:

- identificar supuestos equivocados;
- detectar casos que el diseño inicial no contempla;
- comprender las dificultades;
- generar opciones;
- diseñar experimentos;
- interpretar resultados;
- anticipar efectos no deseados;
- mejorar la aplicabilidad de las decisiones.

Participar no es únicamente opinar

La participación puede desarrollarse en diferentes momentos:

Momento	Posible contribución
Comprensión	Describir necesidades, tareas, dificultades y experiencias.
Generación de opciones	Proponer alternativas y anticipar consecuencias.
Diseño del experimento	Delimitar la prueba y definir señales relevantes.
Aplicación	Utilizar la nueva práctica y registrar incidencias.
Revisión	Interpretar resultados y proponer ajustes.
Extensión	Adaptar lo aprendido a otros contextos.

Condiciones necesarias

La participación debe contar con:

- una finalidad clara;
- un margen real de influencia;
- tiempo suficiente;
- diversidad de perspectivas;
- información comprensible;
- devolución sobre las aportaciones;
- respeto a responsabilidades y canales formales.

ERROR FRECUENTE

Diseñar el experimento por completo y solicitar a las personas afectadas que lo validen cuando ya no existe posibilidad de modificarlo.

12. Experimentar en la Administración Local

La experimentación en el sector público debe ser prudente. No significa probar cualquier actuación ni suspender las garantías administrativas.

Existen aspectos que pueden estar jurídicamente determinados y no quedan sometidos a experimentación, como:

- las competencias de los órganos;
- los derechos de la ciudadanía;
- los plazos legales;
- la protección de datos;
- la seguridad de la información;
- los procedimientos de contratación;
- las condiciones laborales;
- la accesibilidad;
- la igualdad de trato;
- las obligaciones de transparencia;
- los controles económicos o jurídicos.

Lo que puede probarse es, por ejemplo:

- la forma de organizar un circuito interno;
- una herramienta de apoyo;
- una clasificación más comprensible;
- un mecanismo de coordinación;
- un canal de comunicación;
- una dinámica de participación;
- una secuencia de implantación;
- un recurso formativo;
- una forma de ofrecer soporte;
- un prototipo no vinculante.

Condiciones de una prueba prudente

Un experimento debería ser:

- **Autorizado:** cuenta con la validación necesaria.
- **Delimitado:** afecta a un alcance y un periodo conocidos.
- **Proporcionado:** el riesgo guarda relación con el aprendizaje esperado.
- **Reversible:** puede corregirse sin producir daños difíciles de reparar.
- **Seguro:** incluye medidas de prevención y contingencia.
- **Inclusivo:** considera efectos sobre distintos colectivos.
- **Trazable:** deja constancia de decisiones, datos e incidencias.

- **Evaluable:** establece señales y criterios de revisión.
- **Compatible con el servicio:** no compromete su continuidad o calidad.

En la Administración Local, «experimentar» no significa incumplir. Significa aprender de forma controlada dentro del marco de actuación disponible.

13. Valdeloma aprende mediante un experimento

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

El Ayuntamiento de Valdeloma ha observado que algunas áreas siguen utilizando hojas paralelas porque la aplicación compartida no resuelve bien determinados casos urgentes. El equipo podría ordenar que se abandonen inmediatamente esos registros, pero desconoce todavía la causa exacta.

Decide aplicar el motor de Lean Change.

Elemento	Aplicación en Valdeloma
Comprensiones	Existen registros paralelos y determinados casos son reasignados varias veces. El personal señala categorías ambiguas y falta de respuesta rápida.
Supuestos	El equipo supone que simplificar las categorías reducirá el uso de hojas paralelas.
Opciones	Simplificar categorías, crear una vía de consulta, revisar permisos, establecer un circuito urgente o combinar varias medidas.
Hipótesis	Si se simplifican las categorías y se incorpora una vía de consulta, disminuirán las reasignaciones y los registros paralelos.
Experimento	Dos áreas prueban durante tres semanas el nuevo sistema con determinados tipos de solicitudes.
Evidencias	Reasignaciones, registros paralelos, tiempos, incidencias y experiencia del personal.
Salvaguardas	Se mantiene un procedimiento autorizado para los casos que no puedan resolverse y se revisan las incidencias diariamente.
Decisión	Continuar si mejora la trazabilidad; modificar si persisten casos ambiguos; pausar si se producen pérdidas de información o demoras relevantes.

Durante la prueba, el equipo descubre que la simplificación ayuda, pero no resuelve los casos que requieren la intervención simultánea de dos áreas.

El resultado no confirma completamente la hipótesis. Valdeloma decide modificar el enfoque: mantiene las categorías simplificadas y diseña un circuito específico para las solicitudes compartidas.

El aprendizaje evita extender una solución incompleta a toda la organización.

Detente y piensa

Valdeloma ha probado el nuevo circuito y el personal afirma que resulta más claro. Sin embargo, no se han revisado los tiempos, las reasignaciones ni los efectos sobre otros servicios.

¿Puede considerarse confirmada la hipótesis?

No. La valoración del personal es una evidencia relevante, pero no suficiente para concluir que el circuito ha mejorado el resultado completo. Deben revisarse también los indicadores definidos, los posibles efectos no deseados y la experiencia de otros colectivos afectados.

Herramienta: ficha de experimento Lean Change

Finalidad

Diseñar una actuación delimitada que permita contrastar una hipótesis y decidir el siguiente paso.

Cuándo utilizarla

Puede utilizarse cuando:

- existe incertidumbre sobre la solución;
- una actuación puede probarse con un alcance limitado;
- interesa aprender antes de extender el cambio;
- existen varias opciones posibles;
- pueden recogerse evidencias en un plazo razonable.

Instrucciones

- Describe el problema o la oportunidad.
- Separa evidencias, interpretaciones y supuestos.
- Formula el aprendizaje que necesitas obtener.
- Genera varias opciones.
- Selecciona una opción viable y autorizada.
- Formula una hipótesis.
- Delimita el experimento.
- Define evidencias, salvaguardas y responsabilidades.
- Establece criterios para continuar, modificar o pausar.
- Revisa los resultados con las personas implicadas.

Campo	Pregunta	Formulación
Situación	¿Qué problema u oportunidad abordamos?	
Evidencias	¿Qué sabemos y cómo lo sabemos?	
Supuestos	¿Qué estamos dando por cierto sin suficiente contraste?	
Aprendizaje	¿Qué necesitamos descubrir?	
Opciones	¿Qué alternativas podríamos aplicar?	
Hipótesis	¿Qué creemos que ocurrirá y por qué?	
Experimento	¿Qué actuación concreta realizaremos?	
Alcance	¿Con qué grupos, procesos o casos?	
Duración	¿Cuándo comienza y cuándo se revisará?	
Indicadores	¿Qué señales cuantitativas observaremos?	
Retroalimentación	¿Qué experiencias y percepciones recogeremos?	

Campo	Pregunta	Formulación
Salvaguardas	¿Qué límites y medidas de protección se aplicarán?	
Responsabilidades	¿Quién autoriza, ejecuta, observa y decide?	
Continuar	¿Qué resultados justificarían mantener o ampliar la actuación?	
Modificar	¿Qué señales exigirían ajustar la hipótesis o la actuación?	
Pausar	¿Qué riesgos o resultados exigirían detenerla?	
Aprendizaje obtenido	¿Qué sabemos ahora que antes desconocíamos?	

Plantilla para redactar la hipótesis

«Creemos que _____ contribuirá a _____ para _____, porque _____. Durante _____ lo probaremos mediante _____. Observaremos _____ y recogeremos la experiencia de _____. Continuaremos si _____, modificaremos el enfoque si _____ y pausaremos la actuación si _____».

Criterios de calidad

Comprueba que:

- la hipótesis puede contrastarse;
- el alcance es suficientemente preciso;
- la prueba cuenta con autorización;
- las personas afectadas pueden participar;
- los indicadores se relacionan con el resultado;
- se combinan datos y experiencias;
- los riesgos y las salvaguardas están definidos;
- existe una fecha de revisión;
- las decisiones posteriores no están predeterminadas;
- el experimento deja una evidencia documentada.

Limitaciones

La ficha:

- no determina qué actuaciones son jurídicamente posibles;
- no sustituye la autorización del órgano competente;
- no elimina la planificación;
- no permite experimentar con derechos o garantías;
- no demuestra causalidad de forma automática;
- no asegura que los resultados puedan trasladarse a otros contextos;
- debe actualizarse cuando aparezcan nuevas evidencias.

Relación con la Actividad 3

Si seleccionas Lean Change como enfoque principal en B3.5, podrás utilizar esta ficha en la Actividad 3 para:

- justificar por qué el reto requiere experimentación;
- hacer visibles los supuestos;
- diseñar un experimento;
- concretar responsabilidades y salvaguardas;
- establecer indicadores y mecanismos de retroalimentación;
- definir los criterios para continuar, modificar o pausar.

14. Relación con ADKAR y Kotter

Lean Change observa el cambio desde una perspectiva diferente a los modelos anteriores.

- ADKAR ayuda a identificar qué necesitan las personas o los grupos para adoptar una nueva práctica.
- Kotter ayuda a construir las condiciones organizativas para movilizar y consolidar un cambio amplio.
- Lean Change ayuda a avanzar cuando existen supuestos relevantes y se necesita aprender mediante ciclos de retroalimentación.

Los enfoques pueden complementarse. Por ejemplo, una entidad local puede:

- utilizar Kotter para organizar la conducción general;
- aplicar ADKAR para analizar las necesidades de distintos grupos;
- incorporar experimentos Lean Change para probar actuaciones inciertas.

La combinación debe responder a una necesidad concreta. Acumular modelos sin una lógica clara puede generar más complejidad que utilidad.

En B3.5 compararás los tres enfoques y seleccionarás el que mejor se adapte a tu reto.

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 5 minutos. No requiere entrega.

Recupera el reto trabajado en las actividades anteriores y responde:

- ¿Qué aspecto de la solución todavía es incierto?
- ¿Qué evidencia tienes y qué estás suponiendo?
- ¿Qué necesitas aprender antes de ampliar el cambio?
- ¿Qué dos o tres opciones podrían considerarse?
- ¿Qué actuación podría probarse de forma limitada?
- ¿Qué señales observarías?
- ¿Qué riesgo obligaría a pausar la prueba?
- ¿Quién tendría que autorizarla?

Formula una primera hipótesis:

«Creemos que _____ contribuirá a _____ porque _____. Lo comprobaremos mediante _____».

Si la prueba no entra dentro de tu capacidad de decisión, añade:

«Experimento pendiente de validación por el órgano o unidad competente».

Cuándo puede resultar útil Lean Change

Lean Change puede resultar especialmente útil cuando:

- la solución todavía no está completamente definida;
- existe una incertidumbre elevada;
- el cambio puede probarse de forma limitada;
- se necesita incorporar la experiencia de las personas afectadas;
- existen varias alternativas posibles;
- conviene aprender antes de realizar una inversión mayor;
- se espera que las condiciones cambien durante el proceso;
- un plan inicial necesita ciclos frecuentes de revisión;
- se quiere evitar una extensión prematura;
- existe capacidad para recoger evidencias y ajustar decisiones.

Límites del enfoque

Lean Change no debe utilizarse como justificación para:

- actuar sin autorización;
- prescindir de la planificación;
- mantener indefinidamente un estado de prueba;
- evitar decisiones difíciles;
- incumplir requisitos normativos;
- trasladar los riesgos a la ciudadanía;
- cambiar continuamente sin una finalidad;
- sustituir el gobierno del proyecto;
- realizar pruebas sin indicadores;
- declarar un éxito basándose únicamente en percepciones favorables.

También presenta dificultades cuando:

- la actuación está completamente determinada por una obligación legal;
- el riesgo no puede limitarse;
- el cambio no es reversible;
- no existe capacidad para recoger y analizar evidencias;
- las personas responsables no pueden modificar ninguna parte de la solución;
- la organización no dispone de recursos para sostener los ciclos de aprendizaje;
- una prueba parcial no representa adecuadamente la complejidad del conjunto.

La iteración no elimina la necesidad de una dirección. La organización debe mantener clara la finalidad pública del cambio, aunque ajuste las actuaciones para alcanzarla.

En pocas palabras

- Lean Change entiende el cambio como un proceso iterativo de actuación y aprendizaje.
- Su motor conecta comprensiones, opciones y experimentos.
- Las evidencias deben diferenciarse de las interpretaciones y los supuestos.
- Una hipótesis hace explícito qué se espera que ocurra y cómo se comprobará.
- Un piloto solo genera aprendizaje si tiene indicadores, retroalimentación y criterios de decisión.

- La participación ayuda a comprender el trabajo real y a detectar efectos no previstos.
- Después de cada experimento puede decidirse continuar, modificar o pausar.
- Experimentar en una entidad local exige autorización, límites, garantías y trazabilidad.
- Lean Change resulta especialmente útil cuando la incertidumbre es elevada y la actuación puede probarse de forma prudente.
- El enfoque no sustituye la planificación, las competencias ni los procedimientos administrativos.

Comprueba lo aprendido

1. Evidencia y supuesto

Un equipo afirma que el nuevo procedimiento no se utiliza porque el personal se opone al cambio. Sin embargo, únicamente dispone de datos sobre un bajo nivel de uso. ¿Cuál es la interpretación más prudente?

- a) La oposición está demostrada.
- b) El bajo uso es una evidencia, pero su causa continúa siendo una hipótesis.
- c) Debe imponerse inmediatamente el procedimiento.
- d) Lean Change no puede aplicarse a esta situación.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: los datos permiten afirmar que el nivel de uso es bajo, pero no explican por sí mismos la causa. Puede existir una dificultad de conocimiento, capacidad, diseño, recursos, permisos o coordinación. Antes de elegir una actuación deben reunirse nuevas evidencias.

2. Formulación de una hipótesis

¿Cuál de las siguientes opciones constituye una hipótesis adecuada?

- a) El personal necesita más formación.
- b) Realizaremos una prueba piloto.
- c) Si incorporamos ejemplos a las categorías, disminuirán las reasignaciones porque el personal podrá identificarlas con mayor claridad.
- d) El nuevo sistema será mejor.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: la formulación relaciona una actuación con un resultado esperado y una explicación. Todavía sería necesario añadir el alcance, la duración, las evidencias y los criterios de decisión.

3. Diseño del experimento

Un ayuntamiento prueba una herramienta durante dos meses, pero no define qué pretende aprender, qué datos recogerá ni cuándo decidirá su continuidad. ¿Qué elemento falta?

- a) Un experimento suficientemente diseñado.
- b) Una comunicación más persuasiva.
- c) Un sentido de urgencia mayor.
- d) La institucionalización del cambio.

Respuesta adecuada: a).

Retroalimentación: aplicar temporalmente una herramienta no constituye por sí solo un experimento. Deben existir una hipótesis, evidencias, un momento de revisión y criterios para decidir el siguiente paso.

4. Experimentación pública

¿Cuál de las siguientes pruebas resulta más prudente?

- a) Suspender un trámite obligatorio para comprobar si la ciudadanía lo echa de menos.
- b) Utilizar datos personales reales en una herramienta sin validar su seguridad.
- c) Probar una nueva guía de apoyo con un grupo limitado, recoger consultas y corregirla antes de publicarla.
- d) Modificar las competencias de una unidad durante una semana sin autorización.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: la prueba tiene un alcance limitado, es reversible y permite aprender sin suspender derechos ni modificar responsabilidades formales. Las demás opciones comprometen garantías o exceden el margen disponible.

5. Decisión después del experimento

Una prueba mejora los tiempos medios, pero genera dificultades de accesibilidad para parte de la ciudadanía. ¿Qué decisión es más coherente con Lean Change?

- a) Extenderla porque el indicador principal ha mejorado.
- b) Ignorar los casos minoritarios.
- c) Revisar la actuación y las salvaguardas antes de continuar.
- d) Declarar que la hipótesis ha sido confirmada.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: el aprendizaje debe considerar efectos diversos y no únicamente un indicador medio. Las dificultades de accesibilidad obligan a modificar o pausar la actuación hasta garantizar una respuesta adecuada.

Siguiente paso

Lean Change completa la presentación de los tres marcos del bloque. Ya conoces un modelo centrado en la adopción de las personas, otro orientado a la conducción organizativa y un enfoque basado en experimentación y aprendizaje.

En B3.5 compararás **ADKAR, Kotter y Lean Change** atendiendo al alcance del reto, el grado de incertidumbre, las personas implicadas, la capacidad de decisión y la necesidad de experimentación. Esta comparación te permitirá seleccionar y justificar el enfoque que aplicarás en la Actividad 3.

Fuentes

- Little, J. (2014). *Lean Change Management: Innovative Practices for Managing Organizational Change*. Happy Melly Express.
- [Lean Change Management. What is Lean Change Management?](#).
- [Lean Change Management. Lean Change Engine](#).
- [Lean Change Management. Experiments](#).
- [Lean Change Management. Change Canvases](#).
- [Leanpub. Lean Change Management, de Jason Little](#).

Para ampliar

- Descripción oficial del motor de Lean Change.
- Recursos sobre experimentos y ciclos de retroalimentación.
- Herramientas y lienzos para hacer visibles supuestos, opciones y aprendizajes.
- El libro *Lean Change Management*, de Jason Little, para profundizar en el origen y evolución del enfoque.

Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

B3.5. Comparación y selección de modelos

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Estándar	Actividad 3

CONCEPTOS CLAVE

selección de modelos, alcance, incertidumbre, adopción, movilización organizativa, experimentación, capacidad de decisión y combinación de enfoques.

PREGUNTA DE ENTRADA

Una entidad local quiere implantar un sistema compartido entre varias áreas. La dirección está de acuerdo con el cambio, algunas personas no saben todavía cómo trabajar con la nueva herramienta y varios aspectos del procedimiento deben probarse antes de extenderlos.

¿Debería utilizar ADKAR, Kotter o Lean Change?

POR QUÉ IMPORTA

Seleccionar un modelo de cambio no consiste en decidir cuál es mejor en términos generales. Cada enfoque permite observar y abordar una parte diferente del proceso.

ADKAR ayuda a comprender la adopción de las personas y los grupos. Kotter orienta la movilización y consolidación de cambios organizativos amplios. Lean Change resulta especialmente útil cuando existen supuestos relevantes y es necesario aprender mediante pruebas y retroalimentación.

En una entidad local, la elección debe considerar también las competencias, las decisiones ya adoptadas, el margen de actuación, los recursos y los límites administrativos. Un modelo adecuado es aquel que ayuda a responder al problema real sin sustituir el diagnóstico, la responsabilidad pública ni la adaptación al contexto.

Qué aprenderás

Al finalizar esta unidad podrás:

- comparar ADKAR, Kotter y Lean Change atendiendo a criterios comunes;
- seleccionar un enfoque principal coherente con las características de un reto;

- justificar la elección y determinar si necesita apoyos procedentes de otros modelos.

1. Tres enfoques para tres preguntas diferentes

Los tres modelos estudiados no describen exactamente el mismo fenómeno.

- **ADKAR** pregunta qué necesitan las personas o los grupos para adoptar y mantener una nueva práctica.
- **Kotter** pregunta cómo movilizar, conducir y consolidar un cambio de alcance organizativo.
- **Lean Change** pregunta cómo avanzar y aprender cuando existen incertidumbres relevantes sobre la solución o su aplicación.

Esta diferencia permite evitar una comparación basada únicamente en el número de etapas o herramientas.

Enfoque	Pregunta principal	Unidad de análisis predominante
ADKAR	¿Qué necesitan las personas para adoptar el cambio?	Personas y grupos afectados.
Kotter	¿Qué condiciones organizativas permitirán impulsar y consolidar el cambio?	Organización, áreas y sistema de liderazgo.
Lean Change	¿Qué necesitamos comprender, probar y ajustar antes de avanzar?	Hipótesis, opciones, experimentos y ciclos de aprendizaje.

La unidad de análisis es aquello que el enfoque ayuda a observar con mayor precisión. No representa una frontera rígida. ADKAR puede aplicarse a grupos amplios, Kotter incorpora la participación de las personas y Lean Change puede utilizarse en transformaciones organizativas. Sin embargo, cada uno ofrece una perspectiva principal diferente.

CONCEPTO CLAVE

Ajuste del modelo: grado en que las preguntas, prácticas y herramientas de un enfoque responden a las características reales del cambio que se pretende gestionar.

Un modelo tiene un buen ajuste cuando ayuda a:

- comprender el problema;
- orientar actuaciones viables;
- distribuir responsabilidades;
- generar evidencias;
- anticipar riesgos;
- decidir los siguientes pasos.

2. Comparación de ADKAR, Kotter y Lean Change

La siguiente tabla sintetiza las principales diferencias. Es una comparación didáctica, no una clasificación oficial ni una regla automática de selección.

Criterio	ADKAR	Kotter	Lean Change
Finalidad principal	Facilitar la adopción individual y colectiva.	Movilizar y consolidar un cambio organizativo.	Aprender y ajustar el cambio mediante ciclos iterativos.

Criterio	ADKAR	Kotter	Lean Change
Punto de partida habitual	La dirección del cambio está relativamente definida, pero la adopción puede ser desigual.	Existe una necesidad de transformación que requiere liderazgo, alineación y continuidad.	Existen supuestos relevantes sobre el problema, la solución o su aplicación.
Pregunta característica	¿Qué barrera de adopción presenta cada grupo?	¿Qué condiciones necesita la organización para que el cambio avance y se mantenga?	¿Qué podemos probar para reducir la incertidumbre?
Aportación principal	Diagnóstico de conciencia, disposición, conocimiento, capacidad y refuerzo.	Sentido de necesidad, coalición, visión, movilización, eliminación de barreras e institucionalización.	Comprensiones, opciones, hipótesis, experimentos, retroalimentación y ajuste.
Alcance más frecuente	Personas, perfiles o colectivos afectados.	Áreas, servicios u organización en su conjunto.	Procesos, prácticas o soluciones que pueden probarse de manera delimitada.
Grado de incertidumbre	Adecuado cuando se conoce en buena medida qué debe adoptarse.	Adecuado cuando existe una dirección estratégica suficientemente clara.	Especialmente adecuado cuando la solución todavía necesita validación.
Participación	Permite adaptar el acompañamiento a las necesidades de distintos grupos.	Busca movilizar una base amplia alrededor de una visión.	Incorpora a las personas afectadas en la comprensión, las opciones y el aprendizaje.
Experimentación	No es su componente central.	Puede incorporar pruebas, aunque no constituyen el eje del modelo.	Es una práctica central cuando resulta viable y segura.
Resultados esperados	Adopción efectiva y mantenimiento de la nueva práctica.	Avance organizativo e integración del cambio en estructuras y rutinas.	Reducción de incertidumbre y mejora progresiva de la actuación.
Riesgo de aplicación inadecuada	Reducir un problema estructural a una falta de voluntad o capacidad individual.	Aplicar las etapas como una secuencia rígida o excesivamente vertical.	Confundir iteración con improvisación o mantener indefinidamente las pruebas.
Puede resultar útil cuando...	Distintos colectivos presentan necesidades de adopción diferentes.	El cambio afecta a numerosas áreas y necesita liderazgo y coordinación.	Conviene aprender antes de extender una solución.

ATENCIÓN

La tabla identifica tendencias, no reglas universales.

No sería correcto concluir que:

- ADKAR solo sirve para cambios pequeños;
- Kotter solo puede aplicarse a toda la organización;
- Lean Change exige que todo esté abierto a experimentación;
- un cambio amplio necesita siempre Kotter;
- una prueba piloto convierte automáticamente un proyecto en Lean Change.

La selección debe basarse en las características concretas del reto.

3. Ocho criterios para seleccionar un enfoque

3.1. Tipo y alcance del cambio

El primer criterio consiste en delimitar qué se pretende cambiar.

Puede tratarse de:

- una práctica individual;
- una herramienta;
- un procedimiento;
- un circuito de coordinación;
- la organización de un servicio;
- una forma de relación entre áreas;
- un comportamiento cultural;
- una estrategia de alcance institucional.

Cuando el principal desafío se encuentra en la adopción de una práctica por determinados grupos, ADKAR puede ofrecer un buen punto de partida.

Cuando el cambio afecta a numerosas unidades, exige una visión compartida y necesita integrarse en la organización, Kotter puede resultar más adecuado.

Cuando se desconoce todavía cuál es la mejor solución o cómo funcionará en la práctica, Lean Change puede ayudar a avanzar mediante pruebas.

3.2. Grado de incertidumbre

Conviene distinguir entre dos tipos de incertidumbre:

- **Incertidumbre sobre la adopción:** sabemos qué debe cambiar, pero desconocemos si las personas disponen de la comprensión, disposición y capacidad necesarias.
- **Incertidumbre sobre la solución:** todavía no sabemos si la actuación diseñada resolverá adecuadamente el problema.

ADKAR ayuda especialmente con la primera. Lean Change resulta más útil para la segunda.

Kotter puede actuar en ambos contextos, pero necesita una dirección suficientemente clara para construir una visión y movilizar a la organización.

3.3. Número y diversidad de personas implicadas

El número de personas importa, pero la diversidad suele ser todavía más relevante.

Un cambio puede afectar a pocas personas con necesidades muy diferentes o a numerosos grupos con condiciones similares. Conviene analizar:

- perfiles profesionales;
- áreas y niveles de responsabilidad;
- experiencia previa;
- capacidades;
- intereses;
- condiciones de trabajo;
- relación con el cambio;
- posibles efectos sobre la ciudadanía.

ADKAR permite segmentar las necesidades de adopción. Kotter ayuda a movilizar grupos amplios y coordinar estructuras. Lean Change facilita incorporar perspectivas diversas al diseño y la revisión de las pruebas.

3.4. Capacidad de decisión

Antes de elegir un modelo debe aclararse qué puede decidir realmente el equipo promotor.

Puede existir capacidad para:

- modificar una herramienta;
- reorganizar determinadas tareas;
- realizar una prueba limitada;
- proponer una actuación;
- asignar recursos;
- extender el cambio;
- actualizar procedimientos;
- aprobar cambios que afecten a varias áreas.

Ningún modelo compensa la ausencia de competencia, autorización o capacidad de actuación.

Si el equipo solo puede proponer una mejora, deberá identificar quién puede validarla. Si puede realizar una prueba, pero no extenderla, tendrá que diferenciar ambas decisiones. Si el cambio depende de varios órganos, necesitará una estructura de gobernanza adecuada.

La falta de capacidad de decisión no indica por sí misma qué modelo utilizar. Indica que el alcance debe ajustarse o que deben incorporarse las personas y órganos competentes.

3.5. Necesidad de experimentación

La experimentación resulta relevante cuando:

- existen varias soluciones posibles;
- no se conocen todos los efectos;
- la actuación puede probarse de manera delimitada;
- es posible recoger evidencias;
- el riesgo puede controlarse;
- la prueba es reversible;
- existe autorización suficiente.

En estas condiciones, Lean Change puede actuar como enfoque principal.

Si la solución ya ha sido establecida por una norma, una decisión formal o una obligación técnica, la experimentación podrá centrarse en determinados aspectos de su aplicación, pero no en aquello que ya está decidido.

3.6. Madurez organizativa

La madurez no debe interpretarse como una etiqueta global aplicada a toda la entidad. Conviene analizar capacidades concretas:

- colaboración entre áreas;
- disponibilidad de datos;
- práctica de evaluación;
- mecanismos de participación;

- experiencia en proyectos de cambio;
- capacidad para realizar pruebas;
- estabilidad del liderazgo;
- aprendizaje a partir de incidencias;
- continuidad de los equipos.

Lean Change necesita capacidad para recoger evidencias y ajustar actuaciones. Kotter requiere liderazgo, coordinación y continuidad. ADKAR necesita información suficiente sobre las personas y grupos afectados.

Si estas condiciones no existen, el enfoque elegido deberá simplificarse y prever medidas para desarrollar las capacidades mínimas necesarias.

3.7. Tiempo y recursos disponibles

Seleccionar un modelo amplio no crea automáticamente el tiempo, el personal o los recursos necesarios para aplicarlo.

Antes de decidir, conviene comprobar:

- quién coordinará el cambio;
- qué dedicación podrá asumir;
- qué datos están disponibles;
- cómo se realizará el acompañamiento;
- qué espacios de participación existen;
- cuánto tiempo puede durar una prueba;
- quién evaluará los resultados;
- qué recursos requerirá la extensión.

ADKAR puede aplicarse de forma focalizada a los grupos prioritarios. Kotter suele requerir una estructura impulsora y continuidad. Lean Change necesita ciclos de observación, revisión y decisión.

La respuesta a una falta de recursos no debe ser aplicar el modelo solo de manera nominal. Conviene reducir el alcance y concentrarse en sus elementos esenciales.

3.8. Necesidad de consolidación

Algunos cambios producen mejoras durante una prueba o mientras existe un seguimiento intensivo, pero desaparecen después.

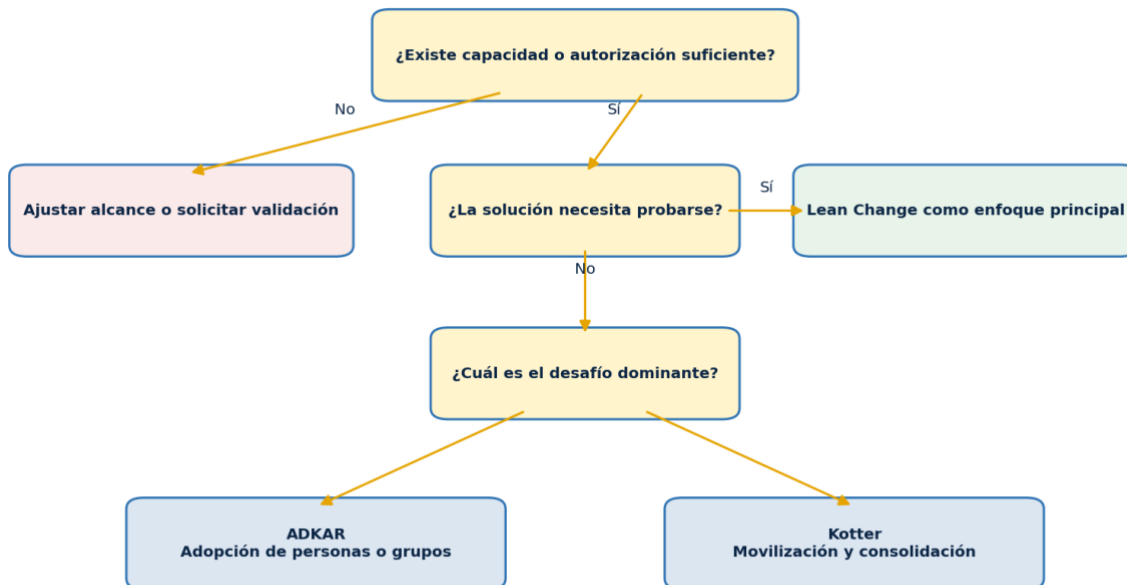
Si el reto principal consiste en integrar el cambio en:

- procedimientos;
- responsabilidades;
- recursos;
- sistemas;
- formación;
- indicadores;
- rutinas de coordinación;
- incorporación de nuevo personal,

la perspectiva organizativa de Kotter puede resultar especialmente útil. ADKAR permitirá comprobar si la práctica se mantiene y Lean Change ayudará a revisar su funcionamiento, pero la institucionalización necesitará decisiones y soportes organizativos estables.

4. Árbol orientativo de decisión

El siguiente esquema ofrece una primera orientación.



Explicación: antes de seleccionar un modelo debe comprobarse el margen real de actuación. Si existe una incertidumbre relevante y puede realizarse una prueba prudente, Lean Change constituye una opción inicial. Si la dirección del cambio está definida, la elección dependerá de si el reto dominante se encuentra en la adopción de las personas o en la movilización y consolidación de la organización. Finalmente, pueden incorporarse elementos complementarios de otros modelos.

Texto alternativo: árbol de decisión que comienza comprobando la autorización, pregunta después si la solución necesita experimentación y distingue finalmente entre problemas de adopción y problemas de movilización organizativa.

ATENCIÓN

El árbol no sustituye el análisis profesional. Un cambio puede presentar simultáneamente incertidumbre, dificultades de adopción y necesidades de coordinación.

Su finalidad es identificar un **enfoque principal**, no declarar que los demás quedan prohibidos.

5. Cómo seleccionar y justificar el modelo

Una selección suficientemente fundamentada puede realizarse mediante cinco pasos.

Paso 1. Delimitar el reto

Describe:

- qué debe cambiar;
- para quién;
- en qué áreas o servicios;
- con qué resultado esperado;
- qué aspectos ya están decididos;
- qué aspectos continúan abiertos.

Paso 2. Identificar el desafío dominante

Pregunta qué podría impedir principalmente el avance:

- ¿las personas no comprenden o no pueden aplicar la nueva práctica?;
- ¿falta liderazgo, coordinación o integración organizativa?;
- ¿no sabemos todavía si la solución funcionará?;
- ¿coexisten varios de estos problemas?

Paso 3. Comparar los enfoques

Valora cómo respondería cada modelo al reto. No basta con describirlos de forma general. Debe explicarse qué aportación concreta tendría cada uno.

Paso 4. Elegir un enfoque principal

El enfoque principal debe ordenar las actuaciones de la Actividad 3.

La justificación puede seguir esta fórmula:

«Seleccionamos _____ como enfoque principal porque el reto afecta principalmente a _____, existe un grado de incertidumbre _____ y necesitamos _____. Este enfoque nos permitirá _____. No lo aplicaremos de forma mecánica: lo adaptaremos teniendo en cuenta _____».

Paso 5. Definir apoyos complementarios

Si otro modelo aporta una herramienta necesaria, debe indicarse:

- qué elemento se incorpora;
- para qué se utilizará;
- en qué momento;
- quién será responsable;
- cómo se relaciona con el enfoque principal.

Ejemplo de justificación

«Seleccionamos ADKAR como enfoque principal porque el nuevo procedimiento ya está definido, pero las necesidades de adopción son diferentes entre atención ciudadana, personal administrativo y responsables de unidad. El modelo permitirá identificar barreras de conciencia, disposición, conocimiento y capacidad en cada grupo. Incorporaremos un elemento de Kotter para asegurar que las nuevas prácticas se integren posteriormente en los procedimientos y responsabilidades del servicio».

Esta formulación es más útil que afirmar simplemente:

«Utilizaremos ADKAR porque es el modelo que mejor se adapta a las personas».

La segunda frase no explica qué características del reto justifican la elección ni cómo se aplicará el modelo.

6. Combinaciones posibles

Los modelos pueden combinarse cuando cada uno cumple una función identificable.

Combinación	Posible utilización
Kotter + ADKAR	Kotter organiza la movilización y consolidación general; ADKAR permite acompañar las necesidades de adopción de distintos grupos.
Kotter + Lean Change	Kotter proporciona dirección y estructura impulsora; Lean Change permite probar componentes inciertos antes de extenderlos.
Lean Change + ADKAR	Lean Change ayuda a diseñar y ajustar una solución; ADKAR permite observar qué necesitan las personas para utilizarla.
Kotter + Lean Change + ADKAR	Puede utilizarse en transformaciones complejas si se asigna una función clara a cada enfoque y existen recursos suficientes.

Ejemplo de aplicación secuencial

Una entidad local puede:

- aplicar Lean Change para probar un nuevo circuito con dos áreas;
- utilizar ADKAR para detectar las necesidades de adopción durante la prueba;
- aplicar elementos de Kotter cuando deba movilizar al resto de la organización e institucionalizar la solución.

La combinación no implica aplicar completas todas las etapas de todos los modelos. Consiste en seleccionar los elementos que responden a necesidades concretas.

ERROR FRECUENTE

Construir un modelo híbrido acumulando conceptos sin indicar cómo se relacionan.

Una combinación poco clara podría incluir:

- la coalición de Kotter;
- las cinco dimensiones de ADKAR;
- varios experimentos Lean Change;
- numerosos indicadores;
- diferentes grupos de trabajo,

sin determinar qué elemento organiza el proceso ni qué decisión corresponde a cada estructura.

Combinar modelos solo resulta útil cuando reduce la complejidad del cambio. Si la incrementa, conviene elegir un enfoque principal y limitar los apoyos.

7. Valdeloma selecciona un enfoque

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

El Ayuntamiento de Valdeloma quiere implantar una aplicación compartida para gestionar solicitudes internas.

El diagnóstico muestra que:

- seis áreas deberán utilizarla;
- existe acuerdo sobre la necesidad de mejorar la trazabilidad;
- las categorías y el circuito definitivo todavía no están validados;
- algunas personas necesitan formación;
- dos áreas pueden realizar una prueba autorizada;
- la extensión a toda la organización requerirá una decisión posterior;
- la entidad dispone de datos sobre reasignaciones, tiempos e incidencias.

Comparación inicial

Criterio	Situación de Valdeloma	Implicación
Alcance	Seis áreas, aunque la prueba comenzará con dos.	Existe un posible cambio organizativo amplio.
Incertidumbre	No se sabe si las categorías y el circuito funcionarán.	Se necesita experimentar.
Adopción	Algunas personas necesitan conocimiento y práctica.	ADKAR puede aportar un análisis complementario.
Capacidad de decisión	El equipo puede realizar la prueba, pero no aprobar la extensión.	Deben separarse ambas decisiones.
Evidencias	Existen datos e incidencias que pueden compararse.	Es posible evaluar el experimento.
Consolidación	La integración definitiva dependerá de procedimientos y responsabilidades.	Kotter puede resultar útil en una fase posterior.

Selección

Valdeloma elige **Lean Change como enfoque principal** porque la incertidumbre sobre la solución constituye el desafío inmediato y existe la posibilidad de realizar una prueba delimitada.

Incorpora dos apoyos:

- utiliza ADKAR para identificar las necesidades de conocimiento y capacidad de los grupos participantes;
- reserva elementos de Kotter para la posible fase de extensión e institucionalización.

Justificación

«Seleccionamos Lean Change como enfoque principal porque el circuito definitivo todavía contiene supuestos que deben contrastarse y contamos con autorización para realizar una prueba limitada. El enfoque permitirá comparar opciones, formular una hipótesis, recoger evidencias y decidir si conviene continuar, modificar o pausar. Durante la prueba utilizaremos ADKAR para analizar las necesidades de adopción. Si se aprueba la extensión, será necesario incorporar liderazgo, coordinación e institucionalización mediante elementos de Kotter».

La elección podrá cambiar cuando cambie la fase del proceso. El modelo más adecuado para diseñar y probar una solución no tiene por qué ser el mismo que resulte más útil para extenderla y mantenerla.

Detente y piensa

Imagina que el procedimiento que debes implantar está completamente definido y no puede modificarse, pero las áreas afectadas presentan conocimientos, recursos y experiencias muy diferentes.

¿Seleccionarías Lean Change solo porque el enfoque parece más flexible?

Probablemente no como enfoque principal. La principal incertidumbre no se encuentra en la solución, sino en las condiciones de adopción. ADKAR permitiría analizar las necesidades de cada grupo. Podrían utilizarse pequeñas pruebas para mejorar la formación o el soporte, pero no para reabrir aquello que ya está formalmente decidido.

Herramienta: ficha de comparación y selección

Finalidad

Comparar los tres enfoques, seleccionar uno como referencia principal y justificar su adaptación al reto.

Cuándo utilizarla

Puede utilizarse:

- después de realizar el diagnóstico del cambio;
- antes de diseñar las actuaciones de acompañamiento;
- cuando existen dudas sobre qué modelo aplicar;
- cuando se plantea combinar varios enfoques;
- antes de realizar la Actividad 3.

Instrucciones

- Delimita el cambio y el resultado esperado.
- Identifica qué está decidido y qué continúa abierto.
- Analiza los ocho criterios de selección.
- Compara la aportación de cada enfoque.
- Selecciona el que responda al desafío dominante.
- Identifica sus limitaciones en el caso.
- Añade apoyos complementarios solo cuando sean necesarios.
- Traduce la elección en actuaciones, responsabilidades y evidencias.

A. Características del reto

Criterio	Preguntas	Análisis
Tipo y alcance	¿Qué debe cambiar y a quién afecta?	
Incertidumbre	¿Qué sabemos y qué continúa siendo una hipótesis?	
Personas implicadas	¿Qué grupos participan o resultan afectados?	
Capacidad de decisión	¿Qué podemos decidir, proponer, probar o extender?	

Criterio	Preguntas	Análisis
Experimentación	¿Existe una actuación autorizada, delimitada y reversible?	
Madurez organizativa	¿Qué capacidades de coordinación, evaluación y aprendizaje existen?	
Tiempo y recursos	¿Qué dedicación, datos y apoyos están disponibles?	
Consolidación	¿Qué debe integrarse en procedimientos, responsabilidades o rutinas?	

B. Comparación de modelos

Modelo	¿Qué aportaría al reto?	¿Qué limitación tendría?	Grado de ajuste
ADKAR			Bajo / medio / alto
Kotter			Bajo / medio / alto
Lean Change			Bajo / medio / alto

El grado de ajuste no debe calcularse únicamente contando respuestas. Debe explicarse qué criterio resulta determinante.

C. Decisión

Enfoque principal seleccionado:

Justificación:

«Seleccionamos _____ porque _____. Este enfoque nos ayudará a _____. Su principal limitación en este caso es _____, por lo que lo adaptaremos mediante _____».

Elementos complementarios de otros modelos:

Elemento	Modelo de origen	Para qué se utilizará	Momento

Aspectos que requieren autorización o validación:

Primera actuación que se realizará:

Evidencia que se conservará:

Criterios de calidad

Comprueba que:

- el reto está suficientemente delimitado;
- la elección se apoya en evidencias del diagnóstico;
- se ha identificado el desafío dominante;
- la capacidad de decisión es realista;

- el modelo responde a la fase actual del cambio;
- las limitaciones están reconocidas;
- las combinaciones tienen una finalidad concreta;
- la selección se traduce en actuaciones;
- se asignan responsabilidades;
- se prevén evidencias de aplicación y revisión.

Limitaciones

La ficha:

- no selecciona el modelo automáticamente;
- no sustituye el diagnóstico;
- no determina la viabilidad jurídica;
- no concede capacidad de decisión;
- no obliga a aplicar el modelo completo;
- no impide revisar la elección cuando cambia el contexto;
- no garantiza el éxito del cambio.

Relación con la Actividad 3

La ficha prepara directamente la **Actividad 3. Aplicación de un modelo de gestión del cambio.**

En esa actividad deberás:

- seleccionar ADKAR, Kotter o Lean Change;
- justificar la elección;
- adaptar el enfoque al reto;
- traducirlo en actuaciones concretas;
- identificar responsabilidades;
- establecer evidencias e indicadores;
- reconocer sus límites;
- explicar, si procede, qué elementos complementarios utilizarás.

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 5 minutos. No requiere entrega.

Recupera el reto trabajado en las actividades anteriores y completa estas frases:

- El cambio afecta principalmente a...
- Sabemos con suficiente certeza que...
- Todavía necesitamos averiguar...
- La principal dificultad de adopción es...
- La principal dificultad organizativa es...
- Nuestra capacidad real de decisión permite...
- Podemos o no podemos realizar una prueba porque...
- El enfoque que presenta un mejor ajuste inicial es...

Redacta una primera justificación:

«Seleccionaría _____ como enfoque principal porque el desafío dominante consiste en _____. Este enfoque permitiría _____. Antes de aplicarlo necesitaría validar _____».

Si consideras necesaria una combinación, añade:

«Incorporaría de _____ el elemento _____ para _____».

Límites de la selección

No siempre es posible elegir un modelo con la misma precisión.

La selección puede verse condicionada por:

- un diagnóstico todavía incompleto;
- decisiones pendientes;
- cambios normativos;
- falta de recursos;
- ausencia de datos;
- incertidumbre sobre el alcance;
- incorporación de nuevas áreas;
- modificaciones en el equipo impulsor;
- resultados de una prueba;
- efectos no previstos.

Por ello, la elección debe considerarse una hipótesis de trabajo fundamentada, no una decisión irreversible.

También debe evitarse utilizar el modelo para explicar problemas que se encuentran fuera de su alcance.

Ninguno de los tres determina por sí solo:

- la solución técnica adecuada;
- la interpretación jurídica;
- la distribución de competencias;
- la asignación presupuestaria;
- la arquitectura completa de un proyecto;
- la resolución de conflictos laborales;
- la evaluación integral de una política pública.

Los modelos orientan la gestión del cambio. No sustituyen las capacidades especializadas que cada situación pueda necesitar.

En pocas palabras

- ADKAR ayuda a comprender qué necesitan las personas y los grupos para adoptar una nueva práctica.
- Kotter ayuda a movilizar y consolidar cambios de alcance organizativo.
- Lean Change resulta especialmente útil cuando existen supuestos que pueden contrastarse mediante pruebas y retroalimentación.
- La selección debe considerar el alcance, la incertidumbre, las personas implicadas, la capacidad de decisión, la experimentación, la madurez, el tiempo y los recursos.
- Un cambio puede necesitar modelos diferentes en fases distintas.
- Combinar enfoques solo resulta útil cuando cada elemento cumple una función concreta.
- La elección debe justificarse y traducirse en actuaciones, responsabilidades y evidencias.
- Ningún modelo sustituye las competencias, las autorizaciones ni el análisis técnico y jurídico.

Comprueba lo aprendido

1. Necesidades de adopción

Una entidad local ha aprobado un nuevo procedimiento. La solución está definida, pero varios grupos presentan necesidades distintas de comprensión, formación y apoyo. ¿Qué enfoque ofrece el punto de partida más adecuado?

- a) ADKAR.
- b) Kotter.
- c) Lean Change.
- d) Ningún modelo puede aplicarse.

Respuesta adecuada: a).

Retroalimentación: el desafío dominante se encuentra en la adopción de los distintos grupos. ADKAR permite analizar conciencia, disposición, conocimiento, capacidad y refuerzo. Esto no impide incorporar medidas organizativas complementarias.

2. Cambio organizativo amplio

Un ayuntamiento necesita movilizar varias áreas, construir una visión compartida, eliminar barreras e integrar una nueva forma de trabajo en sus procedimientos. ¿Qué enfoque responde mejor al desafío principal?

- a) ADKAR.
- b) Kotter.
- c) Lean Change.
- d) Una encuesta de satisfacción.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: el reto tiene alcance organizativo y requiere liderazgo, coordinación, movilización e institucionalización. Kotter proporciona una estructura especialmente adecuada para esas condiciones.

3. Incertidumbre sobre la solución

Dos áreas quieren mejorar un circuito interno, pero existen varias alternativas y no saben cuál funcionará mejor. Pueden realizar una prueba autorizada y recoger datos. ¿Qué enfoque presenta inicialmente un mayor ajuste?

- a) ADKAR.
- b) Kotter.
- c) Lean Change.
- d) Aplicar simultáneamente todos los modelos.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: existe incertidumbre sobre la solución y es posible experimentar de forma limitada. Lean Change permite formular hipótesis, realizar pruebas y utilizar los resultados para ajustar la actuación.

4. Capacidad de decisión

Un equipo selecciona Lean Change para probar un nuevo procedimiento, pero no tiene autorización para modificarlo ni para realizar pruebas. ¿Qué debería hacer primero?

- a) Comenzar el experimento de manera informal.
- b) Aplicar ADKAR en su lugar.
- c) Ajustar el alcance o solicitar la validación correspondiente.
- d) Declarar la prueba como una actividad formativa.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: cambiar de modelo no resuelve la falta de capacidad de actuación. Antes de intervenir debe aclararse qué puede decidirse, qué puede probarse y qué órgano debe autorizarlo.

5. Combinación de enfoques

¿Cuál de las siguientes opciones representa una combinación prudente?

- a) Aplicar todas las etapas de todos los modelos para asegurar que no falta nada.
- b) Elegir Kotter como estructura general y utilizar ADKAR para analizar las necesidades de adopción de distintos grupos.
- c) Mezclar conceptos sin identificar un enfoque principal.
- d) Cambiar de modelo cada vez que aparece una dificultad.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: la combinación asigna una función concreta a cada enfoque. Kotter organiza el cambio general y ADKAR ayuda a acompañar a los grupos afectados. La acumulación indiscriminada aumentaría la complejidad.

Siguiente paso

La selección del modelo permite decidir cómo se acompañará el cambio, pero todavía debe aclararse quién lo impulsará y qué comportamientos de liderazgo serán necesarios.

En la siguiente unidad estudiarás el **liderazgo transformacional y facilitador**, la creación de equipos impulsores, la distribución de responsabilidades y la gestión de bloqueos en contextos de cambio.

Fuentes

- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.
- Little, J. (2014). *Lean Change Management: Innovative Practices for Managing Organizational Change*. Happy Melly Express.
- [Prosci. The ADKAR Model.](#)
- [Kotter. The 8 Steps for Leading Change.](#)
- [Lean Change Management. The Lean Change Approach.](#)

Para ampliar

- Recursos de Prosci sobre diagnóstico de las necesidades de adopción.
- Recursos de Kotter sobre movilización, coaliciones impulsoras e institucionalización.
- Recursos de Lean Change sobre comprensiones, opciones y experimentos.

- Ficha de comparación y selección de modelos incluida en esta unidad.

Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

B3.6. Liderazgo transformacional y facilitador

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Estándar	Actividad 4

CONCEPTOS CLAVE

liderazgo transformacional, liderazgo facilitador, coherencia, creación de sentido, escucha, reconocimiento, liderazgo distribuido, equipo impulsor, conflictos, bloqueos y toma de decisiones en contextos inciertos.

PREGUNTA DE ENTRADA

Un ayuntamiento quiere implantar una nueva forma de coordinación entre varias áreas. La persona responsable explica el cambio en una reunión, distribuye las tareas y establece una fecha de inicio. Sin embargo, el equipo no plantea dudas, las decisiones siguen concentradas en una sola persona y los problemas operativos no llegan a quienes pueden resolverlos.

¿Existe realmente liderazgo del cambio porque alguien ha dado instrucciones?

POR QUÉ IMPORTA

Un modelo de cambio puede ayudar a ordenar las actuaciones, pero no consigue que estas avancen por sí solas. Las personas necesitan comprender el propósito, disponer de condiciones para participar, saber qué se espera de ellas y comprobar que las decisiones son coherentes con el discurso.

Liderar un cambio no equivale únicamente a ocupar una posición jerárquica. Las jefaturas y los órganos competentes conservan responsabilidades formales que no pueden transferirse de manera informal, pero otras personas pueden ejercer funciones de liderazgo cuando:

- conectan el cambio con una finalidad pública;
- hacen visibles problemas que permanecían ocultos;
- facilitan la colaboración;
- aportan conocimiento del trabajo real;
- movilizan capacidades;
- ayudan a gestionar conflictos;
- sostienen el aprendizaje;
- convierten las decisiones en actuaciones posibles.

En la Administración Local, el liderazgo debe respetar las competencias, los procedimientos, la imparcialidad, la integridad, la igualdad y la rendición de cuentas. La capacidad de inspirar o movilizar nunca sustituye estas garantías.

La [Recomendación de la OCDE sobre liderazgo y capacidad del servicio público](#) vincula el liderazgo público con los valores, la inclusión, la seguridad, la innovación, la colaboración y la capacidad de adaptación.

Qué aprenderás

Al finalizar esta unidad podrás:

- distinguir entre autoridad formal y ejercicio del liderazgo;
- reconocer las aportaciones del liderazgo transformacional y facilitador;
- identificar comportamientos que favorecen un cambio coherente, inclusivo y aplicable;
- diseñar un equipo impulsor con responsabilidades claras;
- analizar bloqueos y conflictos sin reducirlos automáticamente a resistencia;
- establecer criterios para decidir en situaciones de incertidumbre.

1. Liderar el cambio no es controlar todas las decisiones

La autoridad formal procede de una posición, una competencia o una responsabilidad reconocida. Permite tomar determinadas decisiones, asignar recursos, aprobar actuaciones o responder por sus resultados.

El liderazgo es una función que influye en la manera en que un grupo comprende una situación y actúa ante ella. Puede ser ejercido por una jefatura, pero también por personas que poseen conocimiento técnico, credibilidad, capacidad de coordinación o una relación directa con el servicio afectado.

Autoridad formal	Ejercicio del liderazgo
Se vincula a una posición o competencia reconocida.	Se manifiesta mediante comportamientos e influencia.

Autoridad formal	Ejercicio del liderazgo
Permite adoptar determinadas decisiones.	Ayuda a comprender, movilizar y coordinar.
Implica responsabilidades exigibles.	Puede distribuirse entre diferentes personas.
No puede transferirse informalmente cuando está atribuida a un órgano concreto.	Puede ejercerse desde distintos niveles de la organización.
Es necesaria para autorizar, asignar recursos o aprobar cambios cuando corresponda.	Es necesaria para crear sentido, implicación y capacidad colectiva.

Ambas dimensiones pueden coincidir en una misma persona, pero no siempre ocurre.

Una jefatura puede disponer de autoridad y no ejercer adecuadamente el liderazgo si:

- comunica decisiones sin explicar su finalidad;
- evita escuchar dificultades;
- penaliza las dudas;
- cambia los criterios sin reconocerlo;
- solicita participación cuando todo está decidido;
- delega tareas sin proporcionar capacidad ni recursos;
- atribuye cualquier problema a una falta de compromiso.

Del mismo modo, una persona sin responsabilidad jerárquica puede ejercer liderazgo cuando conecta áreas, facilita información, alerta sobre un riesgo o ayuda a construir una solución. Esto no le concede competencias que no posee, pero sí permite reconocer su contribución al cambio.

CONCEPTO CLAVE

Liderazgo del cambio: conjunto de comportamientos y condiciones que permiten orientar, movilizar, acompañar y sostener a las personas implicadas en una transformación, respetando las responsabilidades y límites formales.

2. Dos perspectivas complementarias

2.1. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional busca que las personas no se limiten a cumplir una instrucción, sino que comprendan el sentido del cambio, desarrollen sus capacidades y contribuyan activamente a una finalidad compartida.

La formulación clásica identifica cuatro componentes:

- **Influencia basada en el ejemplo:** actuar de manera coherente con los valores y compromisos declarados.
- **Motivación inspiradora:** conectar las actuaciones con una visión y una finalidad comprensibles.
- **Estimulación intelectual:** cuestionar supuestos, considerar alternativas y favorecer el aprendizaje.
- **Atención a las personas:** reconocer necesidades, capacidades y condiciones diferentes.

En una entidad local, estos componentes deben interpretarse desde el servicio público. La transformación no depende del carisma personal ni de una adhesión incondicional. Debe orientarse a resultados públicos legítimos y mantener las garantías institucionales.

Por ejemplo, una persona responsable de modernizar la atención ciudadana ejercerá un liderazgo transformacional cuando:

- explica qué problema público se pretende resolver;
- utiliza los nuevos procedimientos de manera coherente;
- reconoce las limitaciones existentes;
- permite cuestionar aspectos de la solución;
- desarrolla las capacidades del equipo;
- presta atención a los efectos sobre diferentes grupos de población;
- convierte los aprendizajes en mejoras del sistema.

El liderazgo transformacional no significa presentar todos los cambios como extraordinarios. Una visión creíble debe reconocer los costes, las dificultades y los límites.

2.2. Liderazgo facilitador

El liderazgo facilitador se concentra en crear las condiciones para que otras personas puedan comprender, contribuir, coordinarse y actuar.

Quien facilita no tiene que conocer todas las respuestas. Su función puede consistir en:

- formular las preguntas adecuadas;
- asegurar que se escucha a los grupos relevantes;
- ordenar la conversación;
- clarificar qué está decidido y qué puede modificarse;
- hacer visibles los desacuerdos;
- ayudar a convertir ideas en actuaciones;
- identificar quién debe tomar cada decisión;
- eliminar o elevar bloqueos;
- establecer mecanismos de seguimiento;
- favorecer el aprendizaje colectivo.

Facilitar no equivale a permanecer neutral ante cualquier opción. La persona facilitadora puede sostener una finalidad, unos valores y unos límites claros, mientras mantiene abierta la discusión sobre la mejor forma de avanzar.

2.3. Cómo se relacionan

Liderazgo transformacional	Liderazgo facilitador
Da sentido y orientación al cambio.	Diseña condiciones para participar y actuar.
Conecta el cambio con una finalidad compartida.	Convierte esa finalidad en conversaciones y decisiones operativas.
Promueve coherencia, aprendizaje y desarrollo.	Organiza la escucha, la coordinación y la resolución de problemas.
Moviliza capacidades y compromiso.	Distribuye la intervención y evita dependencias innecesarias.
Ayuda a imaginar una situación diferente.	Ayuda a construir el proceso para alcanzarla.

Los dos enfoques pueden integrarse:

El liderazgo transformacional ayuda a responder «para qué cambiamos»; el liderazgo facilitador ayuda a responder «cómo creamos las condiciones para hacerlo conjuntamente».

3. Ocho prácticas para liderar el cambio

3.1. Actuar con coherencia

Las personas interpretan el cambio observando los comportamientos, los incentivos y las decisiones reales.

Existe incoherencia cuando una organización:

- pide colaboración, pero recompensa únicamente los resultados individuales;
- solicita innovación, pero penaliza cualquier resultado no previsto;
- reclama transparencia, pero oculta las dificultades;
- promueve la participación después de haber cerrado todas las decisiones;
- anuncia una prioridad sin asignarle tiempo ni recursos;
- pide coordinación, pero mantiene objetivos contradictorios entre áreas;
- habla de igualdad, pero distribuye de forma desigual las oportunidades y el reconocimiento.

La coherencia no exige que todo salga según lo previsto. Exige explicar las decisiones, reconocer las contradicciones y corregirlas cuando sea posible.

3.2. Crear sentido

Crear sentido consiste en ayudar a comprender:

- qué situación se pretende mejorar;
- qué evidencias muestran la necesidad;
- qué finalidad pública se persigue;
- a quién afectará;
- qué cambiará y qué se mantendrá;
- qué consecuencias tendría no actuar;
- qué decisiones se han adoptado;
- qué aspectos siguen abiertos;
- qué aportación se espera de cada grupo.

El sentido no se crea únicamente mediante un mensaje. Se construye relacionando el cambio con la experiencia cotidiana de las personas.

Una explicación como «tenemos que digitalizarnos» resulta insuficiente. Una formulación más útil podría ser:

«Queremos reducir las consultas repetidas y las reasignaciones internas para que la ciudadanía conozca el estado de su solicitud y el personal pueda tramitarla con mayor trazabilidad».

La segunda formulación permite comprender el problema, la finalidad y el vínculo con el trabajo.

3.3. Escuchar y reconocer

Escuchar no significa aceptar todas las propuestas. Significa comprender suficientemente las experiencias, intereses y evidencias antes de decidir.

Una escucha útil permite identificar:

- dificultades del trabajo real;
- conocimientos que no aparecen en los procedimientos;
- riesgos operativos;
- desigualdades o efectos no previstos;
- necesidades de apoyo;

- conflictos entre objetivos;
- propuestas de mejora;
- límites que deben explicarse.

El reconocimiento consiste en mostrar qué se ha comprendido y qué uso se dará a la aportación.

Después de un proceso de escucha debe comunicarse:

- qué se ha escuchado;
- qué se incorpora;
- qué no se incorpora;
- por qué;
- qué cuestiones necesitan otra decisión;
- cuándo se revisará el resultado.

Solicitar aportaciones y no explicar posteriormente qué ha ocurrido con ellas puede aumentar la desconfianza.

3.4. Distribuir el liderazgo

Distribuir el liderazgo no significa que todas las personas decidan sobre todo. Significa asignar funciones de impulso, coordinación, conocimiento, experimentación y aprendizaje a quienes pueden ejercerlas adecuadamente.

Puede distribuirse, por ejemplo:

- el análisis de incidencias;
- la coordinación entre áreas;
- la facilitación de reuniones;
- la formación entre iguales;
- la recogida de retroalimentación;
- el seguimiento de indicadores;
- la documentación de aprendizajes;
- la propuesta de ajustes.

No deben diluirse:

- la autoridad competente;
- la responsabilidad por las decisiones;
- la rendición de cuentas;
- la supervisión;
- las garantías laborales;
- la obligación de informar;
- los límites presupuestarios, jurídicos o técnicos.

Liderazgo distribuido no significa responsabilidad difusa.

Cada función debe indicar qué puede decidir la persona responsable, qué debe consultar y qué necesita autorización.

3.5. Desarrollar capacidades

Un cambio no se sostiene únicamente mediante motivación. Las personas necesitan disponer de conocimiento, práctica, recursos y apoyo.

Liderar también implica:

- detectar necesidades de aprendizaje;
- proporcionar tiempo para practicar;
- facilitar ayuda durante la transición;
- permitir que las dudas aparezcan;
- reconocer la experiencia existente;
- evitar que siempre enseñen o acompañen las mismas personas;
- ajustar las cargas de trabajo;
- generar espacios para compartir soluciones;
- convertir las incidencias en aprendizaje.

La exigencia sin condiciones suficientes puede generar cumplimiento aparente, sobrecarga o abandono de la nueva práctica.

3.6. Proteger la discrepancia útil

Los cambios necesitan espacios en los que sea posible:

- plantear una duda;
- reconocer un error;
- señalar un riesgo;
- cuestionar un supuesto;
- aportar una evidencia contradictoria;
- pedir ayuda;
- discrepar sin sufrir represalias.

Esto no elimina la responsabilidad individual ni impide gestionar comportamientos inadecuados. Permite diferenciar entre una discrepancia profesional y una descalificación, un incumplimiento o una conducta irrespetuosa.

Una pregunta crítica puede proteger al proyecto. Si el equipo evita plantearla por temor, el problema continuará existiendo aunque no aparezca en las reuniones.

3.7. Eliminar o elevar obstáculos

Una persona que lidera no necesita resolver personalmente todos los bloqueos. Debe asegurar que cada obstáculo llega a quien dispone de capacidad para abordarlo.

Ante un bloqueo conviene preguntar:

- ¿Qué impide avanzar?
- ¿Es una percepción, un dato o una hipótesis?
- ¿A quién afecta?
- ¿Cuál es su causa probable?
- ¿Quién puede actuar?
- ¿Qué decisión necesita?
- ¿Qué riesgo existe si no se resuelve?
- ¿Cuándo debe revisarse?
- ¿Qué evidencia mostrará que ha sido superado?

Si el equipo impulsor no tiene capacidad para resolverlo, deberá elevarlo de forma clara, documentada y orientada a la decisión.

3.8. Reconocer y ajustar

El reconocimiento ayuda a mostrar qué comportamientos favorecen el cambio. Puede dirigirse a:

- una mejora concreta;
- una colaboración entre áreas;
- una aportación técnica;
- la identificación temprana de un riesgo;
- la ayuda prestada a otras personas;
- la transparencia ante una incidencia;
- el aprendizaje obtenido durante una prueba.

Reconocer no significa presentar como éxito lo que todavía no ha sido evaluado. También debe reconocerse cuando una prueba muestra que es necesario modificar o pausar una actuación.

4. Liderazgo transformacional en el servicio público

El liderazgo público presenta condiciones específicas.

4.1. Finalidad pública

El cambio debe conectarse con resultados relevantes para la organización y la ciudadanía:

- mejorar la accesibilidad;
- reducir tiempos;
- asegurar derechos;
- aumentar la trazabilidad;
- utilizar mejor los recursos;
- mejorar la coordinación;
- prevenir errores;
- ofrecer una atención más equitativa;
- aumentar la confianza.

La finalidad no debe limitarse a «modernizar», «innovar» o «ser más ágiles». Debe explicar qué mejora pública se persigue.

4.2. Integridad y ejemplaridad

La coherencia incluye el respeto a:

- la legalidad;
- la imparcialidad;
- la protección de datos;
- la transparencia;
- la igualdad;
- la accesibilidad;
- la responsabilidad profesional;
- el uso adecuado de los recursos.

Una persona no ejerce un liderazgo transformacional adecuado si consigue resultados mediante prácticas que comprometen estas garantías.

4.3. Continuidad institucional

Los cambios públicos pueden verse afectados por:

- ciclos políticos;
- cambios de responsables;
- rotación de personal;
- limitaciones presupuestarias;
- procedimientos de contratación;
- competencias compartidas;
- dependencia de otras administraciones;
- obligaciones normativas.

Por ello, el liderazgo debe traducirse en soportes institucionales:

- decisiones documentadas;
- procedimientos;
- responsabilidades;
- recursos;
- indicadores;
- formación;
- mecanismos de coordinación;
- registros de aprendizaje.

El cambio no debe depender exclusivamente de la permanencia o energía de una persona.

4.4. Inclusión y perspectiva de género

La igualdad constituye un criterio de calidad del liderazgo.

Conviene observar:

- quién participa en las decisiones;
- quién toma la palabra y quién es interrumpido;
- quién realiza tareas de coordinación, cuidado o apoyo poco visibles;
- a quién se atribuyen las ideas;
- quién recibe reconocimiento;
- quién accede a formación y oportunidades;
- qué horarios o formas de participación generan barreras;
- si determinadas expectativas de disponibilidad afectan de manera desigual;
- si los datos permiten detectar impactos diferentes.

Un equipo puede parecer participativo y seguir reproduciendo desigualdades. La facilitación debe crear condiciones para que las aportaciones relevantes no dependan únicamente de la posición, la antigüedad, la disponibilidad o la facilidad para intervenir en público.

5. El equipo impulsor

Un cambio que afecta a varias áreas difícilmente puede sostenerse mediante una única persona. El equipo impulsor reúne las capacidades necesarias para orientar, coordinar, ejecutar, escuchar y aprender.

No es necesariamente un órgano formal nuevo. Su composición y funcionamiento deben respetar las estructuras existentes y validarse cuando corresponda.

5.1. Funciones del equipo impulsor

El equipo puede encargarse de:

- mantener clara la finalidad;
- coordinar las actuaciones;
- conectar áreas y niveles;
- identificar grupos afectados;
- organizar la participación;
- detectar riesgos;
- gestionar o elevar bloqueos;
- hacer seguimiento de indicadores;
- revisar aprendizajes;
- preparar decisiones;
- comunicar avances y límites;
- documentar el proceso.

5.2. Capacidades necesarias

La composición debe responder al reto. Puede necesitar:

- capacidad de decisión;
- coordinación operativa;
- conocimiento técnico;
- experiencia directa en el servicio;
- comprensión de las necesidades de las personas usuarias;
- capacidad de facilitación;
- conocimiento jurídico, tecnológico o presupuestario;
- acceso a datos;
- capacidad de comunicación;
- representación o interlocución con los grupos afectados.

No es necesario que cada persona posea todas estas capacidades. Deben estar cubiertas por el conjunto.

5.3. Roles orientativos

Rol	Función principal	Pregunta que debe poder responder
Patrocinio o respaldo	Autorizar, proporcionar legitimidad, asignar recursos y resolver decisiones fuera del alcance operativo.	¿Qué respaldo y capacidad real tiene el cambio?
Coordinación	Mantener la secuencia, conectar actuaciones y realizar seguimiento.	¿Qué debe ocurrir, quién lo hará y cuándo?
Facilitación	Organizar la escucha, la participación y la gestión de desacuerdos.	¿Cómo contribuiremos sin excluir voces relevantes?
Responsabilidad técnica	Analizar la viabilidad y los requisitos especializados.	¿La actuación es técnica, jurídica y operativamente adecuada?
Conocimiento del trabajo real	Aportar experiencia de uso y detectar efectos prácticos.	¿Cómo funcionará en las condiciones cotidianas?

Rol	Función principal	Pregunta que debe poder responder
Seguimiento y aprendizaje	Recoger evidencias, incidencias y resultados.	¿Cómo sabremos si avanzamos y qué debemos ajustar?
Comunicación	Adaptar mensajes, canales y mecanismos de retroalimentación.	¿Qué necesita saber cada público y cómo podrá responder?

Una persona puede asumir varios roles si el alcance es limitado. Lo importante es que las funciones no queden vacías.

5.4. Condiciones de funcionamiento

El equipo impulsor necesita:

- un mandato comprensible;
- una finalidad delimitada;
- un alcance de actuación;
- roles definidos;
- acceso a información;
- tiempo de dedicación;
- una frecuencia de seguimiento;
- criterios de decisión;
- mecanismos para elevar problemas;
- relación con los órganos competentes;
- registro de acuerdos;
- fecha o condición para revisar su continuidad.

ATENCIÓN

Un equipo impulsor no debe:

- sustituir a los órganos competentes;
- actuar sin autorización;
- desplazar la representación del personal;
- convertirse en un grupo cerrado;
- ocultar los desacuerdos;
- asumir tareas sin recursos;
- concentrar toda la información;
- mantener indefinidamente una estructura que ya no resulta necesaria.

6. Gestión de bloqueos y conflictos

6.1. No todo bloqueo es resistencia

Un bloqueo es una condición que impide o retrasa el avance. Puede proceder de:

Tipo de bloqueo	Ejemplos
Información	No se conoce el criterio, el procedimiento o el estado de una decisión.

Tipo de bloqueo	Ejemplos
Capacidad	Faltan conocimientos, práctica o apoyo.
Recursos	No existe tiempo, presupuesto, personal o infraestructura suficiente.
Técnico	Las herramientas no se integran o presentan errores.
Organizativo	Las responsabilidades son ambiguas o existen objetivos contradictorios.
Competencial	El equipo no dispone de autorización para actuar.
Confianza	Existen experiencias previas negativas o compromisos incumplidos.
Intereses	El cambio modifica autonomía, reconocimiento, carga o distribución de recursos.
Garantías	Existen dudas jurídicas, laborales, de seguridad, accesibilidad o protección de datos.
Equidad	Los costes u oportunidades se distribuyen de manera desigual.

Calificar todas estas situaciones como resistencia puede conducir a actuaciones inadecuadas. Una falta de recursos no se resuelve con más comunicación y una duda jurídica no se elimina mediante motivación.

6.2. Conflicto de tarea y conflicto relacional

Un desacuerdo sobre criterios, alternativas o prioridades puede mejorar una decisión si se gestiona adecuadamente.

El conflicto se vuelve destructivo cuando:

- se personaliza;
- se oculta información;
- se descalifican las aportaciones;
- se utilizan posiciones jerárquicas para cerrar cualquier discusión;
- se prolonga sin un proceso de decisión;
- se produce intimidación;
- se confunden intereses particulares con requisitos obligatorios;
- no existen mecanismos para escalarlo.

La facilitación debe proteger el desacuerdo profesional y limitar las conductas que deterioran la colaboración.

6.3. Secuencia para gestionar un conflicto

- **Delimitar el asunto.** Expresar sobre qué existe desacuerdo.
- **Separar hechos, interpretaciones e intereses.** Evitar tratar las hipótesis como evidencias.
- **Identificar los límites.** Aclarar qué viene determinado por una norma, una competencia o una decisión previa.
- **Escuchar a las partes.** Comprender necesidades, riesgos y consecuencias.
- **Definir criterios comunes.** Por ejemplo: legalidad, calidad del servicio, accesibilidad, viabilidad y carga de trabajo.
- **Generar opciones.** Buscar alternativas dentro del margen existente.
- **Establecer quién decide.** No prolongar la conversación cuando corresponde adoptar una decisión.
- **Documentar el resultado.** Registrar acuerdos, desacuerdos pendientes y responsabilidades.

- **Revisar sus efectos.** Comprobar si la decisión resuelve el problema o genera otros nuevos.

ERROR FRECUENTE

Buscar consenso en todas las decisiones.

La participación no implica que todas las personas deban estar de acuerdo. Puede existir un proceso legítimo aunque la decisión final no coincida con todas las preferencias, siempre que:

- se hayan escuchado las aportaciones pertinentes;
- los criterios sean comprensibles;
- la autoridad para decidir esté clara;
- los límites se hayan explicado;
- la decisión se documente;
- exista posibilidad de revisar sus efectos cuando proceda.

7. Decidir en contextos inciertos

Cuando no existe toda la información, el liderazgo debe evitar dos extremos:

- paralizar la decisión hasta alcanzar una certeza imposible;
- actuar como si la incertidumbre no existiera.

Antes de decidir conviene responder:

Pregunta	Finalidad
¿Qué sabemos?	Identificar las evidencias disponibles.
¿Qué estamos suponiendo?	Hacer visibles las hipótesis.
¿Qué desconocemos?	Delimitar la incertidumbre.
¿Qué decisión debe tomarse ahora?	Evitar resolver prematuramente cuestiones posteriores.
¿Quién puede decidir?	Respetar competencias y responsabilidades.
¿La decisión es reversible?	Ajustar el nivel de prudencia.
¿Qué riesgo tendría equivocarse?	Establecer garantías y límites.
¿Podemos realizar una prueba?	Aprender antes de extender.
¿Qué información necesitamos?	Definir evidencias e indicadores.
¿Cuándo revisaremos la decisión?	Evitar que una decisión provisional se vuelva permanente sin evaluación.
¿Qué obligaría a pausar?	Establecer criterios de seguridad y control.

Decisiones reversibles e irreversibles

- Una **decisión reversible** puede modificarse con un coste limitado. Permite avanzar mediante pruebas prudentes.

- Una **decisión difícilmente reversible** produce efectos duraderos, costes elevados o riesgos significativos. Requiere más análisis, autorización y garantías.

Por ejemplo, probar una plantilla interna con dos unidades suele ser más reversible que adquirir una solución tecnológica para toda la organización. El grado de participación, evidencia y autorización debe ser proporcional al alcance y al riesgo.

Comunicar la incertidumbre

Reconocer lo que todavía no se sabe no debilita necesariamente el liderazgo. Puede aumentar la confianza si se explica:

- qué está confirmado;
- qué continúa abierto;
- cómo se obtendrá más información;
- cuándo se revisará;
- quién tomará la decisión;
- qué límites no se modificarán.

La certeza fingida puede generar problemas mayores cuando la realidad contradice el mensaje inicial.

8. Valdeloma crea su equipo impulsor

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

En B3.5, el Ayuntamiento de Valdeloma seleccionó Lean Change como enfoque principal para probar un nuevo circuito de solicitudes internas en dos áreas.

La prueba necesita ahora una estructura de liderazgo.

Situación inicial

La responsable del proyecto intenta coordinarlo todo:

- autoriza cambios menores;
- responde a las dudas;
- convoca reuniones;
- revisa los datos;
- prepara materiales;
- informa a la dirección;
- gestiona las incidencias.

Después de dos semanas se convierte en un cuello de botella. Además:

- el personal no sabe qué puede modificar;
- las incidencias técnicas y de uso aparecen mezcladas;
- una de las áreas considera que la prueba aumenta su carga;
- varias decisiones dependen de la dirección;
- las personas usuarias no reciben información sobre sus propuestas.

Equipo impulsor propuesto

Función	Responsabilidad en Valdeloma
---------	------------------------------

Función	Responsabilidad en Valdeloma
Respaldo	La dirección autoriza la prueba, asigna dedicación y decide sobre cambios de alcance.
Coordinación	La responsable del proyecto mantiene el plan y conecta a las áreas.
Conocimiento del trabajo real	Una persona de cada área participante documenta incidencias y propone ajustes.
Apoyo técnico	El servicio informático analiza errores y viabilidad.
Facilitación	Una persona organiza las reuniones de revisión y diferencia hechos, interpretaciones y propuestas.
Seguimiento	El equipo de calidad compara tiempos, reasignaciones, consultas y problemas de accesibilidad.
Comunicación	Una persona recopila decisiones y responde a los grupos afectados.

Gestión de un bloqueo

Una de las áreas afirma que no puede continuar porque ha aumentado el tiempo de registro.

El equipo evita calificar la situación como resistencia. Analiza:

- cuánto ha aumentado el tiempo;
- en qué tipos de solicitud;
- durante qué periodo;
- si se debe a falta de práctica o al diseño;
- qué beneficio se obtiene posteriormente;
- si la carga se ha trasladado desde otra unidad;
- qué ajustes podrían probarse;
- qué decisión necesita autorización.

Los datos muestran que el registro inicial tarda dos minutos más, pero reduce las consultas posteriores. Sin embargo, una categoría genera trabajo duplicado.

La decisión es:

- mantener provisionalmente el circuito;
- corregir la categoría duplicada;
- ofrecer apoyo durante una semana;
- volver a medir los tiempos;
- revisar la continuidad en la siguiente reunión.

Comportamientos de liderazgo observados

- La dirección proporciona autorización y recursos.
- La coordinación deja de concentrar todas las funciones.
- Las áreas participan desde su conocimiento práctico.
- El conflicto se analiza mediante evidencias.
- La dificultad planteada produce una mejora.
- Las responsabilidades y el momento de revisión quedan documentados.
- La incertidumbre se reconoce sin paralizar la prueba.

Detente y piensa

Una persona responsable afirma:

«Mi equipo tiene libertad para decidir cómo implantar el cambio».

Sin embargo, cuando el equipo propone una alternativa, la rechaza sin explicar los criterios y modifica las decisiones en conversaciones individuales.

¿Existe realmente liderazgo distribuido?

No. Se ha delegado aparentemente la participación, pero no existe claridad sobre el margen de decisión. El liderazgo distribuido necesita límites, criterios y responsabilidades comprensibles. De lo contrario, puede convertirse en una transferencia de tareas sin capacidad real.

Herramienta: mapa de liderazgo y equipo impulsor

Finalidad

Identificar las funciones de liderazgo necesarias para un cambio, distribuir responsabilidades y asegurar que los bloqueos y decisiones lleguen a las personas adecuadas.

Cuándo utilizarla

Puede utilizarse:

- después de seleccionar el modelo de cambio;
- antes de iniciar una prueba o implantación;
- cuando una persona concentra demasiadas funciones;
- cuando existen dudas sobre quién decide;
- cuando varios equipos deben coordinarse;
- cuando los bloqueos no se resuelven;
- para preparar la estrategia final del curso.

Instrucciones

- Delimita el cambio y la fase actual.
- Identifica las funciones de liderazgo necesarias.
- Determina quién dispone de autoridad formal.
- Distribuye coordinación, facilitación, conocimiento y seguimiento.
- Comprueba que cada responsabilidad dispone de capacidad y recursos.
- Define qué decisiones pueden adoptarse en cada nivel.
- Establece cómo se elevarán los bloqueos.
- Incorpora mecanismos de escucha y revisión.
- Revisa la diversidad y equilibrio del equipo.
- Documenta los acuerdos.

A. Mapa de funciones

Función necesaria	Persona, unidad u órgano	Puede decidir	Debe consultar	Necesita autorización	Evidencia
-------------------	--------------------------	---------------	----------------	-----------------------	-----------

Función necesaria	Persona, unidad u órgano	Puede decidir	Debe consultar	Necesita autorización	Evidencia
Dar respaldo al cambio					
Coordinar actuaciones					
Facilitar participación					
Aportar conocimiento técnico					
Representar el trabajo real					
Gestionar recursos					
Realizar seguimiento					
Comunicar y recoger respuestas					
Resolver o elevar bloqueos					

B. Composición del equipo impulsor

Finalidad del equipo:

Fase del cambio:

Mandato o validación:

Personas, unidades u órganos participantes:

Grupos que deben ser consultados:

Grupos que deben recibir información:

Duración o momento de revisión del equipo:

C. Comprobación del equilibrio

Pregunta	Sí / no / pendiente	Medida necesaria
¿Están representadas las áreas afectadas?		
¿Existe conocimiento del trabajo cotidiano?		
¿Está clara la autoridad para decidir?		
¿Existe capacidad para facilitar la participación?		
¿Se han considerado igualdad y diversidad?		
¿Se ha evitado concentrar las tareas invisibles en las mismas personas?		

Pregunta	Sí / no / pendiente	Medida necesaria
¿El equipo dispone de tiempo y recursos?		
¿Existe un mecanismo para elevar bloqueos?		
¿Se documentarán decisiones y aprendizajes?		
¿Se revisará la utilidad del equipo?		

D. Registro de bloqueos

Bloqueo	Evidencia	Personas afectadas	Responsable de actuar	Decisión necesaria	Fecha de revisión	Estado

E. Reglas de decisión

Decisiones que puede adoptar el equipo impulsor:

Decisiones que corresponden a otro órgano o unidad:

Aspectos que pueden probarse:

Aspectos que no pueden modificarse:

Criterios para continuar, modificar o pausar:

Forma de documentar los acuerdos:

Criterios de calidad

Comprueba que:

- la finalidad del cambio es comprensible;
- la autoridad formal está identificada;
- las funciones de liderazgo no dependen de una única persona;
- cada responsabilidad incluye capacidad de actuación;
- el conocimiento técnico y el trabajo real están presentes;
- existen mecanismos de escucha;
- los desacuerdos pueden expresarse;
- la igualdad se incorpora en la composición y funcionamiento;
- los bloqueos tienen un cauce de resolución;
- las decisiones y responsabilidades se documentan;
- el equipo no sustituye a los órganos competentes;
- se ha definido cuándo se revisará su funcionamiento.

Limitaciones

El mapa:

- no concede autoridad ni competencias;
- no sustituye los procedimientos de designación;
- no reemplaza la representación del personal;
- no resuelve automáticamente los conflictos;
- no garantiza que existan recursos;
- no determina la viabilidad jurídica;
- no convierte cualquier grupo en un equipo impulsor;
- debe adaptarse al alcance y complejidad del cambio.

Relación con las actividades del curso

El mapa complementa la **Actividad 3. Aplicación de un modelo de gestión del cambio**, porque permite asignar responsables a las actuaciones derivadas de ADKAR, Kotter o Lean Change.

También prepara la **Actividad 4. Comunicar para implicar**, ya que permite identificar:

- quién comunica;
- quién escucha;
- quién responde;
- quién valida los mensajes;
- quién comunica decisiones y aprendizajes.

En la actividad final, el mapa podrá incorporarse al apartado de liderazgo, gobernanza y equipo impulsor de la estrategia de cambio.

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 5 minutos. No requiere entrega.

Recupera el reto que has utilizado en las unidades anteriores y responde:

- ¿Quién posee la autoridad formal para decidir?
- ¿Quién conoce mejor el trabajo afectado?
- ¿Quién puede conectar las áreas implicadas?
- ¿Quién podría facilitar la participación?
- ¿Quién puede resolver o elevar los bloqueos?
- ¿Qué función está actualmente concentrada en una sola persona?
- ¿Qué grupo relevante todavía no está representado o consultado?
- ¿Qué decisión necesita aclararse?
- ¿Qué comportamiento aportaría mayor coherencia?
- ¿Qué evidencia convendría conservar?

Formula una primera distribución:

«El respaldo corresponderá a _____; la coordinación, a _____; la facilitación, a _____; el seguimiento, a _____. El equipo podrá decidir _____ y deberá solicitar autorización para _____».

Evidencia recomendable: conservar el mapa de funciones, la composición validada del equipo, los acuerdos de responsabilidad y el registro de bloqueos.

Límites del liderazgo transformacional y facilitador

Estos enfoques no deben utilizarse para:

- personalizar un cambio que requiere soluciones estructurales;
- pedir compromiso sin proporcionar condiciones;
- trasladar responsabilidades de las jefaturas al equipo;
- sustituir competencias o procedimientos;
- ocultar conflictos;
- forzar una visión compartida;
- presentar la discrepancia como deslealtad;
- obtener adhesión mediante presión emocional;
- mantener una participación meramente simbólica;
- justificar la sobrecarga;
- depender de una figura carismática;
- prometer resultados que no pueden garantizarse.

También presentan dificultades cuando:

- la finalidad no está suficientemente definida;
- no existe respaldo para actuar;
- las personas responsables mantienen conductas incoherentes;
- las decisiones no se documentan;
- no hay tiempo para escuchar ni acompañar;
- los conflictos laborales se tratan como simples problemas de comunicación;
- las funciones se distribuyen sin recursos;
- la organización penaliza cualquier reconocimiento de incertidumbre;
- el equipo impulsor no representa el conocimiento necesario;
- no existen mecanismos de rendición de cuentas.

El liderazgo puede mejorar la capacidad de cambio, pero no compensa indefinidamente un diseño inadecuado, la ausencia de recursos o una decisión inviable.

En pocas palabras

- Autoridad formal y liderazgo son conceptos relacionados, pero diferentes.
- Liderar el cambio consiste en crear sentido, coherencia y capacidad colectiva.
- El liderazgo transformacional conecta el cambio con una finalidad y favorece aprendizaje y desarrollo.
- El liderazgo facilitador crea condiciones para escuchar, coordinar, decidir y actuar.
- El liderazgo puede distribuirse, pero la responsabilidad formal no debe diluirse.
- Un equipo impulsor necesita mandato, roles, recursos y relación clara con los órganos competentes.
- No todo bloqueo es resistencia; puede existir un problema técnico, organizativo, competencial o de recursos.
- El desacuerdo profesional puede mejorar las decisiones si se gestiona adecuadamente.
- En contextos inciertos deben hacerse visibles las evidencias, las hipótesis, los riesgos y los momentos de revisión.
- La igualdad y la inclusión constituyen criterios de calidad del liderazgo.
- El cambio debe institucionalizarse para no depender exclusivamente de una persona.

Comprueba lo aprendido

1. Liderazgo y jerarquía

Una técnica municipal sin responsabilidad jerárquica conecta a dos áreas, identifica una incidencia recurrente y facilita una propuesta conjunta. ¿Está ejerciendo liderazgo?

- a) No, porque no ocupa una jefatura.
- b) Sí, está ejerciendo una función de liderazgo dentro de su margen de actuación.
- c) Sí, y por tanto puede aprobar la propuesta.
- d) No, porque el liderazgo solo corresponde a los órganos políticos.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: el liderazgo puede manifestarse mediante coordinación, influencia y movilización de capacidades. Esto no concede autoridad para adoptar decisiones que correspondan a otra persona u órgano.

2. Liderazgo facilitador

¿Cuál de las siguientes actuaciones representa mejor un liderazgo facilitador?

- a) Resolver personalmente todas las incidencias.
- b) Evitar los desacuerdos para mantener la motivación.
- c) Clarificar qué puede decidir el equipo, organizar la escucha y asegurar que los bloqueos lleguen a quien puede resolverlos.
- d) Solicitar aportaciones después de aprobar la solución definitiva.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: facilitar consiste en crear condiciones para que las personas contribuyan y actúen, con responsabilidades y límites claros. No exige concentrar las respuestas ni ocultar el conflicto.

3. Liderazgo distribuido

Una jefatura delega el seguimiento de una prueba, pero no proporciona acceso a los datos, tiempo ni capacidad para proponer ajustes. ¿Qué problema existe?

- a) Se ha distribuido correctamente el liderazgo.
- b) Se han transferido tareas sin proporcionar capacidad suficiente.
- c) El equipo necesita una visión más inspiradora.
- d) La prueba debe extenderse inmediatamente.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: una responsabilidad necesita recursos, información y margen de actuación. La delegación nominal puede aumentar la sobrecarga sin generar liderazgo distribuido.

4. Gestión de bloqueos

Un equipo no aplica un nuevo circuito porque requiere introducir dos veces la misma información. ¿Cuál es la primera interpretación más prudente?

- a) Existe una resistencia cultural.
- b) Falta compromiso con la innovación.

- c) Puede existir un bloqueo de diseño que debe analizarse.
- d) Debe intensificarse la comunicación.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: el comportamiento puede estar relacionado con un problema operativo. Antes de atribuirlo a una actitud deben analizarse el proceso, las evidencias y las condiciones de trabajo.

5. Decisión en incertidumbre

Un equipo debe decidir si amplía una prueba, pero todavía existen incidencias de accesibilidad. ¿Qué actuación refleja un liderazgo prudente?

- a) Extenderla para mantener el impulso.
- b) Ocultar las incidencias hasta disponer de una solución.
- c) Analizar el riesgo, establecer medidas y decidir si debe modificarse o pausarse antes de la extensión.
- d) Dejar que cada área decida individualmente.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: el liderazgo no consiste en mantener el avance a cualquier precio. Las garantías y los efectos sobre las personas deben incorporarse a la decisión.

Siguiente paso

El liderazgo proporciona orientación, responsabilidades y condiciones para actuar. Sin embargo, el cambio también necesita un sistema de comunicación que acompañe sus diferentes fases.

En B3.7 estudiarás cómo construir una narrativa honesta del cambio, adaptar los mensajes a distintos públicos, seleccionar canales y momentos, asignar responsabilidades e incorporar mecanismos de escucha y retroalimentación.

Fuentes

- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). [*Transformational Leadership*](#). Routledge.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (eds.) (1994). [*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*](#). SAGE.
- Edmondson, A. C. (1999). [*Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*](#). *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., y Linsky, M. (2009). [*The Practice of Adaptive Leadership*](#). Harvard Business Press.
- OCDE (2019, actualizada con información de aplicación en 2025). [*Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*](#), OECD/LEGAL/0445.

Para ampliar

- Recomendación de la OCDE sobre liderazgo, valores, inclusión, capacidades e innovación en el servicio público.
- Recursos sobre liderazgo transformacional de Bass y Riggio.
- Trabajo de Amy Edmondson sobre seguridad psicológica y aprendizaje en equipos.
- Mapa de liderazgo y equipo impulsor incluido en esta unidad.

Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

B3.7. Comunicación del cambio

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Estándar	Actividad 4

CONCEPTOS CLAVE

comunicación del cambio, narrativa, públicos, mensajes clave, canales, momentos, frecuencia, responsabilidades, escucha, devolución, incertidumbre, accesibilidad y evaluación de la comunicación.

PREGUNTA DE ENTRADA

Un ayuntamiento comunica por correo electrónico que, a partir del mes siguiente, comenzará a utilizarse un nuevo sistema de gestión interna. El mensaje afirma que la herramienta mejorará la eficiencia y adjunta un manual de catorce páginas.

Durante los días siguientes aparecen preguntas, interpretaciones diferentes y rumores. Algunas personas creen que el sistema sustituirá inmediatamente al procedimiento anterior. Otras desconocen si tendrán que utilizarlo. Nadie sabe dónde plantear las incidencias.

¿Puede considerarse que el cambio ha sido comunicado porque la información fue enviada?

POR QUÉ IMPORTA

La comunicación del cambio no consiste únicamente en anunciar una decisión. Debe ayudar a las personas a comprender qué está ocurriendo, por qué resulta necesario, cómo les afecta, qué se espera de ellas y dónde podrán obtener ayuda.

Cuando existen vacíos de información, estos suelen llenarse mediante interpretaciones, experiencias anteriores y conversaciones informales. El problema no siempre se resuelve enviando más mensajes. Puede ser necesario escuchar, aclarar contradicciones, adaptar la información a diferentes públicos o reconocer que determinadas decisiones todavía no se han adoptado.

En la Administración Local, la comunicación también debe respetar competencias, procedimientos, derechos laborales, protección de datos, accesibilidad, transparencia y continuidad del servicio. No sustituye los procesos formales de información, consulta o negociación que puedan corresponder.

La comunicación debe integrarse desde el inicio en la planificación del cambio. El [Servicio de Comunicación del Gobierno del Reino Unido](#) recomienda comunicar con prontitud, conocer a los públicos, combinar canales, equipar a quienes deben explicar el cambio y revisar continuamente cómo se están recibiendo los mensajes.

Qué aprenderás

Al finalizar esta unidad podrás:

- construir una narrativa clara y honesta sobre un cambio;

- adaptar mensajes, canales y momentos a las necesidades de distintos públicos;
- asignar responsabilidades de comunicación, escucha y respuesta;
- incorporar mecanismos de retroalimentación y devolución;
- diseñar un miniplan de comunicación aplicable a una entidad local.

1. Comunicar no es únicamente informar

Informar consiste en poner determinados datos o decisiones en conocimiento de las personas. Es una función necesaria, pero no siempre suficiente.

La **comunicación del cambio** es el proceso planificado mediante el que una organización explica, escucha, responde, actualiza y facilita la actuación de las personas afectadas durante una transformación.

Puede cumplir varias funciones:

- explicar la necesidad y la finalidad del cambio;
- aclarar qué se ha decidido;
- distinguir qué está abierto y qué no puede modificarse;
- reducir incertidumbres evitables;
- coordinar actuaciones;
- facilitar la participación;
- proporcionar instrucciones y apoyo;
- recoger problemas del trabajo real;
- corregir información inexacta;
- comunicar decisiones y ajustes;
- reforzar los aprendizajes obtenidos;
- mantener la trazabilidad del proceso.

Una comunicación eficaz no garantiza que todas las personas estén de acuerdo con el cambio. Tampoco elimina automáticamente las preocupaciones. Su finalidad es crear condiciones para comprender, participar cuando proceda y actuar con información suficiente.

Información puntual	Comunicación del cambio
Transmite un contenido.	Acompaña un proceso.
Puede ser unidireccional.	Incorpora escucha, respuesta y devolución.
Suele concentrarse en el anuncio.	Se adapta a las fases del cambio.
Puede utilizar un mensaje común.	Diferencia públicos y necesidades.
Informa sobre una decisión.	Explica también impactos, actuaciones, apoyos y cuestiones abiertas.
Finaliza cuando se envía el mensaje.	Continúa comprobando comprensión y efectos.

CONCEPTO CLAVE

Devolución: comunicación posterior a un proceso de escucha o participación que explica qué se ha recibido, qué se incorpora, qué no se incorpora, por qué y cuáles serán los siguientes pasos.

Sin devolución, las personas pueden interpretar que sus aportaciones no han sido consideradas, aunque hayan influido realmente en una decisión.

2. La arquitectura de la comunicación del cambio

Un miniplan de comunicación debe conectar al menos diez componentes.

Componente	Pregunta que debe responder
Finalidad	¿Qué debe conseguir la comunicación?
Narrativa	¿Qué cambia, por qué y para qué?
Públicos	¿Quién necesita información, participación o apoyo?
Mensajes	¿Qué necesita saber y hacer cada público?
Canales	¿Por qué medio podrá recibir, comprender y responder?
Momentos	¿Cuándo necesita la información?
Frecuencia	¿Cada cuánto debe actualizarse?
Responsabilidades	¿Quién valida, comunica, escucha y responde?
Retroalimentación	¿Cómo se recogerán y tratarán dudas y aportaciones?
Evaluación	¿Cómo sabremos si la comunicación está funcionando?

Estos componentes forman un sistema. No resulta suficiente redactar un mensaje correcto si llega tarde, no alcanza a un grupo afectado o remite las dudas a un canal que nadie atiende.

3. Construir una narrativa honesta

La **narrativa del cambio** es la explicación coherente que relaciona la situación de partida, la finalidad perseguida, las decisiones adoptadas, el proceso previsto y la contribución esperada de las personas implicadas.

No equivale a crear un eslogan ni a presentar el cambio como una historia heroica. Tampoco debe utilizarse para ocultar costes, conflictos o incertidumbres.

Una narrativa útil permite responder:

- ¿Qué situación necesita mejorar?
- ¿Qué evidencias permiten afirmar que existe un problema?
- ¿Qué finalidad pública se persigue?
- ¿Qué se ha decidido?
- ¿Qué cambiará en la práctica?

- ¿Qué permanecerá igual?
- ¿A quién afectará y de qué manera?
- ¿Cómo se desarrollará el proceso?
- ¿Qué se espera de cada grupo?
- ¿Qué apoyo estará disponible?
- ¿Qué cuestiones continúan abiertas?
- ¿Cuándo se proporcionará la siguiente actualización?

De un mensaje abstracto a una explicación aplicable

Un mensaje como este resulta insuficiente:

«Vamos a implantar una solución innovadora para modernizar la organización y mejorar la eficiencia».

No permite comprender el problema, el alcance ni la actuación esperada.

Una formulación más útil podría ser:

«Actualmente, muchas solicitudes internas se reasignan varias veces y las áreas no pueden consultar fácilmente su estado. Probaremos durante seis semanas un circuito compartido en dos áreas. La prueba busca reducir las reasignaciones y mejorar la trazabilidad. Durante este periodo se mantendrán las garantías y autorizaciones actuales. Las personas participantes recibirán una guía y podrán comunicar incidencias mediante el canal de soporte. Al finalizar la prueba se revisarán los resultados antes de decidir si se modifica, se amplía o se detiene».

La segunda formulación explica:

- el problema;
- la finalidad;
- el alcance;
- el carácter provisional;
- lo que se mantiene;
- el apoyo disponible;
- el momento de revisión;
- las alternativas posteriores.

Respetar el trabajo anterior

Explicar la necesidad del cambio no exige descalificar lo existente.

Afirmaciones como «el sistema anterior era ineficiente» pueden ignorar las condiciones en las que fue diseñado, los resultados que permitió conseguir o el esfuerzo realizado por las personas que lo han sostenido.

Una comunicación respetuosa puede reconocer:

- qué función cumplió la práctica anterior;
- qué aspectos siguen siendo útiles;
- qué circunstancias han cambiado;
- qué limitaciones se han detectado;
- qué aprendizajes se conservarán.

El cambio obtiene mayor credibilidad cuando no necesita caricaturizar el pasado para justificar el futuro.

4. Diferenciar públicos y necesidades

No todas las personas necesitan la misma información, en el mismo momento ni con el mismo nivel de detalle.

La segmentación consiste en identificar grupos con relaciones diferentes respecto al cambio. No debe basarse únicamente en el organigrama. Puede considerar:

- grado de afectación;
- función durante el cambio;
- capacidad de decisión;
- conocimiento previo;
- necesidad de formación;
- exposición a riesgos;
- acceso a canales;
- posibilidad de apoyar o bloquear actuaciones;
- necesidad de información formal;
- relación con las personas usuarias.

Públicos habituales en una entidad local

Público	Necesidad principal
Órganos responsables y jefaturas	Evidencias, riesgos, decisiones pendientes y recursos necesarios.
Personal directamente afectado	Impacto sobre tareas, responsabilidades, plazos, apoyos y canales de duda.
Personal afectado indirectamente	Cambios en la coordinación, dependencias y forma de solicitar actuaciones.
Equipo impulsor	Información operativa, incidencias, decisiones y aprendizajes.
Representación del personal	Información o participación conforme al marco aplicable.
Unidades técnicas, jurídicas o de protección de datos	Requisitos, riesgos, validaciones y límites.
Personal de atención	Mensajes para responder de forma coherente a consultas.
Ciudadanía y entidades usuarias	Cambios en el acceso, los plazos, los canales o la prestación del servicio.
Proveedores o entidades colaboradoras	Requisitos operativos, interlocución y calendario cuando proceda.

En la Administración Local

En una entidad de menor tamaño, una misma persona puede pertenecer a varios públicos. Puede ser usuaria del nuevo procedimiento, responsable de explicarlo a la ciudadanía y enlace con otra unidad.

Esto no elimina la necesidad de segmentar. Obliga a identificar qué información necesita esa persona para cada función.

También debe comprobarse si todo el personal dispone de acceso habitual al correo, la intranet o las reuniones en línea. El [Gobierno británico recomienda elegir los canales](#) considerando el acceso real, la sensibilidad del mensaje, el conocimiento previo y la posibilidad de interacción.

5. Formular mensajes claros y accionables

Un mensaje del cambio debe ayudar a comprender y, cuando corresponda, a actuar.

5.1. Contenido mínimo

Según el público y el momento, un mensaje puede incluir:

- asunto principal;
- razón del cambio;
- finalidad;
- alcance;
- personas o servicios afectados;
- decisiones adoptadas;
- fecha o fase de aplicación;
- actuación esperada;
- aspectos que no cambian;
- recursos disponibles;
- canal de dudas;
- responsable de respuesta;
- próxima actualización.

No todos los mensajes necesitan contener todos estos elementos. Una comunicación inicial puede explicar el contexto y la decisión, mientras que una guía operativa detallará los pasos de uso.

5.2. Claridad

La claridad exige:

- utilizar palabras comprensibles;
- explicar los términos técnicos;
- evitar siglas innecesarias;
- identificar quién realiza cada actuación;
- colocar la información importante al principio;
- utilizar fechas y responsabilidades concretas;
- distinguir instrucciones, recomendaciones y cuestiones pendientes;
- indicar claramente qué debe hacer la persona receptora.

La guía [How to write clearly](#) de la Comisión Europea recomienda definir antes de escribir quién leerá el mensaje, qué necesita saber y qué debe hacer después de recibirlo.

5.3. Coherencia

Los mensajes emitidos por diferentes responsables deben coincidir en los aspectos esenciales.

La coherencia no exige que todas las personas utilicen las mismas palabras. Una jefatura puede adaptar la explicación al contexto de su equipo, pero no debe modificar:

- la finalidad;
- el alcance aprobado;
- las fechas confirmadas;
- las responsabilidades;
- las garantías;

- el margen de participación;
- el estado real de las decisiones.

Cuando aparecen versiones contradictorias, conviene disponer de una fuente de referencia actualizada: una página, un documento breve, una sección de preguntas frecuentes o un registro de decisiones.

Lista de comprobación de un mensaje

Antes de publicarlo, comprueba:

- ¿Se entiende qué ocurre?
- ¿Explica por qué resulta necesario?
- ¿Identifica qué cambia y qué permanece?
- ¿Diferencia lo confirmado de lo pendiente?
- ¿Indica a quién afecta?
- ¿Aclara qué debe hacer cada persona?
- ¿Utiliza un lenguaje concreto?
- ¿Evita promesas que no pueden garantizarse?
- ¿Reconoce dificultades relevantes?
- ¿Incluye un canal de dudas?
- ¿Indica cuándo se actualizará la información?
- ¿Es accesible para el público destinatario?

6. Seleccionar canales, momentos y frecuencia

6.1. El canal depende de la función

Necesidad	Canales posibles
Anunciar y explicar una decisión relevante	Reunión, sesión informativa o comunicación de la dirección, acompañada de resumen escrito.
Proporcionar instrucciones	Guía breve, procedimiento, demostración, lista de comprobación o tutorial.
Resolver dudas	Reunión de equipo, sesión abierta, canal de soporte o preguntas frecuentes.
Recoger aportaciones	Entrevistas, talleres, formularios, grupos de contraste o conversaciones de equipo.
Informar sobre avances	Boletín breve, intranet, tablero o reunión periódica.
Comunicar una incidencia urgente	Canal oficial rápido, con instrucciones y confirmación posterior.
Explicar una cuestión sensible	Conversación directa o reunión, acompañada de documentación formal cuando corresponda.
Compartir decisiones y aprendizajes	Acta, resumen de devolución, repositorio o sesión de revisión.

Un correo puede ser adecuado para dejar constancia de una instrucción, pero insuficiente para explicar una reorganización sensible. Una reunión permite conversar, pero necesita un resumen posterior para evitar interpretaciones diferentes.

6.2. Comunicar en diferentes momentos

La comunicación debe acompañar las fases del cambio.

Momento	Contenido principal
Preparación	Problema, finalidad, proceso previsto y forma de participación.
Antes de comenzar	Alcance, responsabilidades, calendario, formación y apoyo.
Inicio	Instrucciones, expectativas, canales de incidencias y criterios de seguimiento.
Desarrollo	Avances, dificultades, respuestas, ajustes y próximos hitos.
Revisión	Resultados, aprendizajes, aportaciones recibidas y decisiones.
Consolidación	Prácticas que se mantienen, responsabilidades y recursos permanentes.
Cierre o pausa	Motivos, consecuencias, aprendizajes y actuaciones pendientes.

No debe esperarse a disponer de todas las respuestas si el silencio está generando incertidumbre. Puede comunicarse qué se sabe, qué no se sabe todavía y cuándo se proporcionará nueva información.

6.3. Definir la frecuencia

Comunicar con frecuencia no significa enviar mensajes continuamente.

La frecuencia debe considerar:

- velocidad del cambio;
- número de decisiones;
- nivel de incertidumbre;
- gravedad de los riesgos;
- necesidad de coordinación;
- capacidad de respuesta;
- saturación de otros mensajes;
- disponibilidad real de información nueva.

Una pauta útil puede consistir en establecer una actualización regular y reservar comunicaciones adicionales para cambios relevantes.

«Cada viernes se publicará un resumen de incidencias, respuestas y decisiones. Si se produce una modificación que afecte al funcionamiento del servicio, se comunicará de manera inmediata».

Esta fórmula evita tanto el silencio como la expectativa de recibir un mensaje por cada cuestión menor.

7. Asignar responsabilidades

La frase «hay que comunicarlo» no identifica quién debe actuar.

Un miniplan debe diferenciar:

Responsabilidad	Función
Validar	Comprobar que el contenido coincide con la decisión y cumple requisitos técnicos, jurídicos o laborales.

Responsabilidad	Función
Emitir	Presentar el mensaje con la autoridad y legitimidad necesarias.
Adaptar	Traducir la información general al contexto de un equipo o servicio.
Distribuir	Publicar o enviar la comunicación mediante los canales definidos.
Facilitar	Organizar reuniones, preguntas o procesos de participación.
Escuchar	Recoger dudas, preocupaciones, propuestas e incidencias.
Responder	Proporcionar respuestas o elevar las cuestiones que exceden el margen disponible.
Actualizar	Incorporar nuevas decisiones y mantener coherentes los materiales.
Registrar	Conservar mensajes, dudas, respuestas, acuerdos y evidencias.
Evaluar	Comprobar comprensión, alcance y utilidad.

La persona que distribuye un mensaje no tiene que poseer todas las respuestas. Sin embargo, debe saber quién puede responder y en qué plazo.

ATENCIÓN

No conviene situar a las jefaturas intermedias como únicas responsables de explicar un cambio si:

- no han recibido información suficiente;
- todavía desconocen decisiones importantes;
- no pueden resolver las dudas;
- no existe un mensaje común;
- la dirección no aparece públicamente;
- deben comunicar consecuencias que no han podido analizar;
- no disponen de tiempo para acompañar a sus equipos.

Las personas responsables de cada equipo suelen ser interlocutoras importantes, pero necesitan información, preparación, respaldo y canales de escalado.

8. Escuchar, responder y devolver

La comunicación del cambio debe permitir que la información circule en dos direcciones.

8.1. Qué conviene escuchar

Los mecanismos de escucha pueden recoger:

- preguntas;
- interpretaciones erróneas;
- rumores;
- incidencias;
- necesidades de formación;
- impactos no previstos;

- problemas de accesibilidad;
- dificultades de coordinación;
- desacuerdos;
- propuestas;
- señales de sobrecarga;
- resultados de las pruebas.

No todas las aportaciones requieren la misma respuesta. Conviene clasificarlas:

Tipo	Tratamiento
Duda informativa	Responder y, si es recurrente, actualizar las preguntas frecuentes.
Incidencia operativa	Registrar, asignar responsable y comunicar su estado.
Propuesta de mejora	Analizar según criterios y devolver una decisión.
Riesgo técnico o jurídico	Elevar a la unidad competente.
Conflicto laboral	Tratar mediante los cauces correspondientes.
Información inexacta	Corregir con rapidez y explicar la fuente válida.
Desacuerdo	Reconocerlo y aclarar quién decide y con qué criterios.
Cuestión confidencial	Explicar que no puede tratarse por ese canal y derivarla adecuadamente.

8.2. El ciclo de retroalimentación

- **Recoger.** Habilitar canales accesibles.
- **Registrar.** Evitar que las aportaciones dependan de la memoria.
- **Clasificar.** Diferenciar dudas, propuestas, incidencias y riesgos.
- **Asignar.** Identificar quién puede responder o decidir.
- **Actuar.** Responder, corregir, elevar o incorporar.
- **Devolver.** Comunicar qué ha ocurrido.
- **Actualizar.** Modificar mensajes, materiales o actuaciones.
- **Revisar.** Comprobar si la respuesta ha resuelto la necesidad.

La [OCDE](#) plantea la comunicación pública como una función estratégica, basada en evidencias y orientada a mejorar políticas, servicios, transparencia y capacidad de respuesta. Aunque gran parte de este enfoque se dirige a la relación con la ciudadanía, sus principios de escucha, evaluación y utilidad pública también resultan relevantes para la comunicación interna.

ERROR FRECUENTE

Abrir un buzón de preguntas sin establecer quién lo atenderá.

Un canal sin capacidad de respuesta puede aumentar la frustración. Antes de anunciarlo deben definirse:

- persona o unidad responsable;
- frecuencia de revisión;
- plazo orientativo de respuesta;
- procedimiento para elevar cuestiones;
- tratamiento de datos personales;
- forma de publicar respuestas de interés común;
- fecha de cierre o revisión del canal.

9. Comunicar límites e incertidumbres

Una comunicación honesta diferencia cuatro categorías:

Estado de la información	Forma de comunicarla
Confirmada	Indicar la decisión, su alcance y su responsable.
Provisional	Explicar que puede modificarse y cuándo se revisará.
Pendiente	Identificar qué decisión falta y quién debe adoptarla.
Desconocida	Reconocer que todavía no existe información suficiente y explicar cómo se obtendrá.

También puede existir información que no deba difundirse por motivos jurídicos, laborales, de seguridad o protección de datos. En esos casos, conviene explicar el límite sin inventar respuestas ni utilizar la confidencialidad como fórmula genérica para evitar cuestiones incómodas.

Ejemplos

Certeza fingida

«El nuevo sistema reducirá considerablemente todos los tiempos de tramitación».

Comunicación prudente

«La prueba pretende reducir reasignaciones y consultas sobre el estado de las solicitudes. Todavía no sabemos si disminuirá el tiempo total en todos los casos. Lo mediremos durante seis semanas».

Silencio ambiguo

«Más adelante se informará sobre la extensión».

Información delimitada

«La decisión sobre una posible extensión se adoptará después de revisar los resultados de la prueba. La revisión está prevista para la primera semana del mes siguiente y se comunicará su resultado».

Reconocer una incertidumbre no debilita necesariamente el cambio. Puede aumentar la confianza cuando se acompaña de un proceso para obtener información y adoptar una decisión.

10. Accesibilidad, inclusión y perspectiva de género

La comunicación no es inclusiva si el mensaje existe, pero una parte del público no puede recibirlo, comprenderlo o responder.

Conviene revisar:

- acceso real a los canales;
- compatibilidad con tecnologías de apoyo;
- claridad del lenguaje;
- legibilidad de documentos y recursos visuales;
- subtítulos o transcripción cuando sean necesarios;
- alternativas a contenidos exclusivamente audiovisuales;
- horarios de reuniones;
- posibilidad de plantear preguntas de forma oral y escrita;
- acceso del personal que trabaja por turnos, en instalaciones externas o sin ordenador habitual;
- necesidades de personas con distintos niveles de conocimiento;
- tratamiento de información personal o sensible.

La perspectiva de género también debe incorporarse al proceso. Es conveniente observar:

- quién aparece como portavoz;
- quién recibe la información antes;
- quién participa en las reuniones;
- quién formula preguntas y quién recibe respuesta;
- quién realiza las tareas de escucha, organización y apoyo;
- si los horarios dificultan la participación de determinadas personas;
- si el lenguaje o las imágenes reproducen estereotipos;
- si el cambio puede producir impactos diferentes.

Una comunicación general puede parecer neutral y, sin embargo, no llegar de la misma forma a todas las personas.

11. Evaluar la comunicación

El número de correos enviados no indica por sí mismo que la comunicación haya funcionado.

La evaluación puede distinguir:

Nivel	Pregunta	Evidencias posibles
Alcance	¿La información llegó?	Distribución, asistencia, acceso o recepción.
Comprensión	¿Se entendió correctamente?	Preguntas breves, conversaciones, errores recurrentes.
Utilidad	¿Permitió saber qué hacer?	Consultas, ejecución de tareas, uso de recursos.
Respuesta	¿Las personas pudieron participar o plantear dudas?	Aportaciones, incidencias y tiempos de respuesta.
Coherencia	¿Los distintos responsables transmitieron información compatible?	Revisión de mensajes y preguntas recibidas.
Adaptación	¿La escucha produjo ajustes?	Cambios en materiales, decisiones o actuaciones.
Confianza	¿La comunicación fue percibida como clara y honesta?	Encuestas breves, entrevistas o grupos de contraste.

La evaluación debe comenzar antes de comunicar, definiendo qué resultado se espera. La guía del [Government Communication Service sobre evaluación de la comunicación interna](#) recomienda relacionar la evaluación con los objetivos organizativos y no limitarla al recuento de productos o canales.

12. Valdeloma prepara la comunicación de la prueba

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

En B3.5, el Ayuntamiento de Valdeloma seleccionó Lean Change para probar un circuito compartido de solicitudes internas en dos áreas. En B3.6 creó un equipo impulsor y distribuyó las responsabilidades.

Ahora debe comunicar la prueba.

Primer planteamiento

La propuesta inicial consiste en enviar este correo a todo el personal:

«La próxima semana se implantará el nuevo sistema de solicitudes internas, que mejorará la eficiencia y la coordinación municipal. Se adjunta el manual de uso».

El equipo identifica varios problemas:

- presenta una prueba limitada como una implantación definitiva;
- no explica el problema;
- no diferencia al personal participante del resto;
- no aclara qué ocurre con el circuito anterior;
- promete una mejora que todavía no se ha medido;
- no indica quién debe hacer qué;
- no proporciona formación;
- no habilita un canal de dudas;
- no informa de la revisión posterior.

Públicos identificados

Público	Necesidad
Personal de las dos áreas	Tareas, calendario, instrucciones, apoyo y forma de comunicar incidencias.
Jefaturas de las áreas	Responsabilidades, decisiones, seguimiento y escalado.
Unidades que envían solicitudes	Cómo utilizar el nuevo circuito y qué solicitudes quedan fuera.
Servicio informático	Incidencias técnicas, prioridad y responsables.
Dirección	Resultados, riesgos y decisiones pendientes.
Resto del personal	Conocer que existe una prueba sin interpretar que el cambio ya es general.

Narrativa acordada

«Las solicitudes internas se reasignan actualmente varias veces y resulta difícil conocer su estado. Para comprobar si podemos reducir estas incidencias, realizaremos una prueba de seis semanas en dos áreas.

Durante la prueba se utilizará un circuito compartido para las solicitudes incluidas en el alcance. El resto continuará mediante los cauces habituales. Las personas participantes recibirán una sesión práctica y apoyo. Cada semana se revisarán las incidencias. Al finalizar se decidirá si el sistema debe modificarse, ampliarse o detenerse».

Secuencia de comunicación

- La dirección explica la finalidad y autoriza la prueba.
- Las jefaturas reciben previamente información y una guía de respuestas.
- El personal participante asiste a una sesión práctica.
- Las unidades relacionadas reciben instrucciones breves.
- Se habilita un canal de incidencias con responsable y plazo de respuesta.
- Cada semana se publica una actualización.
- Las dudas recurrentes se incorporan a las preguntas frecuentes.
- Al finalizar, se comunican resultados, aprendizajes y decisión.

Un aprendizaje durante la prueba

En la primera semana, varias personas preguntan si deben registrar también las solicitudes que ya estaban en curso. El mensaje inicial no lo aclaraba.

El equipo:

- registra la duda;
- confirma el criterio;
- responde a quienes la plantearon;
- actualiza la guía;
- incluye la aclaración en el resumen semanal;
- comprueba si se han producido registros duplicados.

La pregunta no se interpreta como falta de atención del personal. Se utiliza como evidencia de que la comunicación necesitaba una instrucción más concreta.

Detente y piensa

Piensa en un cambio comunicado recientemente en tu organización.

¿Podrías distinguir con claridad qué estaba decidido, qué podía modificarse y qué continuaba pendiente?

Si esa distinción no aparecía, ¿qué interpretaciones podía generar el mensaje?

Herramienta: miniplan de comunicación del cambio

Finalidad

Planificar la comunicación de un cambio relacionando públicos, mensajes, canales, momentos, responsabilidades y mecanismos de escucha.

Cuándo utilizarla

Puede utilizarse:

- antes de anunciar un cambio;

- al iniciar una prueba;
- cuando varias áreas deben coordinarse;
- cuando existen rumores o información contradictoria;
- después de modificar una decisión;
- para preparar la Actividad 4;
- como apartado de la estrategia final del curso.

Instrucciones

- Delimita el cambio.
- Define qué debe conseguir la comunicación.
- Identifica los públicos.
- Describe qué necesita cada público.
- Distingue información confirmada, provisional y pendiente.
- Formula los mensajes principales.
- Selecciona canales accesibles.
- Define momentos y frecuencia.
- Asigna responsables de validar, comunicar y responder.
- Establece mecanismos de escucha y devolución.
- Define evidencias e indicadores.
- Revisa coherencia, accesibilidad e inclusión.

A. Marco general

Cambio:

Situación que se pretende mejorar:

Finalidad pública:

Alcance:

Duración o fases:

Decisiones confirmadas:

Aspectos provisionales:

Cuestiones pendientes:

Aspectos que no pueden modificarse:

Próxima decisión o actualización:

B. Matriz de comunicación

Público	Necesidad	Mensaje	Canal	Momento y frecuencia	Responsable	Respuesta esperada

C. Escucha y devolución

Mecanismo	Qué recogerá	Responsable	Plazo de respuesta	Forma de devolución	Evidencia
-----------	--------------	-------------	--------------------	---------------------	-----------

Mecanismo	Qué recogerá	Responsable	Plazo de respuesta	Forma de devolución	Evidencia

D. Control de mensajes

Pregunta	Sí / no / pendiente	Ajuste necesario
¿Se explica el problema?		
¿La finalidad pública es comprensible?		
¿Se distingue qué cambia y qué permanece?		
¿Se diferencia lo confirmado de lo provisional?		
¿Se identifican las personas afectadas?		
¿Se explica qué debe hacer cada público?		
¿Se indican apoyos y canales de duda?		
¿Se han evitado promesas no verificadas?		
¿El lenguaje es claro e inclusivo?		
¿Los canales son accesibles?		
¿Se indica cuándo habrá nueva información?		
¿Está prevista la devolución?		

E. Seguimiento

Indicador o señal	Fuente	Momento de revisión	Resultado	Ajuste
Alcance				
Comprensión				
Dudas recurrentes				
Tiempo de respuesta				
Incidencias				
Aportaciones incorporadas				

Criterios de calidad

Comprueba que:

- la comunicación está vinculada al propósito del cambio;
- los públicos se han identificado por su relación con el proceso;
- los mensajes permiten comprender y actuar;
- los canales responden a necesidades reales;
- los momentos coinciden con las fases del cambio;
- existen responsables para validar, comunicar y responder;
- la incertidumbre se presenta de forma honesta;
- la escucha dispone de capacidad de respuesta;
- las aportaciones reciben devolución;
- la comunicación no sustituye procedimientos formales;
- se han considerado accesibilidad, igualdad y protección de datos;
- se conservarán evidencias del proceso;
- la comunicación podrá ajustarse mediante evaluación.

Limitaciones

El miniplan:

- no sustituye una decisión válida;
- no convierte en participativa una cuestión que ya está cerrada;
- no elimina conflictos de intereses;
- no resuelve carencias de recursos;
- no sustituye la información, consulta o negociación obligatorias;
- no autoriza la difusión de datos confidenciales;
- no garantiza aceptación;
- no compensa comportamientos incoherentes;
- debe adaptarse al alcance del cambio.

Relación con las actividades del curso

Esta herramienta constituye la base de la **Actividad 4. Comunicar para implicar**. El alumnado podrá utilizarla para elaborar su miniplan con:

- públicos;
- necesidades;
- mensajes;
- canales;
- momentos;
- responsabilidades;
- escucha;
- devolución;
- evaluación.

El resultado podrá incorporarse posteriormente a los apartados de comunicación, participación y acompañamiento de la estrategia final.

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 5 minutos. No requiere entrega.

Recupera el reto que has utilizado en las unidades anteriores y completa estas frases:

«El cambio pretende mejorar _____».

«Cambiará _____, mientras que se mantendrá _____».

«El público que necesita información primero es _____ porque _____».

«La principal cuestión todavía abierta es _____».

«La comunicación debe permitir que este público haga _____».

«El canal más adecuado será _____ porque _____».

«Las dudas serán recogidas por _____ y respondidas mediante _____».

«La próxima actualización se realizará cuando _____».

Después, comprueba si has descrito un sistema de comunicación o únicamente un mensaje.

Evidencia recomendable: conservar el miniplan validado, las versiones de los mensajes, las preguntas frecuentes, el registro de dudas y respuestas, las devoluciones realizadas y los ajustes derivados de la retroalimentación.

Límites de la comunicación del cambio

La comunicación no debe utilizarse para:

- obtener adhesión mediante presión;
- ocultar consecuencias;
- presentar como participación una consulta sin margen de influencia;
- descalificar las prácticas anteriores;
- atribuir los problemas a quienes plantean dudas;
- sustituir recursos, formación o apoyo;
- anunciar decisiones que todavía no han sido adoptadas;
- difundir datos personales o información reservada;
- evitar los cauces formales;
- trasladar a mandos intermedios decisiones que la dirección no quiere explicar;
- prometer resultados no evaluados;
- presentar una prueba como implantación definitiva;
- confundir discrepancia con falta de comprensión.

También tendrá una capacidad limitada cuando:

- las decisiones son incoherentes;
- no existe una finalidad clara;
- no se atienden las preguntas;
- los mensajes cambian sin explicación;
- no hay responsables;
- los canales excluyen a parte del personal;
- el cambio genera cargas que no se reconocen;
- la escucha no influye en ninguna actuación;

- se utiliza un lenguaje excesivamente técnico;
- existe desconfianza por compromisos anteriores incumplidos.

La comunicación puede facilitar un cambio bien planteado, pero no convierte una decisión inviable o injustificada en una buena decisión.

En pocas palabras

- Comunicar un cambio no consiste únicamente en enviar información.
- Una narrativa útil explica qué cambia, por qué, para qué y con qué límites.
- Los públicos necesitan información diferente según su afectación y función.
- Los mensajes deben ser claros, coherentes, honestos y accionables.
- Los canales se seleccionan por su utilidad y accesibilidad, no por costumbre.
- La comunicación debe acompañar la preparación, el inicio, el desarrollo y la revisión.
- Cada actuación necesita responsables de validación, emisión, escucha y respuesta.
- La escucha solo genera confianza cuando existe devolución.
- Comunicar incertidumbre exige distinguir lo confirmado, lo provisional y lo desconocido.
- La accesibilidad, la igualdad y la protección de datos forman parte de la calidad.
- La comunicación debe evaluarse por la comprensión y la capacidad de actuación, no solo por el número de mensajes enviados.

Comprueba lo aprendido

1. Finalidad de la comunicación

Una entidad local envía una circular con la fecha de inicio de un nuevo procedimiento, pero no explica a quién afecta ni qué debe hacer cada persona. ¿Cuál es el principal problema?

- a) El canal escrito nunca debe utilizarse.
- b) La información no permite comprender el impacto ni actuar.
- c) Todas las personas deben recibir una formación extensa.
- d) El cambio debería cancelarse.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: la circular puede ser un canal válido, pero el mensaje debe aclarar alcance, actuaciones y apoyo.

2. Comunicación de la incertidumbre

Todavía no se ha decidido si una prueba se extenderá a toda la organización. ¿Qué mensaje resulta más adecuado?

- a) «El sistema se implantará próximamente en todas las áreas».
- b) «No podemos proporcionar ninguna información».
- c) «La extensión se decidirá después de evaluar la prueba y comunicaremos el resultado en la fecha prevista».
- d) «Cada área podrá decidir por su cuenta».

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: el mensaje distingue la situación actual, la decisión pendiente y el momento de actualización.

3. Selección de canales

Una reorganización afectará significativamente a las funciones de varias personas. ¿Qué estrategia resulta más adecuada?

- a) Publicar únicamente una noticia en la intranet.
- b) Comunicarla mediante una reunión que permita explicar y preguntar, acompañada de información escrita.
- c) Difundirla mediante carteles.
- d) Esperar a que todas las dudas estén resueltas.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: un cambio sensible necesita explicación directa, posibilidad de interacción y una referencia escrita posterior.

4. Escucha

Se habilita un formulario para recibir propuestas, pero no se comunica qué ocurrirá con ellas. ¿Qué falta?

- a) Un canal adicional.
- b) Una campaña más atractiva.
- c) Un mecanismo de análisis, respuesta y devolución.
- d) Un mensaje de la dirección.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: recoger aportaciones sin explicar su tratamiento puede aumentar la desconfianza.

5. Evaluación

¿Cuál de los siguientes indicadores permite valorar mejor la comprensión?

- a) Número de correos enviados.
- b) Número de páginas del manual.
- c) Capacidad de las personas para explicar qué cambia y qué deben hacer.
- d) Número de responsables que firman el mensaje.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: los productos de comunicación no demuestran por sí mismos que el contenido haya sido comprendido.

Siguiente paso

Con esta unidad finaliza el Bloque 3. Ya dispones de criterios para seleccionar un modelo, organizar el liderazgo y construir un sistema de comunicación.

En la **Actividad 4. Comunicar para implicar** elaborarás un miniplan aplicado a tu reto. Después, el Bloque 4 permitirá analizar cómo convertir el cambio en prácticas de creatividad, colaboración, aprendizaje y mejora continua.

Fuentes

- Comisión Europea.[*How to write clearly*](#).
- Government Communication Service.[*Internal communications*](#).
- Government Communication Service.[*Using internal communications to support change*](#).
- Government Communication Service.[*Choosing internal communication channels*](#).
- Government Communication Service.[*Segmenting your audience for internal communications*](#).
- Government Communication Service.[*Evaluating internal communications*](#).
- OCDE (2021).[*OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*](#). OECD Publishing.

Para ampliar

- Recursos del Government Communication Service sobre comunicación interna, segmentación de públicos, canales y evaluación.
- Guía de escritura clara de la Comisión Europea.
- Capítulos de la OCDE sobre comunicación basada en evidencias, evaluación y comunicación interna en el sector público.
- Plantilla de miniplan de comunicación incluida en esta unidad.

Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

Cierre del bloque

CASO INTEGRADO: DECIDIR CÓMO SOSTENER EL CAMBIO EN VALDELOMA

El Ayuntamiento de Valdeloma necesita estabilizar el uso de una aplicación compartida, seleccionar un marco de cambio, organizar un equipo impulsor y comunicar la prueba a los públicos implicados. El análisis del bloque permite decidir con qué enfoque actuar, qué apoyos desplegar, qué evidencias observar y cómo aprender antes de ampliar la implantación.

Diez aprendizajes esenciales

- Un modelo orienta decisiones y preguntas; no sustituye el juicio profesional ni el marco jurídico.
- ADKAR ayuda a analizar la adopción desde la conciencia, la disposición, el conocimiento, la capacidad y el refuerzo.
- Kotter resulta útil para movilizar, coordinar y consolidar cambios de alcance organizativo.
- Lean Change permite actuar en incertidumbre mediante comprensiones, opciones, experimentos y aprendizaje.
- La selección debe atender al alcance, la incertidumbre, las personas implicadas, la capacidad de decisión y los recursos.
- Los enfoques pueden combinarse si existe un modelo principal y cada aportación tiene una finalidad clara.
- Liderar el cambio significa crear sentido, escuchar, distribuir responsabilidades y eliminar obstáculos.
- El equipo impulsor facilita la coordinación, pero no sustituye a los órganos competentes.
- Comunicar implica informar, escuchar, responder y devolver; los públicos necesitan mensajes, canales y momentos diferentes.
- El cambio debe evaluarse con evidencias y revisarse antes de consolidarse o ampliarse.

Glosario del bloque

Término	Definición de uso en el bloque
Modelo de cambio	Marco que ayuda a orientar preguntas, decisiones y actuaciones sin funcionar como receta.
ADKAR	Modelo centrado en cinco resultados de adopción: conciencia, disposición, conocimiento, capacidad y refuerzo.
Punto de barrera	Primer resultado de ADKAR insuficientemente alcanzado que limita el avance.
Coalición impulsora	Grupo con legitimidad, conocimiento e influencia suficiente para sostener y coordinar el cambio.
Resultado a corto plazo	Avance temprano, verificable y relevante que ayuda a mantener la movilización.
Institucionalización	Incorporación del cambio a procedimientos, rutinas, responsabilidades y sistemas ordinarios.
Lean Change	Enfoque adaptativo que utiliza experimentos y retroalimentación para aprender y ajustar.

Término	Definición de uso en el bloque
Hipótesis de cambio	Explicación contrastable que relaciona una actuación con un resultado esperado y sus supuestos.
Experimento	Actuación delimitada diseñada para avanzar y producir aprendizaje útil para decidir.
Liderazgo facilitador	Práctica de liderazgo que crea condiciones para comprender, participar, aprender y actuar.
Equipo impulsor	Equipo temporal que coordina, escucha, facilita y hace seguimiento del proceso.
Narrativa del cambio	Explicación coherente de qué cambia, por qué, para quién, con qué límites y cómo se participará.
Devolución	Respuesta que explica qué se ha escuchado, qué decisión se adopta y cómo se utilizarán las aportaciones.

Actividad y recursos

Código	Recurso	Uso	Resultado
AP-03	Aplicación de un modelo de gestión del cambio	1 hora independiente	Seleccionar ADKAR, Kotter o Lean Change y traducirlo en actuaciones, hitos, responsabilidades y señales de avance.
AP-04	Comunicar para implicar	1 hora independiente	Diseñar un miniplan de comunicación y un mensaje clave para los públicos prioritarios.
RP-B3-01	Ficha inicial de criterios de selección	Integrado en B3.1	Delimitar las características del reto antes de elegir un modelo.
RP-B3-02	Matriz ADKAR de diagnóstico y actuaciones	Integrado en B3.2	Identificar barreras de adopción y definir actuaciones ajustadas.
RP-B3-03	Hoja de ruta de Kotter	Integrado en B3.3	Ordenar etapas, actuaciones, responsables, resultados y evidencias.
RP-B3-04	Ficha de experimento Lean Change	Integrado en B3.4	Formular una hipótesis, diseñar una prueba y definir el aprendizaje esperado.
RP-B3-05	Ficha de comparación y selección	Integrado en B3.5	Comparar enfoques y justificar la elección principal.
RP-B3-06	Mapa de liderazgo y equipo impulsor	Integrado en B3.6	Distribuir funciones, revisar el equilibrio y acordar reglas de decisión.
RP-B3-07	Miniplan de comunicación del cambio	Integrado en B3.7	Organizar públicos, mensajes, canales, escucha, devolución y seguimiento.

Fuentes consolidadas del bloque

- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci Learning Center Publications.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.

- Little, J. (2014). Lean Change Management: Innovative Practices for Managing Organizational Change. Happy Melly Express.
- OECD (2017). Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change. OECD Publishing.
- La distinción entre modelo, método y receta se utiliza en esta unidad con finalidad didáctica y no pretende establecer una clasificación universal.
- Prosci: introducción al modelo ADKAR.
- Kotter: visión general de las ocho etapas para liderar el cambio.
- Lean Change Management: recursos introductorios sobre experimentación y ciclos de aprendizaje.
- OECD: enfoques sistémicos para trabajar con cambios complejos en el sector público.
- Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.
- Prosci. El Modelo ADKAR.
- Prosci. ADKAR es un modelo de gestión del cambio, no una metodología.
- Introducción oficial de Prosci al modelo ADKAR.
- Recursos de Prosci sobre la identificación de puntos de barrera.
- Casos de aplicación de ADKAR en cambios tecnológicos, organizativos y procedimentales.
- Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2014). Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Harvard Business Review Press.
- Kotter. The 8 Steps for Leading Change.
- Descripción oficial de las ocho etapas para liderar el cambio.
- Recursos de Kotter sobre la coalición impulsora, la visión estratégica y los resultados a corto plazo.
- Accelerate, para conocer la evolución desde una secuencia lineal hacia ocho aceleradores que pueden operar de forma continua.
- Lean Change Management. What is Lean Change Management?.
- Lean Change Management. Lean Change Engine.
- Lean Change Management. Experiments.
- Lean Change Management. Change Canvases.
- Leanpub. Lean Change Management, de Jason Little.
- Descripción oficial del motor de Lean Change.
- Recursos sobre experimentos y ciclos de retroalimentación.
- Herramientas y lienzos para hacer visibles supuestos, opciones y aprendizajes.
- El libro Lean Change Management, de Jason Little, para profundizar en el origen y evolución del enfoque.
- Prosci. The ADKAR Model.
- Lean Change Management. The Lean Change Approach.
- Recursos de Prosci sobre diagnóstico de las necesidades de adopción.
- Recursos de Kotter sobre movilización, coaliciones impulsoras e institucionalización.
- Recursos de Lean Change sobre comprensiones, opciones y experimentos.
- Ficha de comparación y selección de modelos incluida en esta unidad.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Routledge.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (eds.) (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. SAGE.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., y Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership. Harvard Business Press.

- OCDE (2019, actualizada con información de aplicación en 2025). Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445.
- Recomendación de la OCDE sobre liderazgo, valores, inclusión, capacidades e innovación en el servicio público.
- Recursos sobre liderazgo transformacional de Bass y Riggio.
- Trabajo de Amy Edmondson sobre seguridad psicológica y aprendizaje en equipos.
- Mapa de liderazgo y equipo impulsor incluido en esta unidad.
- Comisión Europea. How to write clearly.
- Government Communication Service. Internal communications.
- Government Communication Service. Using internal communications to support change.
- Government Communication Service. Choosing internal communication channels.
- Government Communication Service. Segmenting your audience for internal communications.
- Government Communication Service. Evaluating internal communications.
- OCDE (2021). OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. OECD Publishing.
- Recursos del Government Communication Service sobre comunicación interna, segmentación de públicos, canales y evaluación.
- Guía de escritura clara de la Comisión Europea.
- Capítulos de la OCDE sobre comunicación basada en evidencias, evaluación y comunicación interna en el sector público.
- Plantilla de miniplan de comunicación incluida en esta unidad.

SÍNTESIS FINAL

El Bloque 3 permite pasar del diagnóstico a una intervención organizada: seleccionar y adaptar un modelo, sostener el proceso mediante liderazgo y equipo impulsor, y comunicar con claridad, escucha, inclusión y evidencias.