



CONTENIDO AUTOFORMATIVO

Bloque 2. Personas, resistencias y agentes implicados

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

DURACIÓN	VERSIÓN	FECHA
150 minutos	1.0	2 de agosto de 2026

FINALIDAD

Comprender la dimensión humana del cambio, analizar resistencias y agentes implicados y diseñar medidas básicas de escucha, participación y acompañamiento.

Apertura del bloque

PREGUNTA GUÍA

¿Cómo puede una Administración Local comprender las resistencias, reconocer a los agentes implicados y acompañar a las personas durante un cambio?

Por qué este bloque puede resultarte útil

Un mismo cambio puede afectar de manera diferente a las personas, áreas, colectivos y agentes externos. Las dudas, demoras, objeciones o apoyos no deben interpretarse de forma automática: pueden expresar impactos distintos, necesidades de aprendizaje, experiencias previas, riesgos reales o cuestiones todavía no resueltas. Este bloque ofrece criterios y herramientas para observar esas respuestas sin etiquetar, analizar sus posibles causas, identificar a los agentes implicados y seleccionar medidas proporcionadas de escucha, participación y acompañamiento.

Qué aprenderás

- distinguir el cambio organizativo de la transición personal y reconocer impactos humanos diferentes;
- observar manifestaciones de resistencia, apoyo o ambivalencia sin atribuir intenciones;
- formular y contrastar hipótesis sobre las causas de una resistencia;
- analizar expectativas, incertidumbres, ganancias y pérdidas percibidas;
- identificar agentes y valorar su influencia, interés, impacto y disposición;
- seleccionar medidas de escucha, participación, formación, apoyo y devolución.

Recorrido y dedicación

Componente	Minutos	Resultado
Apertura y caso	10	Orientación y pregunta guía
B2.1 · La dimensión humana del cambio	20	Impactos y transiciones personales
B2.2 · Resistencias al cambio	20	Manifestaciones observables y posiciones
B2.3 · Causas de la resistencia	20	Hipótesis y contraste de causas
B2.4 · Expectativas, incertidumbre y percepción de pérdida	20	Expectativas, estabilidad y acompañamiento
B2.5 · Identificación de agentes implicados	20	Mapa inicial de agentes
B2.6 · Escucha, participación y acompañamiento	20	Medidas y ciclo de devolución
Caso integrado, síntesis, glosario y recursos	20	Transferencia y conexión con la Actividad 2
TOTAL	150	Experiencia autoformativa completa

Caso conductor

CASO FICTICIO ELABORADO CON FINES DIDÁCTICOS

El Ayuntamiento de Valdeloma implanta una herramienta digital que modifica el registro de solicitudes, la asignación de prioridades y la coordinación entre áreas. A lo largo del bloque observarás cómo viven el cambio distintos grupos, qué resistencias y apoyos aparecen, qué causas podrían explicarlos, qué expectativas necesitan atención y qué medidas de participación y acompañamiento resultan adecuadas.

Cómo trabajar el bloque

1. Lee cada unidad y relaciona los conceptos con un cambio real o verosímil de tu entorno profesional.
2. Distingue siempre entre hechos observables, interpretaciones e hipótesis sobre las causas.
3. Realiza las preguntas de reflexión y las microaplicaciones; no constituyen entregas independientes.
4. Completa la Actividad 2 al terminar y conecta su mapa con el diagnóstico elaborado en la Actividad 1.
5. Si utilizas un caso real, trabaja con funciones, grupos o áreas, anonimiza la información y evita datos personales, expedientes identificables o información reservada.

B2.1. La dimensión humana del cambio

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Estándar	Actividad 2

CONCEPTOS CLAVE

cambio organizativo, transición personal, impacto humano, percepción, confianza, aprendizaje, adopción.

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Por qué dos personas afectadas por el mismo cambio pueden reaccionar de maneras completamente diferentes?

Una entidad local puede aprobar un nuevo procedimiento, implantar una herramienta digital o redistribuir responsabilidades en una fecha concreta. Desde el punto de vista organizativo, el cambio parece ser el mismo para todas las personas.

Sin embargo, cada persona lo recibe desde una situación diferente. Para alguien puede representar una oportunidad de simplificar tareas; para otra, la necesidad de abandonar una forma de trabajo que domina; para una tercera, una mayor exposición de su actividad; y para otra, un proceso todavía difícil de comprender.

El cambio es común, pero la experiencia no lo es.

POR QUÉ IMPORTA

Los cambios organizativos suelen explicarse mediante decisiones, calendarios, funcionalidades, procedimientos y resultados esperados. Estos elementos son necesarios, pero no muestran por sí solos qué tendrá que hacer de forma diferente cada persona.

Una herramienta no se incorpora realmente al trabajo porque haya sido instalada. Un procedimiento no se transforma únicamente porque se haya aprobado una instrucción. Para que el cambio produzca resultados, las personas afectadas deben comprenderlo, aprender lo necesario, modificar prácticas y encontrar una forma de integrar la nueva situación en su actividad cotidiana.

Los enfoques de gestión del cambio distinguen por ello entre la ejecución técnica del proyecto y su dimensión humana. Prosci, por ejemplo, sitúa la adopción individual en el centro del cambio organizativo: la organización alcanza la situación deseada cuando las personas incorporan efectivamente nuevas formas de actuar, no solo cuando se completan los hitos técnicos. [Prosci Methodology](#)

En una Administración local, esta dimensión resulta especialmente relevante porque los procesos están conectados. Una persona puede realizar correctamente su parte y, aun así, el cambio no producir los resultados previstos si otras áreas continúan trabajando con criterios, canales o herramientas anteriores.

Qué aprenderás

Al terminar esta unidad podrás:

- distinguir entre cambio organizativo y transición personal;
- explicar por qué un mismo cambio puede generar experiencias diferentes;
- reconocer cómo puede afectar a tareas, relaciones, autonomía e identidad profesional;
- identificar que las personas avanzan a ritmos distintos de comprensión, aprendizaje y adopción;
- elaborar una primera ficha de impactos humanos sin etiquetar ni atribuir intenciones.

1. Cambio organizativo y transición personal

Un cambio organizativo es una modificación observable en la forma en que una organización funciona. Puede consistir, por ejemplo, en:

- implantar una aplicación;
- modificar un procedimiento;
- centralizar o descentralizar una función;
- redistribuir responsabilidades;
- introducir un nuevo canal de atención;
- crear una unidad;
- cambiar los criterios de coordinación entre áreas.

El cambio puede tener una fecha de aprobación o entrada en funcionamiento. La transición personal, en cambio, es el proceso mediante el cual cada persona comprende la nueva situación, deja atrás determinadas referencias y construye una forma diferente de desenvolverse en su trabajo.

William Bridges formuló esta distinción señalando que el cambio es el acontecimiento externo, mientras que la transición es el proceso interno mediante el que las personas asimilan la nueva situación. Ambos procesos están relacionados, pero no avanzan necesariamente al mismo ritmo. [Bridges Transition Model](#)

Cambio organizativo	Transición personal
Se concreta en una decisión, procedimiento, estructura o herramienta.	Se produce en la experiencia de cada persona.
Puede comenzar en una fecha determinada.	Necesita un tiempo que varía según la persona y la situación.
Describe qué debe ser diferente.	Implica comprender, aprender y modificar hábitos.
Puede verificarse mediante hitos técnicos o administrativos.	Se reconoce en la incorporación real de nuevas prácticas.
Es común para la organización.	Puede vivirse de manera diferente según el impacto recibido.

CONCEPTO CLAVE

Transición personal: proceso mediante el cual una persona comprende, aprende y asimila las implicaciones de un cambio hasta poder actuar con suficiente seguridad en la nueva situación.

Esta distinción no significa que todo cambio provoque una crisis ni que todas las personas necesiten el mismo acompañamiento. Significa que una decisión organizativa no se convierte automáticamente en una nueva práctica.

2. Un mismo cambio, experiencias diferentes

Imaginemos que una entidad local implanta una herramienta común para gestionar solicitudes internas. El objetivo es sustituir los correos electrónicos y documentos dispersos por un sistema que permita asignar responsabilidades, consultar el estado de cada solicitud y compartir información entre áreas.

La herramienta es la misma, pero su impacto puede ser muy diferente:

- El personal administrativo deberá registrar y clasificar las solicitudes mediante nuevos criterios.
- El personal técnico recibirá tareas a través de la plataforma y tendrá que actualizar su estado.
- Las personas responsables de área podrán consultar información que antes recopilaban mediante reuniones o correos.
- La unidad de informática asumirá incidencias, permisos y soporte.
- Otras áreas tendrán que abandonar hojas de cálculo o canales informales que hasta ese momento les resultaban útiles.

La respuesta de cada persona dependerá, entre otros elementos, de su posición en el proceso, de la intensidad del impacto, de su experiencia previa y de la confianza que le merezca la implantación.

2.1. La posición desde la que se vive el cambio

No es lo mismo decidir un cambio que utilizarlo diariamente. Tampoco es igual recibir una mejora visible que asumir el esfuerzo inicial necesario para que esa mejora funcione.

Quien impulsa un proyecto suele conocer sus motivos, sus objetivos y el recorrido realizado hasta tomar la decisión. Quien recibe el cambio puede encontrarse con el resultado final sin haber participado en ese proceso. Por eso, una explicación que parece evidente para el equipo impulsor puede resultar insuficiente para otras personas.

2.2. Las experiencias anteriores

Las personas no reciben cada cambio desde cero. Recuerdan proyectos anteriores, promesas cumplidas o incumplidas, herramientas que funcionaron y procesos que quedaron a medias.

Una experiencia positiva puede facilitar la confianza inicial. Una sucesión de iniciativas abandonadas puede generar cautela, incluso cuando el nuevo proyecto está mejor diseñado.

Estas experiencias no determinan completamente la respuesta, pero forman parte del contexto desde el que se interpreta el cambio.

2.3. La confianza

Quando no se dispone de toda la información, la confianza ayuda a interpretar la incertidumbre. Importa la confianza en la organización, en las personas responsables, en el proceso seguido y en la capacidad para resolver los problemas que puedan aparecer.

La evidencia disponible relaciona la confianza organizativa con la calidad de la cooperación, la comunicación y la posibilidad de expresar dudas o discrepancias de manera constructiva. [CIPD — Trust and psychological safety](#)

La confianza no equivale a estar de acuerdo con todas las decisiones. Permite, sobre todo, plantear preguntas, advertir dificultades y aceptar que algunos aspectos necesitarán ajustes.

3. ¿Qué puede cambiar en el trabajo de una persona?

Los efectos de un cambio no se limitan a las tareas visibles. Una modificación aparentemente técnica puede afectar a varias dimensiones de la experiencia profesional.

Dimensión	Pregunta para analizar el impacto	Ejemplo
Tareas	¿Qué deberá hacer de otra manera?	Registrar todas las solicitudes en una aplicación común.
Conocimientos	¿Qué tendrá que aprender o actualizar?	Utilizar nuevas categorías y criterios de tramitación.
Relaciones	¿Con quién tendrá que coordinarse de forma diferente?	Compartir información con otras áreas dentro del sistema.
Autonomía	¿Qué decisiones podrá seguir tomando y cuáles cambiarán?	Aplicar criterios comunes en lugar de clasificaciones propias.
Visibilidad	¿Qué información sobre su actividad será accesible?	Permitir que otras unidades consulten el estado de las tareas.
Identidad profesional	¿Qué parte de su experiencia o forma de aportar valor puede verse afectada?	Pasar de ser la persona que concentra la información a compartirla en un sistema común.

La última dimensión suele pasar inadvertida. Las personas no solo realizan tareas: también construyen experiencia, reconocimiento y seguridad alrededor de ellas.

Por ejemplo, alguien que lleva años resolviendo incidencias mediante contactos informales puede haber desarrollado una red muy eficaz. Sustituir esos contactos por un circuito común puede mejorar la trazabilidad, pero también puede modificar una parte importante de su manera de aportar valor.

Reconocer este impacto no significa que el cambio deba detenerse. Significa que conviene comprender qué se está pidiendo realmente a cada persona.

EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

En las entidades locales es frecuente que determinadas funciones descansen sobre conocimiento acumulado y relaciones de confianza:

- saber a quién consultar una excepción;
- conocer el origen de un expediente;
- recordar cómo se resolvió un caso similar;
- coordinar áreas mediante contactos directos;
- adaptar un procedimiento general a la realidad concreta del municipio.

Cuando se modifica un proceso, es importante evitar que ese conocimiento se pierda. El cambio puede servir

para documentarlo, compartirlo y hacerlo menos dependiente de personas concretas.

La transformación digital de la Administración exige, además de herramientas, el desarrollo de competencias y nuevas formas de trabajo por parte del personal público. [Trujillo Sáez y Álvarez Jiménez — Transformación digital de la Administración pública](#)

4. Las personas avanzan a ritmos diferentes

La organización puede comunicar un cambio en un único momento, pero las personas no lo incorporan simultáneamente.

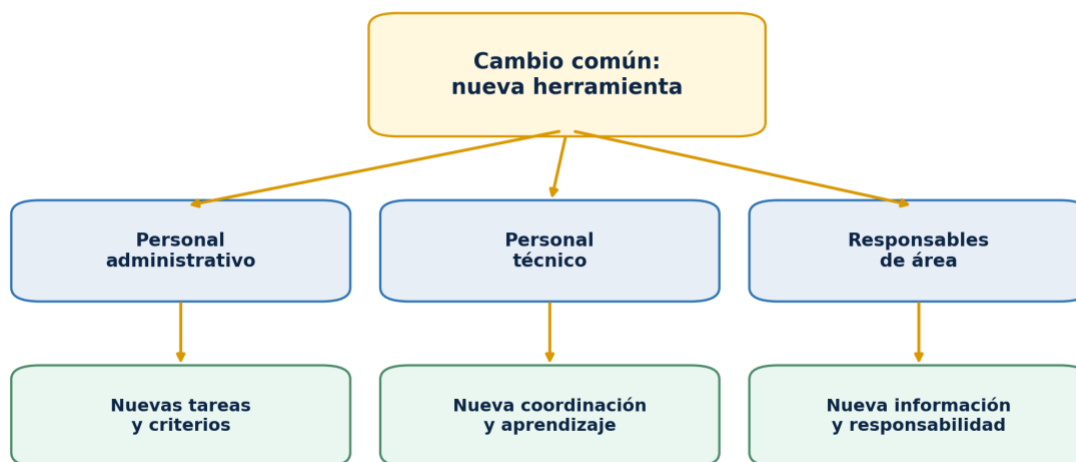
Conviene distinguir varias situaciones:

6. **Conocer:** la persona sabe que el cambio va a producirse.
7. **Comprender:** entiende su finalidad y cómo le afecta.
8. **Aprender:** adquiere los conocimientos necesarios.
9. **Probar:** comienza a trabajar de la nueva manera.
10. **Adoptar:** utiliza la nueva práctica con suficiente autonomía y regularidad.
11. **Integrar:** la nueva forma de trabajar deja de percibirse como excepcional.

Estas situaciones no deben interpretarse como una secuencia rígida. Una persona puede comprender el propósito y, sin embargo, necesitar más tiempo para manejar la herramienta. Otra puede aprender rápidamente su funcionamiento, pero no comprender todavía cómo se relaciona con el resto del proceso.

Recurso visual: un cambio organizativo, diferentes transiciones personales

VIS-B2-01



Un cambio organizativo, diferentes transiciones personales.

Lectura del esquema: una única decisión organizativa se convierte en impactos diferentes según las funciones, relaciones y responsabilidades de cada grupo.

Alternativa textual: la implantación de una misma herramienta exige al personal administrativo modificar tareas y criterios; al personal técnico, aprender una nueva forma de coordinación; y a las personas responsables, utilizar nueva información y asumir otras responsabilidades de seguimiento.

5. Aceptación formal y adopción real

Una organización puede considerar implantado un cambio cuando:

- se ha aprobado una instrucción;
- la herramienta está disponible;
- se ha impartido una sesión formativa;
- se han asignado permisos;
- ha comenzado el plazo de uso obligatorio.

Estos hitos son importantes, pero no demuestran por sí solos que la nueva práctica esté integrada.

La aceptación formal se produce cuando las personas conocen o cumplen externamente la decisión. La adopción real implica que pueden desenvolverse en la nueva situación y que la utilizan como parte habitual del trabajo.

EJEMPLO LOCAL

Caso aplicado a la Administración Local.

Implantación de una herramienta de coordinación

CASO FICTICIO ELABORADO CON FINES DIDÁCTICOS

Este supuesto se utiliza exclusivamente para favorecer el aprendizaje y no describe una entidad concreta.

El Ayuntamiento de Valdeloma pone en funcionamiento una herramienta para coordinar solicitudes entre áreas. La aplicación está activa y se ha comunicado que todas las peticiones deberán registrarse en ella.

Durante las primeras semanas se observan situaciones diferentes:

- Elena, administrativa, utiliza la aplicación, pero duda sobre qué categoría asignar a determinadas solicitudes.
- Pablo, técnico, entiende su utilidad, aunque necesita revisar continuamente las instrucciones.
- Carmen, responsable de área, continúa solicitando información por correo porque todavía no confía en que los datos estén actualizados.
- Sergio, de informática, conoce la herramienta, pero no dispone de criterios claros para priorizar las incidencias.

El cambio organizativo ya se ha producido. Sin embargo, las transiciones personales y profesionales siguen en marcha. Cada persona necesita resolver preguntas diferentes antes de integrar plenamente la nueva forma de trabajar.

Todavía no podemos concluir que exista resistencia. Primero necesitamos comprender cómo afecta el cambio y qué está ocurriendo en la práctica.

DETENTE Y PIENSA

Piensa en un cambio que hayas vivido en tu entorno profesional:

- ¿Lo comprendieron todas las personas al mismo tiempo?
- ¿Afectó de igual manera a quienes lo diseñaron y a quienes debían aplicarlo?
- ¿Qué tareas, relaciones o responsabilidades cambiaron realmente?
- ¿Cuándo pudo considerarse que la nueva práctica estaba integrada?

No necesitas identificar personas, expedientes ni información reservada.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Selecciona una persona, grupo profesional o área afectada por un cambio. Completa estas tres frases:

- Tendrá que **dejar de hacer**...
- Tendrá que **empezar a hacer**...
- Tendrá que **aprender**...

Después comprueba si has descrito acciones concretas. Expresiones como «adaptarse», «implicarse» o «cambiar de actitud» son demasiado generales para identificar el impacto real.

ATENCIÓN**Comprender el impacto no significa atribuir intenciones**

En esta fase no debemos afirmar que una persona «no quiere cambiar», «tiene miedo» o «se opone». Estas expresiones interpretan su conducta sin disponer necesariamente de evidencias.

La ficha de impactos humanos debe recoger:

- qué cambia objetivamente;
- qué tendrá que hacer la persona;
- qué conocimientos necesitará;
- qué relaciones o responsabilidades se modificarán;
- qué información todavía debemos contrastar.

Las manifestaciones de resistencia y sus posibles causas se analizarán en las unidades siguientes.

HERRAMIENTA: FICHA INICIAL DE IMPACTOS HUMANOS

Utiliza esta ficha para analizar un grupo o perfil afectado.

Campo	Pregunta orientadora
Persona, grupo o rol	¿A quién estamos analizando?
Situación actual	¿Cómo participa actualmente en el proceso?
Cambio concreto	¿Qué se modificará para este grupo?
Dejar de hacer	¿Qué práctica deberá abandonar o reducir?
Empezar a hacer	¿Qué conducta o tarea nueva deberá incorporar?
Aprender	¿Qué conocimientos o capacidades necesitará?
Relaciones	¿Con quién deberá coordinarse de otra manera?

Autonomía y responsabilidad	¿Cambiarán sus decisiones, controles o responsabilidades?
Identidad profesional	¿Puede verse afectada su forma habitual de aportar valor?
Información pendiente	¿Qué necesitamos preguntar o comprobar?

No es necesario completar todavía las resistencias, sus causas o las medidas de acompañamiento. La finalidad es describir el impacto antes de interpretar la respuesta.

En pocas palabras

- El cambio organizativo es una modificación externa; la transición es el proceso mediante el cual cada persona la incorpora.
- Un mismo cambio puede afectar de forma diferente según las tareas, relaciones y responsabilidades.
- Las experiencias anteriores y la confianza influyen en cómo se interpreta una nueva situación.
- Las personas no comprenden, aprenden y adoptan un cambio al mismo ritmo.
- Aprobar, comunicar o activar una herramienta no garantiza todavía su adopción real.
- Antes de interpretar una conducta conviene describir con precisión qué se está pidiendo a cada grupo.
- La ficha de impactos humanos será la primera pieza del mapa que se completará durante el Bloque 2.

Autocomprobación · Comprueba lo aprendido

1. Una entidad local activa una nueva aplicación y comunica su uso obligatorio. ¿Qué afirmación es más adecuada?

- El cambio está completamente adoptado porque la aplicación ya funciona.
- El cambio organizativo ha comenzado, pero todavía es necesario comprobar cómo lo incorporan las personas.
- No existe ningún cambio hasta que todas las personas estén de acuerdo.
- Todas las personas recorrerán la transición al mismo ritmo.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: la activación de la herramienta constituye un hito técnico y organizativo. La adopción requiere que las personas comprendan la nueva situación, aprendan y utilicen la herramienta en su actividad real.

2. ¿Cuál de estas afirmaciones describe mejor una transición personal?

- La fecha en la que entra en vigor una instrucción.
- La instalación técnica de una aplicación.
- El proceso mediante el que una persona comprende y asimila una nueva forma de trabajar.
- La publicación de un nuevo organigrama.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: el cambio externo puede producirse en una fecha concreta, mientras que la transición personal necesita un proceso de comprensión, aprendizaje y adaptación práctica.

3. Indica si la afirmación es verdadera o falsa

Si dos personas reaccionan de manera diferente ante el mismo cambio, una de ellas está necesariamente resistiéndose.

Respuesta: falsa.

Retroalimentación: las diferencias pueden deberse al impacto recibido, a la posición en el proceso, al aprendizaje necesario o a experiencias previas. Antes de hablar de resistencia debemos observar qué ocurre y comprender el contexto.

SIGUIENTE PASO

Ya sabemos que el cambio no se vive de forma uniforme y que su implantación técnica no garantiza la adopción. También hemos identificado las principales dimensiones en las que puede afectar a una persona o grupo.

En la unidad **B2.2. Resistencias al cambio** aprenderemos a reconocer comportamientos observables sin convertir la resistencia en una etiqueta ni atribuir causas demasiado deprisa.

Fuentes

- [William Bridges Associates — Bridges Transition Model.](#)
- [Prosci — Methodology Overview.](#)
- [CIPD — Trust and psychological safety: an evidence review.](#)
- [Trujillo Sáez, F. y Álvarez Jiménez, D. — Transformación digital de la Administración pública: ¿qué competencias necesitan los empleados públicos?.](#)

Para ampliar

- William Bridges y Susan Bridges — *Managing Transitions: Making the Most of Change.*
- [CIPD — Recursos sobre gestión del cambio.](#)
- [INAP — Transformando la Administración y la gestión pública en España.](#)

B2.2. Resistencias al cambio

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Estándar	Actividad 2

CONCEPTOS CLAVE

resistencia, conducta observable, oposición explícita, resistencia implícita, ambivalencia, apoyo, interpretación.

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Cómo sabemos que existe una resistencia y cuándo estamos interpretando demasiado deprisa una conducta?

Una persona cuestiona públicamente una nueva herramienta. Otra afirma estar de acuerdo, pero continúa utilizando el procedimiento anterior. Un equipo no plantea ninguna objeción, aunque aplaza repetidamente las tareas necesarias para la implantación.

Las tres situaciones podrían interpretarse como resistencias. Sin embargo, todavía no sabemos qué significan ni qué las explica.

Podemos observar conductas, decisiones y resultados. Las intenciones, preocupaciones y causas necesitan ser contrastadas.

POR QUÉ IMPORTA

En los procesos de cambio es habitual utilizar expresiones como:

- «La gente no quiere cambiar».
- «Ese departamento siempre se resiste».
- «No se implican».
- «Están poniendo problemas».
- «Tienen miedo a la tecnología».

Estas afirmaciones ofrecen una explicación rápida, pero presentan una dificultad: mezclan lo que se ha observado con la interpretación realizada por quien impulsa el cambio.

Si una persona no utiliza una herramienta, podemos comprobar esa conducta. Sin embargo, no podemos concluir automáticamente que no quiera colaborar. Quizá no conoce el procedimiento, encuentra dificultades técnicas, considera que genera duplicidades o está esperando una instrucción. Estas posibilidades se analizarán en la unidad siguiente.

Además, una objeción no siempre perjudica al cambio. Puede advertir de un problema normativo, técnico u organizativo que no había sido previsto. La investigación reciente señala que las respuestas activas contrarias al cambio pueden generar información útil, mientras que una aceptación pasiva no garantiza necesariamente una implantación efectiva. [Oreg y Sverdlik — Responses to Organizational Change](#)

Por ello, esta unidad propone observar la resistencia como una señal que debe ser descrita y comprendida, no como un defecto atribuido a determinadas personas.

Qué aprenderás

Al terminar esta unidad podrás:

- explicar qué entendemos por resistencia al cambio;

- reconocer manifestaciones explícitas e implícitas;
- diferenciar respuestas individuales, grupales y organizativas;
- distinguir una conducta observable de una interpretación;
- reconocer posiciones de apoyo, oposición, desvinculación y ambivalencia;
- elaborar un inventario provisional de manifestaciones sin atribuir todavía sus causas.

1. ¿Qué entendemos por resistencia al cambio?

En esta unidad utilizaremos el término **resistencia al cambio** en un sentido amplio: respuestas, conductas o patrones que cuestionan, ralentizan, modifican o dificultan la adopción de un cambio organizativo.

Esta definición incluye comportamientos muy diferentes:

- expresar desacuerdo;
- cuestionar una decisión;
- solicitar que se revise una parte del proyecto;
- posponer tareas relacionadas con la implantación;
- utilizar solo algunas funciones de una herramienta;
- mantener procedimientos anteriores;
- limitarse a cumplir formalmente;
- desvincularse del proceso.

No todas estas respuestas tienen la misma intensidad ni producen las mismas consecuencias. Tampoco deben valorarse de la misma manera.

Una objeción fundamentada que permite corregir un error no equivale al abandono silencioso de una nueva práctica. Del mismo modo, pedir una aclaración no es necesariamente oponerse al cambio.

CONCEPTO CLAVE

Resistencia al cambio: respuesta o patrón relacionado con un cambio que expresa oposición, cuestionamiento, distanciamiento o dificultad de adopción. Debe describirse en relación con una situación concreta, no utilizarse como una característica permanente de una persona.

La resistencia es una respuesta, no una identidad

No es lo mismo afirmar:

«Marta es resistente al cambio».

que describir:

«Marta ha solicitado que se revise el sistema de permisos antes de incorporar expedientes reales a la herramienta».

La primera frase etiqueta a la persona y atribuye la dificultad a su forma de ser. La segunda permite identificar:

- qué ha hecho;
- en qué contexto;
- a qué parte del cambio se refiere;
- qué información necesitamos comprobar.

Una persona puede apoyar un cambio y cuestionar una decisión concreta de implantación. También puede oponerse inicialmente y modificar su posición cuando dispone de nueva información.

La resistencia no debe tratarse, por tanto, como una identidad fija. Es una respuesta situada que puede variar según el momento, el contenido del cambio y la experiencia de la persona o el grupo.

2. La resistencia como señal e información

La resistencia suele presentarse como algo que debe eliminarse. Sin embargo, puede cumplir una función útil si ayuda a detectar:

- errores de diseño;
- consecuencias no previstas;
- contradicciones entre procedimientos;
- necesidades no atendidas;
- riesgos técnicos o jurídicos;
- dificultades para aplicar el cambio al trabajo cotidiano;
- desacuerdos que permanecían ocultos;
- diferencias entre el funcionamiento previsto y el funcionamiento real.

Ford, Ford y D'Amelio advierten de que la resistencia puede convertirse en una etiqueta utilizada por quienes impulsan el cambio para explicar sus dificultades. Proponen considerarla también como una posible fuente de información y revisar cómo las propias decisiones, acciones u omisiones del equipo impulsor pueden influir en las respuestas observadas. [Ford, Ford y D'Amelio — *Resistance to Change: The Rest of the Story*](#)

Esto no significa que toda resistencia sea positiva ni que la organización deba renunciar a adoptar decisiones. Significa que conviene preguntarse:

¿Qué nos está mostrando esta respuesta sobre el cambio o sobre su implantación?

Ejemplo

Durante la implantación de un sistema de cita previa, el personal de atención ciudadana cuestiona que todas las gestiones deban ajustarse al mismo tiempo de atención.

La reacción podría interpretarse como una oposición al nuevo sistema. Sin embargo, también puede aportar información sobre la diversidad de trámites, la atención a personas con necesidades específicas o la dificultad de prever la duración de algunas gestiones.

La organización deberá decidir cómo actuar, pero resultaría poco prudente descartar la objeción únicamente porque retrasa la implantación prevista.

3. Manifestaciones explícitas e implícitas

Las resistencias no siempre se expresan mediante una negativa directa. Algunas son visibles y verbalizadas. Otras se manifiestan de manera indirecta y solo pueden reconocerse al observar cómo se desarrolla el trabajo.

3.1. Manifestaciones explícitas

Son respuestas abiertas que pueden ser escuchadas, leídas o registradas directamente:

- manifestar desacuerdo en una reunión;
- presentar objeciones técnicas, jurídicas u organizativas;
- solicitar que se posponga una implantación;
- negarse a utilizar una herramienta;
- cuestionar los objetivos o la utilidad del cambio;

- presentar una queja o escrito formal;
- proponer que se mantenga el procedimiento anterior;
- advertir públicamente de riesgos o dificultades.

Estas manifestaciones son más visibles, pero no necesariamente más perjudiciales. Una oposición abierta permite conocer que existe una discrepancia y sobre qué aspecto concreto se produce.

3.2. Manifestaciones implícitas o menos visibles

Son respuestas que no siempre incluyen una oposición verbal:

- retrasos repetidos en las tareas de implantación;
- utilización parcial de una herramienta;
- mantenimiento de documentos o circuitos paralelos;
- cumplimiento exclusivamente formal;
- ausencia de aportaciones en espacios de contraste;
- derivación constante de responsabilidades;
- prioridad sistemática de otras tareas;
- vuelta a la práctica anterior cuando disminuye el seguimiento;
- escasa asistencia a acciones vinculadas al cambio;
- falta de actualización de la información requerida.

Estas conductas necesitan especial prudencia. Por sí solas no demuestran que exista una intención de resistirse. Un retraso puede tener múltiples explicaciones; el silencio puede expresar desacuerdo, pero también prudencia, falta de información o ausencia de un espacio seguro para intervenir.

En esta unidad solo registraremos la manifestación. Las posibles causas se estudiarán en B2.3.

4. ¿Dónde se manifiesta la resistencia?

La resistencia puede observarse en distintos niveles. Identificar el nivel ayuda a evitar que un problema estructural se atribuya exclusivamente a una persona.

Nivel	Qué observamos	Ejemplo
Individual	Respuesta de una persona ante un aspecto concreto del cambio.	Una técnica continúa enviando los informes por correo en lugar de incorporarlos a la plataforma.
Grupal	Patrón compartido o reforzado dentro de un equipo o colectivo.	Un área acuerda seguir utilizando su hoja de cálculo porque considera que la herramienta común no recoge sus necesidades.
Interdepartamental	Dificultad derivada de las relaciones entre unidades.	Dos departamentos utilizan criterios distintos para clasificar las mismas solicitudes.
Organizativo	Normas, sistemas o decisiones que mantienen las prácticas anteriores.	La instrucción exige utilizar la nueva herramienta, pero los indicadores de seguimiento siguen calculándose con el procedimiento antiguo.

4.1. Respuestas individuales

Una persona puede manifestar una conducta concreta ante el cambio. Conviene observarla sin generalizar:

- «No ha completado la formación prevista» no equivale a «no quiere aprender».
- «Ha cuestionado el calendario» no equivale a «está en contra del proyecto».
- «Continúa utilizando el documento anterior» no equivale a «rechaza cualquier innovación».

4.2. Respuestas grupales

Las respuestas también pueden construirse y reforzarse dentro de los equipos. Las personas comparten información, interpretaciones y experiencias. Una práctica anterior puede mantenerse porque constituye la forma aceptada de trabajar en el grupo.

En estos casos, el patrón no debe atribuirse automáticamente a la actitud individual de cada integrante.

4.3. Patrones organizativos

A veces la propia organización solicita un cambio y, al mismo tiempo, mantiene condiciones que favorecen la continuidad de las prácticas anteriores.

Por ejemplo:

- se implanta una aplicación, pero se continúa solicitando la misma información por correo;
- se aprueba un procedimiento común, pero cada área mantiene sus propios criterios;
- se pide colaboración, pero no se reserva tiempo para participar;
- se espera una conducta nueva, pero se siguen reconociendo los resultados obtenidos mediante la práctica anterior.

Estos patrones pueden dificultar la adopción incluso cuando las personas muestran una disposición favorable.

5. Entre el apoyo y la oposición existen posiciones intermedias

Las respuestas ante un cambio no se distribuyen únicamente entre «personas que apoyan» y «personas que se resisten».

Podemos observar, de manera provisional, cuatro posiciones:

Posición observable	Cómo puede manifestarse
Apoyo activo	Propone mejoras, ayuda a otras personas, participa en pruebas o promueve la nueva práctica.
Aceptación	Utiliza la nueva práctica cuando se le solicita, aunque no participa activamente en su impulso.
Cuestionamiento u oposición activa	Expresa desacuerdos, presenta objeciones o trata de modificar o detener una parte del cambio.

Posición observable	Cómo puede manifestarse
Distanciamiento o desvinculación	Reduce su participación, evita implicarse o mantiene pasivamente la práctica anterior.

Esta clasificación combina dos dimensiones: la valoración más favorable o crítica del cambio y el carácter más activo o pasivo de la respuesta. La literatura reciente insiste en que ambas dimensiones deben distinguirse: una respuesta crítica y activa no es igual que la desvinculación, del mismo modo que la aceptación pasiva no equivale a promover activamente el cambio. [Oreg y Sverdluk, 2026](#)

La ambivalencia

Una persona puede mantener simultáneamente valoraciones positivas y negativas:

- considerar útil la herramienta, pero inadecuado el calendario;
- apoyar el objetivo, pero cuestionar el procedimiento;
- reconocer una mejora para la ciudadanía, pero anticipar dificultades para su unidad;
- utilizar la nueva solución y, al mismo tiempo, preferir determinadas funciones del sistema anterior.

Esta ambivalencia no es una incoherencia. Piderit propuso comprender las respuestas al cambio mediante componentes cognitivos, emocionales y conductuales, reconociendo que no siempre coinciden entre sí.

[Piderit — *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence*](#)

Por tanto, una posición debe considerarse provisional. Puede cambiar a lo largo del proceso y ser diferente según el aspecto analizado.

6. Observar antes de interpretar

Una observación describe aquello que otra persona podría comprobar. Una interpretación atribuye significado, intención o causa.

Lo que observamos	Lo que podríamos interpretar demasiado deprisa	Lo que necesitamos comprobar
El área continúa utilizando una hoja de cálculo paralela.	«No quiere utilizar la nueva herramienta».	Qué información registra en cada sistema y por qué mantiene ambos.
Una persona no interviene en las reuniones.	«No está implicada».	Si dispone de información, tiene oportunidades reales de participar o utiliza otros canales.
Se han retrasado dos tareas de implantación.	«Están bloqueando el proyecto».	Qué tareas se retrasaron, qué dependencias tenían y qué ocurrió.
Un equipo solicita revisar el calendario.	«No acepta el cambio».	Qué parte del calendario cuestiona y qué consecuencias ha identificado.

Lo que observamos	Lo que podríamos interpretar demasiado deprisa	Lo que necesitamos comprobar
Una responsable sigue pidiendo información por correo.	«No confía en su equipo».	Qué información necesita y si puede obtenerla de forma fiable en la herramienta.
Varias personas plantean preguntas sobre protección de datos.	«Buscan excusas jurídicas».	Qué dudas concretas plantean y si han sido resueltas por el órgano competente.
El uso disminuye cuando termina el seguimiento inicial.	«La plantilla vuelve a hacer lo de siempre».	Qué funciones dejan de utilizarse y en qué momento se produce el abandono.

Criterios para formular una buena observación

Una descripción útil debería indicar:

- **quién:** persona, rol, grupo o área;
- **qué:** conducta, decisión o resultado observable;
- **cuándo:** momento o fase del cambio;
- **dónde:** reunión, procedimiento, herramienta o contexto;
- **frecuencia:** hecho aislado o patrón repetido;
- **evidencia:** dato, registro, documento u observación disponible.

De juicio a descripción

Juicio: «No quiere colaborar».

Descripción: «No ha enviado las dos aportaciones solicitadas dentro del plazo acordado y no ha respondido todavía al recordatorio».

Juicio: «El departamento se opone a la herramienta».

Descripción: «El departamento ha solicitado posponer la puesta en funcionamiento y mantiene, por el momento, el registro en su hoja de cálculo».

Juicio: «Siempre pone problemas».

Descripción: «En las dos últimas reuniones ha planteado objeciones sobre el sistema de permisos y la duplicidad de registros».

Las descripciones no eliminan el problema. Lo convierten en algo que puede analizarse y contrastarse.

7. Caso conductor: ¿resistencia o interpretación?

CASO FICTICIO ELABORADO CON FINES DIDÁCTICOS

Este supuesto se utiliza exclusivamente para favorecer el aprendizaje y no describe una entidad concreta.

El Ayuntamiento de Valdeloma ha comenzado a utilizar una herramienta común para gestionar solicitudes entre áreas. La aplicación está disponible y se ha comunicado que deberá sustituir progresivamente los correos y documentos dispersos.

Después de las primeras semanas, Carmen, responsable de la implantación, comenta:

«Tenemos mucha resistencia. Algunas personas no quieren abandonar su forma de trabajar».

Al revisar la situación se identifican varios hechos:

- El área de Obras ha registrado las solicitudes, pero continúa utilizando su hoja de cálculo para controlar los plazos.
- Dos personas han solicitado que se aclare quién puede consultar los documentos adjuntos.
- El personal de Atención Ciudadana utiliza la aplicación para las nuevas solicitudes, pero no ha incorporado las pendientes.
- Una responsable sigue pidiendo por correo un resumen semanal.
- Sergio, de informática, ha propuesto retrasar una nueva funcionalidad hasta resolver varios errores.
- Elena ayuda a otras personas a clasificar solicitudes, aunque considera que algunas categorías deberían modificarse.

La afirmación «existe mucha resistencia» resulta demasiado general. Las respuestas observadas son diferentes:

Situación	Descripción provisional
Obras mantiene una hoja paralela.	Uso de la herramienta combinado con una práctica anterior.
Se solicita aclarar los permisos.	Cuestionamiento explícito de un aspecto de la implantación.
No se incorporan solicitudes anteriores.	Adopción parcial.
Se continúa pidiendo un resumen por correo.	Mantenimiento de un canal anterior.
Informática propone retrasar una función.	Oposición explícita a una decisión concreta del calendario.
Elena ayuda y propone cambios.	Apoyo activo con cuestionamiento de una parte del diseño.

Todavía no conocemos las causas de estas respuestas. Sin embargo, ya podemos analizarlas sin agruparlas bajo una única etiqueta.

DETENTE Y PIENSA

A partir del caso de Valdeloma:

- ¿Qué conducta ofrece una información más útil para mejorar la implantación?
- ¿Cuál podría pasar más fácilmente inadvertida?
- ¿Qué personas apoyan el cambio y, al mismo tiempo, cuestionan alguna parte?
- ¿Qué consecuencias tendría considerar todas las situaciones como una simple falta de voluntad?

8. Pruébalo en tu contexto

Transforma los siguientes juicios en descripciones observables:

12. «Mi equipo no se implica».
13. «Esa persona se resiste a cualquier cambio».
14. «El área está bloqueando la implantación».

Puedes utilizar un cambio real o una situación ficticia. Evita incorporar nombres, expedientes o información confidencial.

Comprueba que tu descripción responde, al menos, a tres preguntas:

- ¿Qué ha ocurrido?
- ¿Cuándo o con qué frecuencia?
- ¿Qué evidencia permite afirmarlo?

Si has utilizado términos como «quiere», «teme», «cree», «se niega a entender» o «no le importa», probablemente has incluido una interpretación que todavía necesita ser contrastada.

ATENCIÓN

El silencio no equivale a aceptación

Que no se formulen objeciones no significa necesariamente que el cambio esté comprendido, aceptado o integrado.

El silencio puede coexistir con:

- cumplimiento formal;
- dudas no expresadas;
- utilización parcial;
- mantenimiento de canales anteriores;
- desvinculación;
- aceptación sin participación activa.

Del mismo modo, una conversación con preguntas y desacuerdos no demuestra que el cambio esté fracasando. Puede indicar que las personas están examinando sus implicaciones.

Por eso conviene observar tanto las palabras como las prácticas.

HERRAMIENTA: REGISTRO DE MANIFESTACIONES OBSERVABLES

Utiliza esta ficha para recoger las respuestas relacionadas con el cambio antes de analizar sus posibles causas.

Campo	Pregunta orientadora
Persona, grupo o área	¿Quién protagoniza o comparte la respuesta?
Componente del cambio	¿Con qué decisión, herramienta o práctica se relaciona?

Manifestación observable	¿Qué ha ocurrido exactamente?
Contexto	¿Dónde y cuándo se ha producido?
Frecuencia	¿Es un hecho aislado o se repite?
Nivel	¿Es individual, grupal, interdepartamental u organizativo?
Forma de expresión	¿Es explícita o implícita?
Posición provisional	¿Muestra apoyo activo, aceptación, cuestionamiento o distanciamiento?
Consecuencia observable	¿Qué efecto está teniendo sobre la implantación?
Evidencia disponible	¿Qué dato, documento o registro respalda la descripción?
Información pendiente	¿Qué necesitamos comprobar antes de interpretarla?

En esta ficha no se incluirán todavía:

- causas atribuidas;
- intenciones;
- rasgos personales;
- medidas de acompañamiento;
- conclusiones definitivas.

Estos elementos requerirán el análisis de las unidades siguientes.

En pocas palabras

- La resistencia debe analizarse como una respuesta relacionada con un cambio concreto, no como una identidad personal.
- Puede manifestarse de forma explícita o mediante conductas menos visibles.
- Una objeción abierta puede aportar información valiosa para revisar el cambio.
- El silencio y el cumplimiento formal no garantizan la adopción.
- Las respuestas pueden producirse en los niveles individual, grupal, interdepartamental y organizativo.
- Entre el apoyo y la oposición existen posiciones intermedias y ambivalentes.
- Observar consiste en describir hechos; interpretar supone atribuirles un significado o una causa.
- Antes de explicar una resistencia conviene registrar qué ocurre, cuándo, dónde y con qué evidencia.
- El inventario de manifestaciones será la segunda pieza del mapa que se completará durante el Bloque 2.

Autocomprobación · Comprueba lo aprendido

1. ¿Cuál de las siguientes frases contiene una observación y no una interpretación?

- a) El área no quiere colaborar con la implantación.
- b) El personal tiene miedo a perder autonomía.
- c) El equipo ha mantenido durante tres semanas el registro paralelo en una hoja de cálculo.
- d) La responsable se opone porque no comprende la herramienta.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: describe una conducta, su duración y el instrumento utilizado. Las demás opciones atribuyen intenciones o causas que deberían contrastarse.

2. Un grupo cuestiona abiertamente el sistema de permisos de una nueva aplicación. ¿Qué conclusión es más adecuada?

- a) El grupo está en contra de cualquier innovación.
- b) La herramienta debe retirarse inmediatamente.
- c) Existe una manifestación explícita que debe registrarse y analizarse.
- d) No puede existir resistencia porque el grupo participa en las reuniones.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: la objeción es observable, pero aún necesitamos conocer su fundamento. Podría identificar un riesgo relevante o responder a otras circunstancias.

3. Indica si la afirmación es verdadera o falsa

Si nadie formula objeciones, podemos considerar que el cambio ha sido aceptado y adoptado.

Respuesta: falsa.

Retroalimentación: la ausencia de objeciones puede coexistir con dudas, desvinculación, cumplimiento formal o mantenimiento de las prácticas anteriores. La adopción debe comprobarse también mediante las conductas reales.

4. Elena utiliza la nueva herramienta, ayuda a otras personas y propone modificar algunas categorías. ¿Cómo describirías su posición?

- a) Presenta una resistencia total.
- b) Muestra apoyo activo y cuestiona una parte concreta del diseño.
- c) Se limita al cumplimiento formal.
- d) Su comportamiento es incoherente y no puede clasificarse.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: apoyar el cambio no exige aceptar todas las decisiones de implantación. Las personas pueden combinar apoyo, dudas y propuestas de mejora.

SIGUIENTE PASO

Ya sabemos reconocer diferentes manifestaciones sin etiquetar a las personas ni atribuir intenciones demasiado deprisa. Hemos construido un inventario provisional de conductas, decisiones y patrones observables.

Pero una misma manifestación puede responder a situaciones muy distintas. El mantenimiento de una hoja de cálculo, por ejemplo, podría estar relacionado con dificultades técnicas, falta de información, duplicación de

tareas, experiencias anteriores o preocupación por la pérdida de control.

En la unidad **B2.3. Causas de la resistencia** aprenderemos a formular hipótesis sobre lo que puede haber detrás de estas respuestas y a identificar qué evidencias necesitamos para comprobarlas.

Fuentes

- [Oreg, S. y Sverdlik, N. — *Responses to Organizational Change: Evolution of the Concept, Established Findings, and Future Directions*.](#)
- [Piderit, S. K. — *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change*.](#)
- [Ford, J. D., Ford, L. W. y D'Amelio, A. — *Resistance to Change: The Rest of the Story*.](#)
- [CIPD — Recursos sobre gestión del cambio.](#)

Para ampliar

- [CIPD — *Change management for people professionals*.](#)
- Dent, E. B. y Goldberg, S. G. — *Challenging “Resistance to Change”*.
- Oreg, S., Michel, A. y By, R. T. — *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee’s Perspective*.

B2.3. Causas de la resistencia

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Nuclear	Actividad 2

CONCEPTOS CLAVE

causa, hipótesis, comprensión, participación, autonomía, carga de trabajo, capacidades, confianza y riesgo real.

PREGUNTA DE ENTRADA

Si dos personas mantienen la misma práctica anterior, ¿podemos concluir que lo hacen por el mismo motivo?

En el Ayuntamiento de Valdeloma, el área de Obras continúa utilizando una hoja de cálculo paralela a la nueva herramienta. Podría hacerlo porque desconoce algunas funciones, porque necesita información que la aplicación todavía no ofrece, porque no confía en los datos registrados o porque considera que el nuevo sistema aumenta su carga de trabajo.

La conducta es observable. La causa, sin embargo, todavía es una hipótesis.

Comprender esta diferencia es esencial para no aplicar la misma respuesta a situaciones que requieren actuaciones distintas.

POR QUÉ IMPORTA

Una manifestación de resistencia no indica por sí sola qué la está provocando. Un retraso puede relacionarse con falta de tiempo, dudas sobre el procedimiento, desacuerdo con una decisión o problemas técnicos. Una objeción puede expresar preocupación por perder autonomía, pero también advertir de un riesgo jurídico real.

Si la causa se interpreta incorrectamente, la respuesta puede resultar inútil. Más información no resolverá una falta de recursos; una formación no corregirá una incoherencia organizativa; y una campaña para «vencer resistencias» no solucionará una herramienta que no responde a las necesidades del servicio.

La investigación sobre las reacciones al cambio muestra que estas dependen de factores relacionados con el contexto previo, el proceso seguido, el contenido del cambio y sus beneficios o perjuicios percibidos. [Oreg, Vakola y Armenakis — *Change Recipients' Reactions to Organizational Change*](#)

Qué aprenderás

Al terminar esta unidad podrás:

- reconocer las principales causas que pueden estar detrás de una resistencia;
- formular varias hipótesis sin confundirlas con conclusiones;
- identificar qué información y evidencias necesitas para contrastar cada hipótesis.

1. Una causa no se observa directamente

En la unidad anterior aprendimos a describir manifestaciones observables:

- un área mantiene un registro paralelo;
- una persona no ha completado la formación;
- un equipo solicita modificar el calendario;
- una responsable continúa pidiendo información por correo;

- el uso de una herramienta disminuye cuando termina el seguimiento.

Estas descripciones nos indican **qué está ocurriendo**, pero todavía no explican **por qué ocurre**.

Entre la manifestación y la causa existe un proceso de interpretación. Por ejemplo:

Manifestación observable	Interpretación rápida	Hipótesis que conviene contrastar
No utiliza una función de la aplicación.	«No quiere aprender».	No conoce la función, no la necesita, encuentra errores o utiliza otro procedimiento.
Solicita revisar el calendario.	«Intenta retrasar el proyecto».	Ha detectado incompatibilidades, falta de recursos o una carga de trabajo inasumible.
Mantiene un documento paralelo.	«Rechaza la herramienta».	Necesita datos que la herramienta no ofrece, desconfía de su fiabilidad o no está claro qué registro prevalece.
No interviene en las reuniones.	«No está implicada».	No dispone de información, no encuentra un espacio seguro para expresarse o prefiere otro canal.

CONCEPTO CLAVE

Hipótesis causal: explicación provisional sobre el motivo que podría estar influyendo en una conducta. Debe formularse de manera contrastable y revisarse cuando aparezcan nuevas evidencias.

Una hipótesis no debería expresarse como una certeza:

«Mantiene la hoja de cálculo porque teme perder el control».

Resulta más prudente formularla así:

«Una posible causa es que la nueva herramienta haya reducido la autonomía o la información de seguimiento de la que disponía el área. Necesitamos comprobar qué información contiene cada sistema y para qué se utiliza».

Este cambio de formulación evita atribuir intenciones y señala qué debemos investigar.

2. Cinco familias de causas

Las causas de la resistencia pueden organizarse en cinco familias. Esta clasificación no pretende encerrar cada situación en una única categoría. Su finalidad es ayudar a formular hipótesis suficientemente amplias antes de decidir cómo intervenir.

Familia	Causas que incluye	Pregunta diagnóstica
Sentido y coherencia	Falta de comprensión e incoherencias entre mensajes y decisiones.	¿La persona comprende qué cambia, por qué y cómo se relaciona con otras

Familia	Causas que incluye	Pregunta diagnóstica
		decisiones?
Participación y confianza	Ausencia de participación, experiencias negativas anteriores y desconfianza.	¿Ha podido influir, expresar dudas y comprobar que sus aportaciones se consideran?
Impacto profesional	Pérdida percibida de autonomía, identidad o reconocimiento.	¿Qué parte de su manera de trabajar, decidir o aportar valor puede verse afectada?
Capacidad y viabilidad	Aumento de carga de trabajo y falta de capacidades o recursos.	¿Puede realizar realmente lo que se le está pidiendo?
Riesgos del cambio	Riesgos técnicos, jurídicos, operativos o de servicio no atendidos.	¿La objeción señala un problema real del diseño o de la implantación?

2.1. Sentido y coherencia

Falta de comprensión

Una persona puede conocer que se va a producir un cambio y no comprender todavía:

- qué problema pretende resolver;
- qué deberá hacer de otra manera;
- qué parte del procedimiento se mantiene;
- qué resultado se espera;
- cómo se han tomado las decisiones;
- qué ocurrirá durante el periodo de transición.

La falta de comprensión no equivale a falta de información. Puede haberse enviado una comunicación extensa y seguir sin estar claro qué implica el cambio para una función concreta.

Por ejemplo, anunciar que una herramienta «mejorará la coordinación» no explica quién deberá registrar la información, qué datos serán obligatorios o cómo se resolverán las solicitudes urgentes.

Incoherencia entre mensajes y decisiones

La resistencia también puede aparecer cuando las decisiones contradicen el discurso del cambio:

- se pide colaboración, pero no se reserva tiempo para participar;
- se anuncia una simplificación, pero se mantienen registros duplicados;
- se promete autonomía, pero se incrementan las autorizaciones;
- se solicita utilizar una herramienta, pero las personas responsables continúan pidiendo la información por correo;
- se habla de aprendizaje, pero se penalizan los errores propios de las primeras pruebas.

En estas situaciones, repetir el mensaje inicial puede aumentar la desconfianza. Antes de reforzar la comunicación conviene revisar si la práctica organizativa respalda realmente lo que se está comunicando.

2.2. Participación y confianza

Ausencia de participación

Participar no significa que todas las decisiones deban adoptarse por consenso. Significa que las personas afectadas han tenido oportunidades adecuadas para:

- aportar conocimiento sobre el trabajo real;
- advertir dificultades;
- comprender el margen de decisión existente;
- realizar pruebas;
- proponer ajustes;
- recibir una respuesta sobre sus aportaciones.

Cuando se solicita participación después de cerrar todas las decisiones, puede percibirse como una consulta meramente formal. Del mismo modo, pedir opiniones sin explicar qué aspectos pueden modificarse genera expectativas difíciles de cumplir.

Experiencias negativas anteriores

Las personas interpretan el nuevo cambio desde lo ocurrido en procesos anteriores:

- proyectos que quedaron a medias;
- herramientas implantadas sin soporte;
- consultas cuyas aportaciones no recibieron respuesta;
- anuncios que no produjeron resultados;
- cambios que generaron duplicidades;
- periodos de sobrecarga que nunca llegaron a desaparecer.

Una experiencia anterior no determina la reacción, pero puede reducir la credibilidad inicial. En estos casos, la pregunta no es únicamente «¿por qué no confían?», sino también «¿qué evidencias necesitarían para comprobar que esta implantación será diferente?».

Desconfianza

La desconfianza puede dirigirse hacia distintos elementos:

- la finalidad declarada;
- las personas responsables;
- el proceso de decisión;
- la herramienta o proveedor;
- la capacidad de la organización para resolver incidencias;
- el uso futuro de la información;
- el cumplimiento de los compromisos asumidos.

La confianza no se recupera únicamente solicitándola. Necesita coherencia, explicaciones verificables, cumplimiento de acuerdos y capacidad para reconocer problemas.

3. Impacto profesional: autonomía, identidad y reconocimiento

Un cambio puede modificar algo más que una secuencia de tareas. También puede afectar a la posición que una persona ocupa dentro del trabajo.

Pérdida de autonomía

La utilización de criterios comunes, sistemas de seguimiento o circuitos centralizados puede limitar decisiones que antes se tomaban individualmente o dentro de un área.

Esa reducción puede estar justificada por necesidades de coordinación, igualdad de trato o trazabilidad. Sin embargo, seguirá siendo un impacto que conviene reconocer y explicar.

Pérdida de identidad profesional

Las personas construyen parte de su identidad alrededor de:

- conocimientos especializados;
- experiencia acumulada;
- relaciones de confianza;
- capacidad para resolver excepciones;
- dominio de determinados procedimientos;
- reconocimiento como referente dentro del equipo.

Cuando una herramienta automatiza una tarea o un procedimiento distribuye el conocimiento, puede aparecer la percepción de que la experiencia anterior pierde valor.

La resistencia a la transformación digital se ha relacionado, entre otros factores, con la percepción de amenaza sobre recursos profesionales como la autonomía, la competencia, el control o el valor de la propia contribución. [Cieslak y Valor — *Moving beyond conventional resistance and resisters*](#)

Pérdida de reconocimiento

Un cambio también puede alterar qué actividades resultan visibles y cuáles son valoradas. Por ejemplo, una persona puede dedicar mucho tiempo a acompañar informalmente a otras, resolver excepciones o corregir información. Si el nuevo sistema solo registra el número de expedientes tramitados, parte de esa contribución podría dejar de reconocerse.

Reconocer este impacto no significa renunciar al cambio. Permite comprender qué se está modificando y evitar que conocimientos útiles se pierdan durante la transición.

La incertidumbre, las expectativas y las pérdidas percibidas se analizarán con mayor profundidad en B2.4.

4. Capacidad y viabilidad: poder hacer el cambio

Una persona puede comprender el cambio, considerarlo conveniente y, aun así, no disponer de condiciones suficientes para aplicarlo.

Aumento percibido de carga de trabajo

Durante una implantación suelen convivir temporalmente:

- tareas habituales;
- aprendizaje de la nueva práctica;
- migración o revisión de datos;
- resolución de incidencias;
- reuniones de coordinación;
- mantenimiento de sistemas anteriores;
- apoyo a otras personas.

Si esta carga transitoria no se identifica, pueden aparecer retrasos, priorización de las tareas ordinarias o utilización parcial de la nueva solución.

También conviene comprobar si la sobrecarga es realmente temporal. Una herramienta que exige registrar la misma información en varios sistemas puede haber creado una duplicidad estable, no una simple percepción.

Falta de capacidades

La falta de capacidad puede relacionarse con:

- conocimientos técnicos;
- comprensión del procedimiento;
- criterios para resolver casos no previstos;
- habilidades de coordinación;
- experiencia práctica;
- seguridad para actuar sin supervisión.

Impartir una sesión inicial no garantiza que todas las personas puedan aplicar lo aprendido. Algunas necesitarán ejemplos, práctica, instrucciones de consulta o acompañamiento durante los primeros casos.

La transformación digital de las administraciones requiere desarrollar competencias profesionales y organizativas, no solo incorporar tecnología. [Trujillo Sáez y Álvarez Jiménez — Transformación digital de la Administración pública](#)

Falta de recursos

Los recursos necesarios pueden incluir:

- tiempo;
- personal;
- equipos y conectividad;
- permisos de acceso;
- soporte técnico;
- instrucciones actualizadas;
- información de calidad;
- coordinación con otras áreas;
- capacidad para resolver excepciones.

Cuando estas condiciones no existen, atribuir el problema a la actitud de las personas oculta una dificultad de implantación.

EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Las entidades locales presentan realidades muy diversas. Una misma propuesta puede aplicarse de forma diferente según:

- el tamaño de la plantilla;
- la distribución de funciones;
- la disponibilidad de perfiles especializados;
- el grado de dependencia de proveedores externos;
- la antigüedad de los sistemas;
- la dispersión territorial;
- la acumulación de funciones en determinadas personas.

Por ello, una práctica viable en una administración de gran tamaño puede requerir una adaptación importante en un ayuntamiento pequeño o en una entidad con recursos limitados.

5. Riesgos reales no atendidos

No todas las objeciones nacen de una dificultad para aceptar el cambio. Algunas señalan problemas reales relacionados con su contenido o implantación.

Pueden existir riesgos:

- **jurídicos:** protección de datos, procedimiento administrativo, competencias o conservación documental;
- **técnicos:** errores, falta de interoperabilidad, seguridad o pérdida de información;
- **operativos:** duplicidades, tareas sin responsable o circuitos imposibles de cumplir;
- **laborales:** distribución inadecuada de cargas o modificación de responsabilidades;
- **de accesibilidad:** dificultades para determinados grupos de personas usuarias;
- **de servicio público:** reducción de la calidad, exclusión de parte de la ciudadanía o demora en la atención.

Una objeción fundamentada puede parecer una resistencia porque ralentiza el calendario. Sin embargo, ignorarla podría comprometer el resultado del proyecto.

ATENCIÓN

Comprender una causa no significa justificar cualquier conducta.

Identificar que una respuesta está relacionada con sobrecarga, desconfianza o pérdida de autonomía no implica aceptar retrasos indefinidos, incumplimientos o comportamientos inadecuados.

La organización puede mantener la decisión de cambio y, al mismo tiempo:

- reconocer el impacto;
- aclarar responsabilidades;
- corregir problemas;
- proporcionar recursos;
- establecer límites;
- explicar qué aspectos no pueden modificarse.

Tampoco debe utilizarse la gestión del cambio para neutralizar objeciones técnicas o jurídicas que necesitan una respuesta competente.

6. Una manifestación puede tener varias causas

Las causas no suelen aparecer aisladas. Pueden reforzarse entre sí.

Imaginemos que una persona continúa utilizando el procedimiento anterior. La situación podría combinar:

- falta de comprensión sobre qué sistema prevalece;
- poca práctica con la nueva herramienta;
- presión para tramitar los expedientes pendientes;
- desconfianza por errores ocurridos durante las pruebas;
- necesidad de conservar información que la aplicación no incluye;
- preocupación por perder autonomía.

En ese caso, una única medida difícilmente resolverá la situación. Enviar nuevas instrucciones atendería la comprensión, pero no corregiría los errores ni reduciría la duplicidad.

Las revisiones sobre las reacciones al cambio insisten en la interacción entre factores individuales, organizativos y vinculados al propio proceso de cambio. [Khaw et al. — *Reactions towards organizational change: a systematic literature review*](#)

CONCEPTO CLAVE

Conjunto causal: combinación de factores que contribuyen conjuntamente a una respuesta ante el cambio.

Trabajar con conjuntos causales ayuda a evitar dos errores:

15. buscar una explicación única para cada conducta;
16. atribuir todas las dificultades a la disposición individual.

7. De la hipótesis a la causa contrastada

Para avanzar desde una manifestación observable hasta una explicación razonable podemos seguir cinco pasos:

17. **Describir la manifestación:** qué ocurre, cuándo y con qué frecuencia.
18. **Formular varias hipótesis:** qué causas podrían explicarla.
19. **Buscar evidencias:** datos de uso, incidencias, procedimientos, cargas o experiencias previas.
20. **Contrastar con las personas afectadas:** preguntar sin presentar nuestra interpretación como una certeza.
21. **Revisar la explicación:** mantener, modificar o descartar las hipótesis iniciales.

Una buena pregunta de contraste sería:

«Hemos observado que seguís utilizando la hoja de cálculo además de la aplicación. ¿Qué información o función os aporta que todavía no encontráis en el nuevo sistema?».

Una pregunta menos adecuada sería:

«¿Por qué os negáis a abandonar la hoja de cálculo?».

La segunda pregunta incorpora una acusación y da por conocida la intención. La primera describe la conducta y permite obtener información.

8. Caso conductor: las causas en Valdeloma

CASO FICTICIO ELABORADO CON FINES DIDÁCTICOS

Este supuesto se utiliza exclusivamente para favorecer el aprendizaje y no describe una entidad concreta.

El equipo impulsor revisa las manifestaciones identificadas durante la implantación de la herramienta común.

Manifestación	Hipótesis posibles	Información que conviene obtener
Obras mantiene una hoja de cálculo.	La aplicación no ofrece el seguimiento necesario; existen dudas sobre los datos; se mantiene un hábito anterior.	Comparar la información de ambos sistemas y preguntar para qué se utiliza cada uno.
No se han incorporado las solicitudes pendientes.	Falta de tiempo; alcance poco claro; ausencia de un procedimiento de	Cuantificar solicitudes, revisar instrucciones y estimar el esfuerzo

Manifestación	Hipótesis posibles	Información que conviene obtener
	migración.	necesario.
Se pide un resumen semanal por correo.	La responsable no localiza la información; necesita otro formato; no confía en que los datos estén actualizados.	Identificar qué datos necesita y comprobar si están disponibles y actualizados.
Se plantean dudas sobre los permisos.	Falta de información; configuración inadecuada; riesgo real de acceso indebido.	Revisar perfiles de acceso y solicitar validación a las personas competentes.
Informática propone retrasar una función.	Errores técnicos; falta de capacidad de soporte; desacuerdo con la prioridad.	Registrar incidencias, valorar su gravedad y revisar la capacidad disponible.
Elena propone modificar categorías.	Dificultad de aprendizaje; categorías ambiguas; conocimiento práctico no incorporado al diseño.	Analizar los casos que no encajan y contrastarlos con otras áreas.

El equipo todavía no puede afirmar que estas sean las causas definitivas. La tabla convierte cada explicación en una hipótesis que puede ser contrastada.

DETENTE Y PIENSA

Recuerda una manifestación de resistencia que hayas observado en un cambio profesional:

- ¿Qué explicación se dio inicialmente?
- ¿Se consideraron otras causas posibles?
- ¿La explicación se contrastó con las personas afectadas?
- ¿Había algún riesgo o dificultad objetiva que no se había atendido?

No necesitas identificar personas, entidades ni información reservada.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Selecciona una manifestación recogida en la unidad anterior y completa:

- **Lo que observamos:** ...
- **Primera hipótesis:** ...
- **Otra explicación posible:** ...
- **Evidencia que apoyaría cada hipótesis:** ...
- **Pregunta que podríamos formular para contrastarlas:** ...

Antes de terminar, comprueba que has incluido al menos dos explicaciones. Si solo aparece «falta de voluntad», intenta formular hipótesis relacionadas con la comprensión, la participación, el impacto profesional, las condiciones de implantación o los riesgos del cambio.

HERRAMIENTA: FICHA DE HIPÓTESIS SOBRE LAS CAUSAS

Esta ficha amplía el registro de manifestaciones elaborado en B2.2.

Campo	Pregunta orientadora
Manifestación observable	¿Qué conducta, decisión o resultado hemos registrado?
Componente del cambio	¿Con qué parte concreta se relaciona?
Hipótesis causal 1	¿Cuál podría ser una explicación?
Hipótesis causal 2	¿Qué otra explicación resulta posible?
Familia de causas	¿Se relaciona con sentido, participación, impacto, capacidad o riesgos?
Evidencia a favor	¿Qué datos respaldan provisionalmente la hipótesis?
Evidencia que falta	¿Qué necesitamos conocer?
Evidencia que la cuestionaría	¿Qué nos llevaría a descartarla?
Personas a consultar	¿Quién conoce directamente la situación?
Pregunta de contraste	¿Cómo podemos preguntar sin atribuir intenciones?
Grado de confianza	¿La hipótesis es inicial, probable o suficientemente contrastada?
Relación con otras causas	¿Qué otros factores podrían estar actuando conjuntamente?

Esta información podrá incorporarse posteriormente al **Mapa de resistencias y agentes implicados** de la Actividad 2.

Todavía no es necesario decidir todas las medidas de acompañamiento. Una intervención adecuada requiere conocer también las expectativas, los agentes implicados y el margen real de actuación.

En pocas palabras

- Una manifestación indica qué ocurre, pero no demuestra por qué ocurre.
- Las causas deben formularse inicialmente como hipótesis contrastables.

- La resistencia puede estar relacionada con la falta de comprensión, participación, confianza, autonomía, recursos o capacidades.
- Las experiencias negativas y las incoherencias organizativas influyen en la interpretación de nuevos cambios.
- La sobrecarga puede ser transitoria, pero también revelar una duplicidad permanente.
- Algunas objeciones advierten de riesgos técnicos, jurídicos, operativos o de servicio que deben ser atendidos.
- Una misma manifestación puede responder a varias causas que se refuerzan entre sí.
- Comprender una causa no significa justificar cualquier conducta ni renunciar a la decisión de cambio.
- El contraste debe combinar evidencias, conversaciones y revisión de las hipótesis iniciales.

Autocomprobación · Comprueba lo aprendido

1. Un área continúa utilizando una hoja de cálculo paralela. ¿Cuál es la conclusión más adecuada?

- a) El área se opone a cualquier innovación.
- b) Su personal tiene miedo a perder el control.
- c) Existe una manifestación observable que puede responder a varias causas y debe contrastarse.
- d) Es suficiente con ordenar que deje de utilizarse.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: el mantenimiento de la hoja puede estar relacionado con hábitos, falta de información, funcionalidades necesarias, desconfianza o duplicidades. La conducta debe registrarse, pero su causa todavía no puede darse por conocida.

2. ¿Cuál de estas situaciones refleja principalmente un problema de coherencia?

- a) Se implanta una herramienta, pero las personas responsables siguen solicitando la misma información por correo.
- b) Una persona necesita practicar una nueva función.
- c) Un área solicita revisar los permisos de acceso.
- d) Un equipo desconoce cómo clasificar determinados casos.

Respuesta adecuada: a).

Retroalimentación: la organización solicita abandonar un canal y, al mismo tiempo, continúa utilizándolo. El mensaje y la práctica transmiten indicaciones contradictorias.

3. Indica si la afirmación es verdadera o falsa

Si una persona comprende la finalidad del cambio, dispone necesariamente de las capacidades y recursos para aplicarlo.

Respuesta: falsa.

Retroalimentación: comprender y poder actuar son cuestiones diferentes. La persona puede apoyar el cambio y carecer de tiempo, formación, permisos, soporte o recursos suficientes.

4. Varias personas plantean dudas sobre el acceso a documentos confidenciales. ¿Qué actuación inicial es más adecuada?

- a) Considerar que están utilizando argumentos jurídicos para retrasar el cambio.
- b) Repetir los beneficios generales de la herramienta.
- c) Registrar la objeción y comprobar la configuración y los criterios de acceso con las personas competentes.
- d) Esperar a que utilicen la herramienta para comprobar si ocurre algún problema.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: la objeción podría señalar un riesgo real. Antes de interpretarla como falta de disposición deben verificarse los permisos y los criterios aplicables.

SIGUIENTE PASO

Ya podemos pasar de las manifestaciones observables a hipótesis razonadas sobre sus posibles causas. Hemos identificado factores relacionados con la comprensión, la participación, la confianza, el impacto profesional, los recursos y los riesgos del cambio.

En la unidad **B2.4. Expectativas, incertidumbre y percepción de pérdida** analizaremos cómo las personas construyen sus expectativas ante lo que puede ocurrir, qué pérdidas anticipan y cómo influyen los vacíos de información durante una transición.

Fuentes

- [Oreg, S., Vakola, M. y Armenakis, A. — *Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies*.](#)
- [Khaw, K. W. et al. — *Reactions towards organizational change: a systematic literature review*.](#)
- [Cieslak, V. y Valor, C. — *Moving beyond conventional resistance and resistors: an integrative review of employee resistance to digital transformation*.](#)
- [Ford, J. D., Ford, L. W. y D'Amelio, A. — *Resistance to Change: The Rest of the Story*.](#)
- [Trujillo Sáez, F. y Álvarez Jiménez, D. — *Transformación digital de la Administración pública: ¿qué competencias necesitan los empleados públicos?*.](#)

Para ampliar

- [CIPD — Recursos sobre gestión del cambio.](#)
- [Oreg, S., Michel, A. y By, R. T. — *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*.](#)
- [Kotter, J. P. y Schlesinger, L. A. — *Choosing Strategies for Change*.](#)

B2.4. Expectativas, incertidumbre y percepción de pérdida

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Nuclear	Actividad 2

CONCEPTOS CLAVE

expectativas, incertidumbre, ganancias, pérdidas percibidas, rumores, estabilidad y acompañamiento.

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Qué imaginas cuando te comunican que cambiará tu forma de trabajar, pero todavía no sabes cómo afectará a tus tareas, responsabilidades o plazos?

En el Ayuntamiento de Valdeloma se ha anunciado que la nueva herramienta sustituirá progresivamente los correos y documentos dispersos. Sin embargo, aún no se ha explicado qué ocurrirá con las solicitudes pendientes, cómo se resolverán los casos urgentes ni qué información se utilizará para realizar el seguimiento.

Ante estos vacíos, cada persona construye su propia explicación. Algunas esperan una mejora de la coordinación. Otras anticipan duplicidades, pérdida de autonomía o un mayor control de su trabajo.

Todas están reaccionando al mismo cambio, pero no al mismo futuro imaginado.

POR QUÉ IMPORTA

Las personas no responden únicamente a lo que una organización ha decidido. También responden a lo que esperan que ocurra.

Cuando faltan respuestas, estas expectativas se construyen a partir de experiencias anteriores, conversaciones informales, mensajes parciales y consecuencias anticipadas. Una pérdida no necesita haberse producido para influir en la conducta: basta con que una persona considere posible perder autonomía, tiempo, reconocimiento, seguridad o capacidad para prestar adecuadamente el servicio.

Gestionar las expectativas no consiste en prometer que todo saldrá bien. Consiste en aclarar qué cambia, reconocer los impactos previsibles, distinguir las decisiones de las posibilidades y organizar cómo se resolverán las incertidumbres que todavía permanecen abiertas.

Qué aprenderás

Al terminar esta unidad podrás:

- distinguir entre información confirmada, expectativas, temores y cuestiones todavía abiertas;
- identificar ganancias y pérdidas percibidas ante un cambio;
- utilizar criterios básicos para reducir vacíos de información y acompañar situaciones de incertidumbre.

1. Las expectativas son interpretaciones sobre el futuro

Una expectativa es una anticipación sobre lo que probablemente ocurrirá. Puede referirse tanto a una consecuencia deseada como a un resultado que se teme.

Ante un cambio organizativo, las personas intentan responder preguntas como:

- ¿me facilitará o dificultará el trabajo?;

- ¿qué tendré que hacer de otra manera?;
- ¿seguiré pudiendo tomar las mismas decisiones?;
- ¿se reconocerá mi experiencia?;
- ¿aumentará mi carga de trabajo?;
- ¿qué ocurrirá si cometo un error?;
- ¿quién me ayudará durante la transición?;
- ¿cómo afectará el cambio a la ciudadanía?

Estas respuestas anticipadas pueden apoyarse en información sólida, pero también en indicios incompletos.

Tipo de contenido	Ejemplo	Tratamiento adecuado
Información confirmada	«Las nuevas solicitudes se registrarán en la aplicación a partir del 15 de septiembre».	Comunicarla de forma clara y accesible.
Expectativa favorable	«La herramienta permitirá localizar antes la situación de cada solicitud».	Explicar en qué condiciones podrá conseguirse ese resultado.
Pérdida temida	«Dejaremos de decidir cómo priorizamos los expedientes».	Comprobar qué decisiones cambian realmente y cuáles se mantienen.
Posibilidad	«Es posible que se amplíen las categorías durante la prueba».	Presentarla como posibilidad, no como decisión.
Rumor	«Van a utilizar los datos para comparar el rendimiento individual».	Verificar su origen y responder con información competente.
Cuestión abierta	«Todavía no se ha decidido cómo se migrarán los expedientes anteriores».	Reconocerla y establecer cuándo y cómo se resolverá.

El primer paso para gestionar expectativas es no presentar todas estas afirmaciones como si tuvieran el mismo grado de certeza.

2. No existe una única incertidumbre

La incertidumbre aparece cuando una persona no puede anticipar con suficiente precisión qué sucederá o cómo le afectará.

La investigación desarrollada por Bordia y sus colaboradores diferencia tres tipos relacionados entre sí: incertidumbre estratégica, estructural y vinculada al puesto de trabajo. El estudio, realizado en una organización del sector público, mostró además que la comunicación y la participación no actúan exactamente sobre las mismas incertidumbres. [Bordia et al. — *Uncertainty During Organizational Change*](#)

Tipo de incertidumbre	Preguntas habituales
-----------------------	----------------------

Tipo de incertidumbre	Preguntas habituales
Estratégica	¿Por qué se realiza el cambio? ¿Qué problema pretende resolver? ¿Cuál es el resultado esperado?
Organizativa o estructural	¿Qué áreas intervendrán? ¿Quién decidirá? ¿Cómo se coordinarán las unidades?
Operativa o vinculada al trabajo	¿Qué tareas realizaré? ¿Qué procedimiento utilizaré? ¿Qué ocurrirá con los casos que ya están en curso?

Una comunicación general sobre la finalidad del proyecto puede reducir la incertidumbre estratégica, pero no resuelve necesariamente las dudas sobre funciones, cargas o casos concretos.

Por ejemplo, explicar que una herramienta «mejorará la trazabilidad» no aclara:

- quién deberá actualizar cada dato;
- qué información podrá consultar cada perfil;
- cómo se resolverán las incidencias;
- qué procedimiento prevalecerá durante la transición;
- qué sucederá cuando la herramienta no esté disponible.

La incertidumbre no desaparece por haber enviado información. Disminuye cuando las personas pueden comprender y anticipar suficientemente aquello que tendrán que hacer.

3. Aclarar qué cambia y qué permanece

En muchos procesos se comunica con detalle lo que será nuevo, pero apenas se explica qué elementos continuarán siendo válidos.

Sin referencias estables, el cambio puede percibirse como más amplio de lo que realmente es. Por eso resulta útil delimitar su perímetro.

Dimensión	Qué conviene aclarar
Finalidad del servicio	Qué necesidad se pretende atender y qué principios se mantienen.
Tareas y procedimientos	Qué actuaciones cambian, cuáles continúan y cuáles desaparecen.
Funciones y responsabilidades	Quién registra, revisa, valida, decide y presta apoyo.
Herramientas y canales	Qué sistemas serán obligatorios, cuáles dejarán de utilizarse y durante cuánto tiempo convivirán.

Dimensión	Qué conviene aclarar
Criterios profesionales	Qué conocimientos y decisiones seguirán dependiendo de la experiencia del personal.
Periodo de transición	Qué ocurrirá con los asuntos pendientes, las excepciones y los errores iniciales.
Seguimiento	Qué información se recogerá, con qué finalidad y quién podrá consultarla.

CONCEPTO CLAVE

Ancla de estabilidad: elemento relevante que permanece durante el cambio y ayuda a mantener continuidad, orientación o seguridad.

Pueden actuar como anclas de estabilidad:

- la finalidad del servicio público;
- determinados derechos o garantías procedimentales;
- la continuidad de los equipos;
- los conocimientos profesionales que seguirán siendo necesarios;
- los canales de apoyo;
- los criterios que no se modificarán;
- una fecha prevista para revisar las decisiones provisionales.

Indicar qué permanece no reduce la importancia del cambio. Ayuda a comprenderlo con mayor precisión.

4. Ganancias y pérdidas percibidas

Una misma modificación puede producir beneficios en un nivel y costes en otro.

La organización puede ganar trazabilidad mientras una unidad pierde capacidad para adaptar informalmente el procedimiento. La ciudadanía puede obtener una respuesta más homogénea mientras el personal afronta inicialmente una mayor carga de registro. Un área puede acceder a más información y otra considerar que pierde control sobre ella.

Dimensión	Ganancia que podría anticiparse	Pérdida que podría percibirse
Tiempo y carga	Menos búsquedas y correos.	Más trabajo durante la migración.
Autonomía	Criterios más claros para actuar.	Menor capacidad para adaptar el procedimiento.
		Menor reconocimiento del conocimiento

Dimensión	Ganancia que podría anticiparse	Pérdida que podría percibirse
Conocimiento	Información compartida entre áreas.	especializado.
Coordinación	Visión común del estado de las solicitudes.	Mayor dependencia de otras unidades.
Seguimiento	Detección temprana de retrasos.	Sensación de vigilancia o control individual.
Calidad del servicio	Respuestas más homogéneas y trazables.	Dificultad para atender excepciones.
Seguridad	Responsabilidades y registros más claros.	Inseguridad durante el aprendizaje inicial.

El término **pérdida percibida** no significa que la pérdida sea imaginaria o irrelevante. Indica que estamos analizando cómo se anticipa el impacto antes de determinar si está confirmado.

La pérdida puede ser:

- **real y prevista:** desaparecerá una función o se reducirá un margen de decisión;
- **transitoria:** aumentará la carga mientras convivan dos sistemas;
- **posible:** depende de una decisión todavía pendiente;
- **mal interpretada:** se atribuye al cambio una consecuencia que no se producirá;
- **no identificada por el equipo impulsor:** la implantación afecta a una práctica cuyo valor no se había reconocido.

Las revisiones sobre las reacciones al cambio organizativo señalan que la valoración de sus posibles beneficios y perjuicios influye de manera importante en las respuestas de las personas afectadas. [Oreg, Vakola y Armenakis — *Change Recipients' Reactions to Organizational Change*](#)

ATENCIÓN

Reconocer una pérdida no significa renunciar al cambio.

La organización puede mantener una decisión y admitir que tendrá consecuencias difíciles. Negar un impacto evidente reduce la credibilidad. Reconocerlo permite explicar por qué se considera necesario, qué medidas pueden reducirlo y qué límites no pueden modificarse.

5. Construir expectativas realistas

Una expectativa realista no es una expectativa negativa. Es una anticipación coherente con la información, los recursos y el grado de avance del proyecto.

Conviene evitar dos extremos:

- **prometer resultados que no pueden garantizarse:** «La herramienta eliminará todos los problemas de coordinación»;
- **comunicar únicamente dificultades:** «Durante los primeros meses todo será más complicado».

Una formulación más realista sería:

«Esperamos reducir los correos y disponer de una visión común de las solicitudes. Durante la transición tendremos que revisar los datos pendientes y resolver casos que todavía no encajan en las categorías previstas».

Una comunicación creíble debería distinguir:

22. **Lo que está decidido.**
23. **Lo que todavía puede modificarse.**
24. **Lo que no se conoce.**
25. **Quién debe resolverlo.**
26. **Cuándo se ofrecerá una actualización.**
27. **Qué podrá hacer el personal mientras tanto.**

También conviene precisar las condiciones necesarias para alcanzar los beneficios anunciados:

«La herramienta permitirá consultar información actualizada siempre que cada área registre los cambios y se hayan resuelto los permisos de acceso».

Esta formulación convierte una promesa general en una expectativa verificable.

6. Rumores y vacíos de información

Cuando una cuestión importante no dispone de respuesta suficiente, las personas intentan completarla mediante conversaciones, indicios y experiencias anteriores.

Un rumor es una afirmación que circula sin estar suficientemente verificada. No debe confundirse con:

- una pregunta que busca información;
- una preocupación sobre una consecuencia posible;
- una crítica fundamentada;
- una incidencia comprobada;
- una decisión todavía pendiente.

Los rumores pueden revelar qué preocupa a las personas. Un estudio realizado durante un cambio en un hospital identificó rumores sobre condiciones de trabajo, naturaleza del cambio, gestión del proceso y consecuencias organizativas. Los rumores negativos se asociaron con un mayor nivel de estrés relacionado con el cambio. [Bordia et al. — *Management Are Aliens! Rumors and Stress During Organizational Change*](#)

Cómo responder ante un rumor

28. **Registrar la afirmación concreta.** Evita responder a expresiones generales como «se están diciendo muchas cosas».
29. **Comprobar su estado.** ¿Es falsa, parcialmente cierta, posible o todavía no decidida?
30. **Identificar la fuente competente.** La respuesta puede requerir información técnica, jurídica, organizativa o directiva.
31. **Responder con claridad.** Distingue los hechos de las previsiones.
32. **Reconocer lo que todavía no se sabe.**
33. **Indicar cuándo habrá nueva información.**
34. **Incorporar la cuestión a un canal estable,** como una sección de preguntas frecuentes o un registro de decisiones.
35. **Comprobar si la preocupación persiste.**

Desmentir un rumor sin atender la preocupación que expresa puede resultar insuficiente.

Por ejemplo:

«No se ha decidido utilizar la información para evaluar el rendimiento individual. Los datos se recogerán para conocer el estado de las solicitudes. Antes de la puesta en funcionamiento se comunicará qué indicadores estarán disponibles y qué perfiles podrán consultarlos».

7. Reconocer las dificultades

Algunas comunicaciones tratan de generar confianza minimizando el impacto:

- «No va a cambiar tanto».
- «La herramienta es muy sencilla».
- «En cuanto la uséis, veréis que todo son ventajas».
- «No hay ningún motivo para preocuparse».
- «Solo hay que tener una actitud positiva».

Estas expresiones pueden invalidar experiencias reales y dificultar que se comuniquen problemas.

Reconocer una dificultad implica describirla sin exagerarla ni ocultarla:

- «Durante dos semanas será necesario revisar información en ambos sistemas».
- «La nueva clasificación exige aprender criterios que antes no utilizábamos».
- «Todavía no disponemos de una solución para todos los casos excepcionales».
- «El cambio reduce el margen para utilizar categorías propias de cada área».
- «La migración requerirá un esfuerzo adicional y necesitamos estimarlo».

La investigación reciente sigue relacionando la incertidumbre con la calidad, coherencia y precisión de la información, pero también con la percepción de justicia del proceso y la posibilidad de que las personas hagan oír sus preocupaciones. [Nordhall et al. — *Uncertainty and Justice Experiences in the Context of Organizational Change*](#)

Reconocer una dificultad no consiste únicamente en decir «comprendemos vuestra preocupación». También requiere aclarar:

- qué se puede corregir;
- qué debe mantenerse;
- quién asumirá la decisión;
- qué apoyo se proporcionará;
- cuándo se revisará la situación.

8. Informar no es lo mismo que acompañar

Informar y acompañar son actuaciones complementarias.

Informar	Acompañar
Transmite decisiones, instrucciones y datos.	Ayuda a aplicar el cambio en situaciones concretas.
Puede realizarse mediante documentos, reuniones o avisos.	Requiere interacción, escucha y seguimiento.
Responde principalmente a «qué», «por qué» y «cuándo».	Atiende también a «cómo me afecta» y «qué hago si aparece un problema».

Informar	Acompañar
Puede ser puntual.	Se desarrolla durante la transición.
Busca que la información esté disponible.	Busca que las personas puedan actuar.
Corrige desconocimiento.	Atiende dudas, capacidades, impactos y casos no previstos.

Una persona puede estar perfectamente informada de que deberá utilizar una aplicación y seguir necesitando:

- practicar con casos reales;
- aclarar sus responsabilidades;
- recibir apoyo ante una incidencia;
- plantear una objeción;
- comprobar que se ha atendido una dificultad;
- saber cómo actuar mientras una decisión permanece abierta.

Podemos resumir la diferencia de esta manera:

Informar comunica aquello que se sabe. Acompañar organiza cómo avanzar, incluso cuando todavía existen incertidumbres.

9. Caso conductor: las expectativas en Valdeloma

CASO FICTICIO ELABORADO CON FINES DIDÁCTICOS

Este supuesto se utiliza exclusivamente para favorecer el aprendizaje y no describe una entidad concreta.

El equipo impulsor de Valdeloma revisa las conversaciones mantenidas durante las primeras semanas.

Afirmación recogida	Clasificación inicial	Necesidad
«Todas las nuevas solicitudes deberán registrarse desde el 15 de septiembre».	Información confirmada.	Comunicar alcance, responsables y excepciones.
«La aplicación reducirá los correos entre áreas».	Expectativa favorable.	Explicar qué canales serán sustituidos y en qué momento.
«Tendremos que registrar todo dos veces».	Pérdida temida.	Aclarar cuánto durará la convivencia y qué duplicidades son realmente necesarias.
«Se utilizarán los datos para comparar a las personas».	Rumor.	Precisar la finalidad de los datos y los permisos de consulta.

Afirmación recogida	Clasificación inicial	Necesidad
«Obras ya no podrá priorizar las solicitudes urgentes».	Posible pérdida de autonomía.	Revisar los criterios y comprobar quién podrá modificar prioridades.
«No sabemos qué hacer con los expedientes pendientes».	Incertidumbre operativa.	Definir un procedimiento de transición.
«La herramienta permitirá saber quién tiene cada solicitud».	Ganancia prevista.	Comprobar que las responsabilidades y actualizaciones están bien configuradas.

El equipo observa que enviar nuevamente la presentación general del proyecto no resolverá todas las cuestiones. Algunas necesitan información; otras requieren revisar decisiones, definir procedimientos o acompañar el aprendizaje.

DETENTE Y PIENSA

A partir del caso de Valdeloma:

- ¿Qué afirmación podría corregirse únicamente con información?
- ¿Cuál necesita una decisión todavía no adoptada?
- ¿Qué pérdida podría ser real aunque el cambio resulte conveniente?
- ¿Qué rumor está expresando una preocupación sobre el uso de la información?
- ¿Qué elemento estable convendría recordar durante la transición?

10. Pruébalo en tu contexto

Selecciona un cambio real o ficticio y completa estas cuatro frases:

- **Sabemos que cambiará:** ...
- **Sabemos que permanecerá:** ...
- **Una ganancia que se espera es:** ...
- **Una pérdida o dificultad que se anticipa es:** ...
- **Todavía no sabemos:** ...

A continuación, clasifica cada afirmación como:

- confirmada;
- probable;
- posible;
- temida;
- no verificada;
- pendiente de decisión.

Evita incluir nombres, expedientes o información confidencial.

HERRAMIENTA: MAPA DE EXPECTATIVAS, INCERTIDUMBRES Y PÉRDIDAS PERCIBIDAS

Esta ficha permite completar el análisis iniciado en B2.2 y B2.3.

Campo	Pregunta orientadora
Persona, grupo o área	¿Quién expresa la expectativa o preocupación?
Componente del cambio	¿Con qué tarea, decisión, herramienta o resultado se relaciona?
Qué cambia	¿Qué modificación está confirmada?
Qué permanece	¿Qué práctica, función, criterio o garantía continúa?
Ganancia esperada	¿Qué mejora se anticipa?
Pérdida o dificultad percibida	¿Qué teme perder o qué coste prevé?
Incertidumbre	¿Qué pregunta todavía no tiene respuesta suficiente?
Estado de la información	¿Está confirmado, es probable, posible, no verificado o pendiente?
Evidencia o fuente	¿En qué información se apoya?
Respuesta necesaria	¿Requiere información, escucha, participación, apoyo o una decisión?
Responsabilidad	¿Quién puede ofrecer una respuesta competente?
Próxima actualización	¿Cuándo se revisará o comunicará nueva información?

EJEMPLO ABREVIADO	
Campo	Contenido
Componente	Seguimiento de solicitudes.
Ganancia esperada	Conocer el estado sin solicitarlo por correo.

Pérdida percibida	Menor autonomía para ordenar las prioridades.
Incertidumbre	Quién podrá modificar una prioridad urgente.
Estado	Pendiente de decisión.
Respuesta necesaria	Definir el criterio con las áreas afectadas y comunicarlo antes de la puesta en funcionamiento.
LIMITACIÓN DE LA HERRAMIENTA El mapa recoge percepciones en un momento determinado. No demuestra que una ganancia o pérdida vaya a producirse. Debe actualizarse cuando aparezcan nuevas decisiones, evidencias o experiencias de uso. La ficha será una de las piezas del Mapa de resistencias y agentes implicados correspondiente a la Actividad 2.	

En pocas palabras

- Las personas reaccionan tanto al cambio confirmado como al futuro que anticipan.
- Distinguir hechos, expectativas, temores, rumores y cuestiones abiertas evita comunicar posibilidades como si fueran decisiones.
- Explicar qué permanece proporciona referencias de estabilidad y ayuda a delimitar el alcance real del cambio.
- Una pérdida percibida debe analizarse y contrastarse, no descartarse automáticamente como una impresión subjetiva.
- Informar transmite lo que se sabe; acompañar ayuda a actuar, participar y resolver dificultades durante la transición.

Autocomprobación · Comprueba lo aprendido

1. ¿Cuál de estas afirmaciones expresa una incertidumbre operativa?

- No está clara la finalidad general del proyecto.
- No sabemos quién deberá validar las solicitudes urgentes.
- Se comenta que el proyecto terminará cancelándose.
- Algunas personas consideran injusto el proceso de decisión.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: la duda se refiere a cómo se realizará una tarea concreta y quién asumirá una responsabilidad durante la aplicación del cambio.

2. Todavía no se ha decidido cuándo dejará de utilizarse el sistema anterior. ¿Cuál es la comunicación más adecuada?

- a) Indicar una fecha aproximada para evitar preguntas.
- b) No comunicar nada hasta que exista una decisión definitiva.
- c) Explicar que la fecha está pendiente, quién debe decidirla y cuándo se ofrecerá una actualización.
- d) Asegurar que ambos sistemas convivirán durante poco tiempo.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: reconocer la incertidumbre resulta más fiable que ocultarla o sustituirla por una certeza no confirmada. La respuesta debe incorporar un proceso para resolverla.

3. Indica si la afirmación es verdadera o falsa

Una pérdida percibida puede ignorarse mientras no se haya demostrado que vaya a producirse.

Respuesta: falsa.

Retroalimentación: la anticipación de una pérdida ya puede influir en la conducta. Debe registrarse y contrastarse para determinar si es real, transitoria, posible o fruto de una interpretación incorrecta.

4. ¿Qué actuación representa mejor el acompañamiento?

- a) Enviar por correo el manual de la nueva aplicación.
- b) Publicar la fecha de puesta en funcionamiento.
- c) Organizar prácticas con casos reales, recoger incidencias y ofrecer apoyo durante las primeras semanas.
- d) Recordar que el uso de la herramienta será obligatorio.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: el acompañamiento ayuda a aplicar el cambio, resolver situaciones concretas y adaptar la implantación a las dificultades observadas. Las demás actuaciones pueden informar, pero no constituyen por sí solas un proceso de apoyo.

SIGUIENTE PASO

Ya podemos identificar qué esperan las personas, qué pérdidas anticipan y qué incertidumbres necesitan respuesta. Sin embargo, todavía debemos determinar quiénes están afectados, quién toma las decisiones, quién puede impulsar el cambio y qué grupos requieren una atención específica.

En la unidad **B2.5. Identificación de agentes implicados** organizaremos estas personas y grupos según su relación con el cambio y su capacidad para influir en la implantación.

Fuentes

- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. y Callan, V. J. — [*Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies.*](#)
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J. y DiFonzo, N. — [*Management Are Aliens! Rumors and Stress During Organizational Change.*](#)
- Oreg, S., Vakola, M. y Armenakis, A. — [*Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies.*](#)

- [Rafferty, A. E. y Griffin, M. A. — *Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective*.](#)
- [Nordhall, O., Hörvallius, J., Nedelius, M. y Knez, I. — *Uncertainty and Justice Experiences in the Context of Organizational Change*.](#)

Para ampliar

- Oreg, S., Michel, A. y By, R. T. — *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*.
- DiFonzo, N. y Bordia, P. — *Rumor Psychology: Social and Organizational Approaches*.
- CIPD — [Recursos sobre gestión del cambio](#).

B2.5. Identificación de agentes implicados

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Nuclear	Actividad 2

CONCEPTOS CLAVE

agentes implicados, influencia, interés, impacto, disposición, capacidad de decisión, apoyo y bloqueo.

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Quién puede hacer posible un cambio, quién debe aplicarlo y quién sufrirá sus consecuencias aunque no participe en las decisiones?

En el Ayuntamiento de Valdeloma, el equipo impulsor de la nueva herramienta ha contado desde el principio con Informática, Secretaría y las responsables de las áreas. Sin embargo, durante la prueba aparecen dificultades que nadie había previsto.

El personal que registra las solicitudes no participó en el diseño. La ciudadanía desconoce que cambiará el canal de atención. La empresa proveedora necesita instrucciones sobre los permisos. Además, la representación del personal solicita conocer cómo afectará la herramienta a las tareas y al seguimiento del trabajo.

El proyecto parecía tener identificados a sus responsables, pero no a todos sus agentes implicados.

POR QUÉ IMPORTA

Un cambio organizativo depende de personas y grupos con relaciones muy diferentes respecto al proyecto. Algunos toman decisiones, otros aportan conocimientos, otros aplican la solución y otros reciben sus efectos.

Identificar únicamente a quienes aparecen en el organigrama o forman parte del equipo del proyecto puede dejar fuera a personas con información esencial, capacidad para facilitar la implantación o motivos legítimos para plantear objeciones.

El análisis de agentes ayuda a comprender quién está afectado, qué necesita, qué puede aportar y qué capacidad tiene para influir. No busca clasificar a las personas como «aliadas» o «enemigas», sino preparar decisiones, participación y acompañamiento adecuados.

Qué aprenderás

Al terminar esta unidad podrás:

- identificar personas, grupos y organizaciones relacionados con un cambio;
- analizar su influencia, interés, impacto y disposición actual;
- elaborar un mapa inicial de agentes sin convertirlo en una clasificación rígida de las personas.

1. Qué entendemos por agente implicado

Un **agente implicado** es una persona, grupo, unidad u organización que cumple al menos una de estas condiciones:

- puede tomar o condicionar decisiones;
- resulta afectado por el cambio;
- debe realizar alguna actuación para implantarlo;

- posee conocimientos, recursos o competencias necesarias;
- puede facilitar, retrasar o impedir una parte relevante;
- representa intereses o derechos relacionados con el cambio;
- utiliza la solución o recibe sus resultados.

El término no se limita a quienes participan formalmente en el proyecto.

Una persona puede estar implicada aunque:

- no conozca todavía la iniciativa;
- no haya sido invitada a las reuniones;
- tenga escasa capacidad de decisión;
- solo resulte afectada en una fase posterior;
- pertenezca a otra administración;
- sea usuaria externa del servicio.

El análisis de agentes se utiliza en la gestión pública para organizar la participación, mejorar las propuestas y favorecer soluciones técnicamente viables, aceptables y orientadas al valor público. [Bryson — *What to Do When Stakeholders Matter*](#)

CONCEPTO CLAVE

Mapa de agentes: representación estructurada de las personas, grupos y organizaciones relacionados con un cambio, de su posición respecto a él y de su capacidad para afectar o resultar afectados por su desarrollo.

2. Las principales categorías de agentes

Las categorías ayudan a comenzar la identificación, pero no son compartimentos cerrados. Un mismo grupo puede desempeñar varios papeles.

Categoría	Preguntas para identificarla
Personas y grupos afectados	¿Quién verá modificadas sus tareas, responsabilidades, recursos, derechos o forma de recibir el servicio?
Responsables de decisión	¿Quién puede aprobar, autorizar, priorizar, modificar o detener el proyecto?
Equipo impulsor	¿Quién coordina el cambio y realiza su seguimiento cotidiano?
Áreas colaboradoras	¿Qué unidades deben aportar información, recursos, validaciones o actuaciones?
Personal usuario	¿Quién deberá utilizar la herramienta, procedimiento o práctica resultante?
Representación del personal	¿Qué órganos o representantes deben ser informados, consultados o

Categoría	Preguntas para identificarla
	incorporados según el alcance del cambio?
Ciudadanía	¿Qué personas o colectivos reciben el servicio o sufrirán consecuencias directas o indirectas?
Agentes externos	¿Qué proveedores, asociaciones, entidades, administraciones o profesionales externos resultan necesarios o afectados?

Personas y grupos afectados

Conviene distinguir entre:

- **afectación directa:** cambia una tarea, herramienta, responsabilidad, canal o condición concreta;
- **afectación indirecta:** el cambio modifica información, plazos, coordinación o resultados que otra unidad necesita;
- **afectación externa:** cambia la forma en que la ciudadanía u otras entidades acceden al servicio o se relacionan con la Administración.

Quien experimenta un impacto alto no siempre tiene una influencia elevada. Precisamente por eso puede quedar fuera de las decisiones.

Responsables de decisión

No existe una única decisión. En un proyecto pueden intervenir autoridades diferentes para:

- aprobar su puesta en marcha;
- asignar presupuesto;
- validar el procedimiento;
- autorizar una contratación;
- definir responsabilidades;
- comprobar aspectos jurídicos o técnicos;
- aprobar cambios en las condiciones de trabajo;
- decidir si una prueba se amplía, modifica o detiene.

En la Administración Local, la autoridad competente dependerá del contenido y alcance de cada decisión. No debe presuponerse que una única persona puede aprobar todos los componentes.

Equipo impulsor

El equipo impulsor convierte la decisión general en actuaciones concretas. Puede coordinar tareas, recoger incidencias, preparar reuniones, mantener el calendario y elevar decisiones.

Un equipo impulsor eficaz suele combinar:

- legitimidad para actuar;
- conocimiento del problema;
- capacidad de coordinación;
- proximidad a las personas afectadas;
- acceso a quienes deben decidir.

Su existencia no sustituye la participación del resto de agentes.

Áreas colaboradoras

Algunas unidades no lideran el proyecto ni utilizan diariamente la solución, pero su contribución resulta necesaria. Pueden intervenir ámbitos como:

- Secretaría;
- Intervención o gestión económica;
- contratación;
- recursos humanos;
- informática;
- protección de datos;
- comunicación;
- atención ciudadana;
- archivo y gestión documental;
- prevención de riesgos laborales.

La relación exacta dependerá del cambio. Incluir todas las áreas en todos los proyectos generaría una estructura innecesaria; omitir una validación esencial podría paralizar la implantación.

Personal usuario

El personal usuario conoce detalles que pueden no aparecer en los procedimientos formales:

- excepciones frecuentes;
- información necesaria para resolver casos;
- pasos que generan duplicidades;
- relaciones con otras unidades;
- dificultades de la ciudadanía;
- soluciones informales que mantienen operativo el servicio.

Utilizar una herramienta no convierte automáticamente a una persona en responsable de diseñarla, pero su experiencia práctica debe formar parte del análisis.

Representación del personal

La representación del personal no debe tratarse como un público más cuando el cambio puede afectar a materias sometidas a información, consulta, participación o negociación.

El Estatuto Básico del Empleado Público regula la negociación, representación y participación y determina materias objeto de negociación en su ámbito correspondiente. Por tanto, deberá comprobarse qué procedimiento resulta aplicable según el contenido real del cambio y el tipo de personal afectado. [Texto refundido del Estatuto Básico del Empleado Público — artículos 31 a 40](#)

El mapa de agentes ayuda a detectar esta necesidad, pero no sustituye el análisis jurídico ni los procedimientos formalmente exigibles.

Ciudadanía y agentes externos

La ciudadanía puede ser:

- destinataria del servicio;
- usuaria de un trámite;
- fuente de conocimiento sobre necesidades y barreras;
- participante en el diseño o prueba de una solución;

- afectada sin utilizar directamente el servicio.

También pueden intervenir:

- asociaciones y entidades sociales;
- empresas y profesionales;
- proveedores tecnológicos;
- otras entidades locales;
- diputaciones;
- administraciones autonómicas o estatales;
- organismos reguladores;
- colegios profesionales.

La OCDE recomienda identificar los grupos relevantes según el objetivo de la participación y buscar diversidad de experiencias, prestando atención a colectivos habitualmente infrarrepresentados. [OCDE — Guidelines for Citizen Participation Processes](#)

3. Los papeles pueden acumularse o cambiar

Una persona puede ser simultáneamente:

- usuaria de la herramienta;
- responsable de una unidad;
- integrante del equipo impulsor;
- fuente de conocimiento técnico;
- afectada por la reorganización de tareas.

Esta acumulación es especialmente frecuente en entidades locales pequeñas, donde una misma persona puede asumir funciones administrativas, coordinación, atención a la ciudadanía y soporte informal.

Los papeles también cambian durante el proyecto. Una unidad inicialmente consultada puede convertirse en responsable de una fase. Un grupo favorable puede mostrar reservas tras conocer el impacto operativo. Una persona crítica puede aportar una solución que facilite la implantación.

ATENCIÓN

El mapa describe una relación con el cambio en un momento determinado; no define cómo es una persona.

Expresiones como «es resistente», «siempre bloquea» o «es una aliada segura» convierten una observación provisional en una etiqueta. Resulta más preciso registrar:

«El área apoya la finalidad, pero condiciona su participación a que se resuelva la duplicidad de registros».

4. Cuatro dimensiones para analizar a cada agente

Identificar nombres o unidades no es suficiente. Necesitamos comprender su relación con el cambio.

Dimensión	Pregunta principal
Influencia	¿En qué medida puede modificar las decisiones o el desarrollo del cambio?

Dimensión	Pregunta principal
Interés	¿Cuánta atención o importancia concede actualmente al proyecto?
Impacto	¿En qué medida se verán afectadas sus tareas, derechos, recursos o resultados?
Disposición	¿Cuál parece ser su posición actual ante el cambio o alguno de sus componentes?

Influencia

La influencia puede proceder de distintas fuentes:

- autoridad formal;
- control de recursos;
- conocimiento especializado;
- responsabilidad sobre una validación;
- capacidad para organizar el trabajo cotidiano;
- ascendencia profesional dentro del equipo;
- acceso a quienes toman decisiones;
- legitimidad para representar a un colectivo;
- control de una tecnología o servicio externo.

Una persona sin posición jerárquica puede tener una influencia elevada porque el equipo confía en su criterio o porque conoce cómo resolver los casos más complejos.

Interés

El interés indica la atención que un agente presta al proyecto. Puede ser alto porque espera una mejora, anticipa una pérdida o considera que el cambio afecta a una cuestión importante.

Un interés bajo no significa necesariamente indiferencia. También puede deberse a:

- desconocimiento;
- falta de tiempo;
- percepción de que la decisión ya está cerrada;
- dificultades para participar;
- impacto todavía no visible;
- experiencias anteriores en las que su aportación no fue atendida.

Impacto

El impacto analiza cuánto puede cambiar la situación del agente, con independencia de su poder o interés declarado.

Puede afectar a:

- carga de trabajo;
- autonomía;
- responsabilidades;

- acceso a información;
- capacidades requeridas;
- reconocimiento profesional;
- condiciones de trabajo;
- calidad o accesibilidad del servicio recibido.

Un grupo con baja influencia y alto impacto merece especial atención, aunque no pueda bloquear formalmente el proyecto.

Disposición

La disposición refleja la posición actual ante un cambio concreto. Puede registrarse como:

- favorable;
- favorable con condiciones;
- ambivalente;
- no suficientemente conocida;
- crítica;
- desfavorable.

Conviene añadir la evidencia en la que se basa la valoración. No es lo mismo una posición expresada directamente que una interpretación construida a partir de un comentario aislado.

5. Capacidad de apoyo o bloqueo

La capacidad de apoyo o bloqueo indica si la actuación o inacción de un agente puede facilitar o impedir un elemento necesario.

Puede existir capacidad de bloqueo:

- **formal:** una autorización o validación es imprescindible;
- **técnica:** no puede garantizarse la seguridad o el funcionamiento;
- **operativa:** el nuevo procedimiento no puede aplicarse sin determinadas tareas;
- **laboral:** el cambio afecta a materias que requieren un procedimiento específico;
- **social:** la falta de legitimidad o aceptación compromete el servicio;
- **contractual:** un proveedor controla una integración, licencia o prestación necesaria.

Esta capacidad no debe utilizarse para atribuir intenciones. Una unidad puede detener justificadamente una actuación porque detecta un riesgo jurídico o técnico. También puede existir un bloqueo no intencionado debido a falta de recursos o instrucciones.

Del mismo modo, apoyar no significa limitarse a manifestar acuerdo. Un agente puede aportar:

- legitimidad;
- conocimientos;
- tiempo;
- recursos;
- acceso a otros grupos;
- pruebas con casos reales;
- resolución de incidencias;
- comunicación;
- aprendizaje y retroalimentación.

6. Evitar los agentes invisibles

Los primeros mapas suelen incluir a las personas más visibles: responsables, equipo impulsor y áreas con mayor presencia en las reuniones.

Para detectar omisiones conviene recorrer el cambio desde varias perspectivas:

36. **Recorrido del servicio:** ¿quién solicita, recibe, tramita, revisa y resuelve?
37. **Recorrido de la información:** ¿quién genera, consulta, modifica, valida y conserva los datos?
38. **Recorrido de la decisión:** ¿quién propone, informa, autoriza y responde por el resultado?
39. **Recorrido de la implantación:** ¿quién configura, prueba, aprende, utiliza y ofrece soporte?
40. **Recorrido del impacto:** ¿quién puede ganar o perder tiempo, autonomía, accesibilidad o calidad?
41. **Recorrido de las excepciones:** ¿quién atiende los casos que no encajan en el procedimiento habitual?

También debemos preguntarnos quién no está presente:

- personal temporal o de turnos diferentes;
- unidades pequeñas;
- personas con menor acceso a canales informales;
- ciudadanía con dificultades digitales;
- personas con discapacidad;
- núcleos de población alejados;
- colectivos que utilizan poco los canales generales de participación;
- quienes recibirán el impacto más adelante.

7. Cómo elaborar un mapa inicial

Podemos seguir ocho pasos:

42. **Delimitar el cambio.** Especifica qué herramienta, procedimiento, servicio o práctica se modificará.
43. **Identificar las decisiones necesarias.** Anota quién puede adoptar o validar cada una.
44. **Recorrer el servicio y la implantación.** Sigue tareas, información, recursos y efectos.
45. **Generar una lista amplia.** Incluye agentes internos, externos y ciudadanía.
46. **Agrupar con un nivel útil.** No unas en un mismo grupo a personas con impactos claramente diferentes.
47. **Valorar influencia, interés, impacto y disposición.** Utiliza escalas cualitativas y añade evidencias.
48. **Buscar omisiones y relaciones.** Comprueba quién representa a quién y qué agentes dependen entre sí.
49. **Revisar el mapa.** Actualízalo cuando cambien las decisiones, los impactos o las posiciones.

PRECAUCIÓN

El mapa puede contener valoraciones sensibles. Para una actividad formativa o un documento compartido:

- utiliza funciones, grupos o áreas en lugar de nombres;
- evita datos personales innecesarios;
- separa hechos de hipótesis;
- no atribuyas intenciones;
- no incluyas información confidencial;
- indica cuándo una valoración no ha sido contrastada.

8. Caso conductor: los agentes de Valdeloma

CASO FICTICIO ELABORADO CON FINES DIDÁCTICOS

Este supuesto se utiliza exclusivamente para favorecer el aprendizaje y no describe una entidad concreta.

El equipo de Valdeloma amplía su mapa inicial.

Agente o grupo	Relación con el cambio	Influencia	Impacto	Disposición inicial
Concejalía responsable	Impulsa la decisión y fija prioridades.	Alta	Media	Favorable.
Secretaría	Revisa procedimiento, responsabilidades y garantías.	Alta	Media	Favorable con condiciones.
Informática	Configura accesos y coordina al proveedor.	Alta en lo técnico	Alta	Crítica ante algunos plazos.
Personal de Atención Ciudadana	Registra solicitudes y explica el canal a la ciudadanía.	Media	Alta	Ambivalente por la carga inicial.
Obras y Urbanismo	Actualizan información y gestionan casos complejos.	Media	Alta	Diferente según la unidad.
Responsables de área	Organizan tareas y resuelven prioridades.	Alta en la aplicación	Alta	Favorable con dudas operativas.
Representación del personal	Analiza el impacto sobre tareas y condiciones de trabajo.	Variable según la materia	Alta	Pendiente de información.
Empresa proveedora	Configura y corrige la aplicación.	Alta en componentes técnicos	Media	Favorable, pero dependiente de instrucciones.
Ciudadanía usuaria	Utiliza el nuevo canal y recibe el servicio.	Baja individualmente	Alta	Todavía no conocida.
Asociaciones locales	Pueden aportar la experiencia de determinados colectivos.	Media	Media o alta	No consultada.

El mapa muestra dos omisiones importantes. La ciudadanía tiene un impacto alto, pero todavía no se ha analizado su experiencia. Además, el personal de Atención Ciudadana utiliza la herramienta y comunica el cambio, aunque inicialmente no formaba parte del equipo de trabajo.

También revela que la posición crítica de Informática no equivale a una oposición general. El área apoya el objetivo, pero considera inviable una función en el plazo previsto.

DETENTE Y PIENSA

Piensa en un cambio profesional que conozcas:

- ¿Quién tomó las decisiones?
- ¿Quién realizó el trabajo necesario para aplicarlas?
- ¿Quién fue más afectado?
- ¿Coincidían estos tres grupos?
- ¿Hubo alguna persona o colectivo que se incorporó demasiado tarde?

No necesitas identificar personas, entidades ni información reservada.

9. Pruébalo en tu contexto

Utiliza el reto trabajado en las unidades anteriores y escribe al menos un agente para cada pregunta:

- ¿Quién decide?
- ¿Quién impulsa?
- ¿Quién debe colaborar?
- ¿Quién utilizará la solución?
- ¿Quién resultará afectado aunque no la utilice?
- ¿Quién puede aportar conocimiento especializado?
- ¿Quién representa a las personas afectadas?
- ¿Qué ciudadanía o agentes externos deben considerarse?
- ¿Quién podría facilitar o impedir una parte imprescindible?

Después, comprueba si has incluido algún grupo con **alto impacto y baja influencia**. Si no aparece ninguno, revisa si el mapa está concentrado únicamente en responsables y áreas directivas.

HERRAMIENTA: FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE AGENTES

Esta ficha completa el análisis iniciado en B2.2, B2.3 y B2.4.

Campo	Pregunta orientadora
Agente o grupo	¿Qué función, colectivo, área u organización estamos analizando?
Relación con el cambio	¿Decide, impulsa, colabora, utiliza, representa o resulta afectado?
Componente relacionado	¿Con qué decisión, tarea, herramienta o resultado se vincula?
Impacto	¿La afectación prevista es baja, media o alta? ¿Por qué?
Interés	¿Qué atención concede actualmente al cambio?

Influencia	¿Qué capacidad tiene para modificar decisiones o resultados?
Fuente de influencia	¿Procede de autoridad, recursos, conocimiento, ejecución, representación o relaciones?
Disposición actual	¿Es favorable, condicional, ambivalente, desconocida, crítica o desfavorable?
Evidencia	¿En qué observaciones, datos o manifestaciones se apoya la valoración?
Expectativas o preocupaciones	¿Qué espera ganar, perder o proteger?
Capacidad de apoyo	¿Qué contribución podría facilitar el cambio?
Capacidad de bloqueo	¿Qué actuación, omisión o validación podría impedir una parte necesaria?
Relación con otros agentes	¿A quién influye, representa o necesita?
Información pendiente	¿Qué debemos contrastar antes de completar el análisis?
Fecha de revisión	¿Cuándo deberá actualizarse la valoración?

EJEMPLO ABREVIADO

Campo	Contenido
Agente o grupo	Personal de Atención Ciudadana.
Relación	Usuario directo y enlace con la ciudadanía.
Impacto	Alto: cambia el registro, la consulta y la explicación del trámite.
Influencia	Media: no aprueba el proyecto, pero su práctica condiciona la

	adopción.
Disposición	Favorable con preocupación por la carga inicial.
Capacidad de apoyo	Probar casos, detectar barreras y explicar el nuevo canal.
Capacidad de bloqueo	Uso parcial si las incidencias y excepciones no se resuelven.
Información pendiente	Volumen de solicitudes y dificultades durante las horas de mayor demanda.
LIMITACIÓN DE LA HERRAMIENTA El mapa simplifica una realidad cambiante. No demuestra por sí solo las intenciones de ningún agente ni determina automáticamente cómo debe participar. Debe combinarse con: • conversaciones y escucha; • revisión de funciones y procedimientos; • datos sobre el impacto; • identificación de obligaciones legales; • actualización durante la implantación.	

En pocas palabras

- Un agente implicado puede decidir, aplicar, facilitar, representar o resultar afectado por el cambio.
- El organigrama no permite identificar por sí solo todos los conocimientos, dependencias e impactos relevantes.
- Influencia, interés e impacto son dimensiones diferentes: una persona muy afectada puede tener poca capacidad de decisión.
- La disposición describe una posición actual ante un cambio concreto, no una característica permanente.
- La capacidad de bloqueo puede responder a una competencia formal, un riesgo real o una dependencia operativa.
- El mapa debe incluir al personal usuario, la representación del personal, la ciudadanía y los agentes externos cuando corresponda.
- Conviene buscar expresamente grupos poco visibles, con alto impacto o dificultades para participar.
- El mapa debe actualizarse y utilizar funciones o grupos, evitando etiquetas y datos personales innecesarios.

Autocomprobación · Comprueba lo aprendido

1. ¿Qué agente debería recibir una atención especial en el análisis?

- a) Un grupo con alta influencia y bajo impacto.
- b) Un grupo con alto impacto y baja influencia.
- c) Únicamente las personas que forman parte del equipo impulsor.
- d) Solo quien ha expresado una posición contraria.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: un grupo muy afectado puede quedar fuera de las decisiones porque tiene poca influencia. El mapa debe hacer visible esa situación y permitir preparar una participación adecuada.

2. Una técnica administrativa no ocupa una posición jerárquica, pero conoce todas las excepciones del procedimiento y el equipo consulta habitualmente su criterio. ¿Cómo debe valorarse su influencia?

- a) Baja, porque no puede aprobar el proyecto.
- b) Nula, porque no forma parte del equipo impulsor.
- c) Potencialmente alta en el diseño y aplicación, debido a su conocimiento y ascendencia profesional.
- d) Igual a la del resto del personal usuario.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: la influencia no procede únicamente de la autoridad formal. El conocimiento especializado y la confianza del equipo también pueden condicionar las decisiones y la implantación.

3. Indica si la afirmación es verdadera o falsa

Si un agente muestra poco interés por el proyecto, podemos concluir que sufrirá un impacto reducido.

Respuesta: falsa.

Retroalimentación: interés e impacto son dimensiones diferentes. Una persona puede desconocer las consecuencias, no disponer de tiempo para participar o considerar que su opinión no será atendida y, aun así, resultar muy afectada.

4. Informática solicita retrasar una función porque no puede garantizar los permisos de acceso. ¿Cuál es la interpretación inicial más adecuada?

- a) Es un agente contrario a la innovación.
- b) Está ejerciendo una capacidad de bloqueo técnico que debe analizarse y contrastarse.
- c) Debe excluirse del equipo para evitar retrasos.
- d) Su posición es irrelevante porque no adopta la decisión política.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: la objeción puede señalar un riesgo real. El análisis debe identificar la capacidad técnica del área y comprobar qué condiciones permitirían continuar con seguridad.

SIGUIENTE PASO

Ya podemos reconocer quiénes están implicados, cómo les afecta el cambio y qué capacidad tienen para facilitarlo o condicionarlo. El mapa todavía no indica cómo relacionarnos con cada grupo.

En la unidad **B2.6. Escucha, participación y acompañamiento** utilizaremos este análisis para seleccionar

conversaciones, reuniones de contraste, grupos de trabajo, pruebas piloto, canales de dudas, formación y otras medidas ajustadas a cada agente.

Fuentes

- [Bryson, J. M. — *What to Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques*.](#)
- [OCDE — *Guidelines for Citizen Participation Processes*.](#)
- [Real Decreto Legislativo 5/2015 — Texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.](#)

Para ampliar

- [OCDE — *Open Government for Stronger Democracies*.](#)
- [Universidad de Auckland — *Identifying and Mapping Your Partners*.](#)
- Reed, M. S. et al. — *Who's In and Why? A Typology of Stakeholder Analysis Methods for Natural Resource Management*.

B2.6. Escucha, participación y acompañamiento

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Nuclear	Actividad 2

CONCEPTOS CLAVE

escucha activa, consulta, participación, contraste, prueba piloto, canal de dudas, formación, apoyo y devolución.

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Podemos afirmar que hemos hecho participar a las personas si les pedimos su opinión cuando las decisiones importantes ya están tomadas?

En el Ayuntamiento de Valdeloma, el equipo impulsor convoca una reunión para presentar la nueva herramienta de gestión de solicitudes. Explica sus ventajas, realiza una demostración y reserva diez minutos para preguntas.

Durante la reunión, el personal plantea dificultades relacionadas con los expedientes pendientes, la asignación de prioridades y la duplicidad temporal de registros. El equipo toma nota, pero no aclara qué cuestiones podrán revisarse ni cuándo ofrecerá una respuesta.

Al finalizar, el proyecto incorpora la reunión a su informe como una actuación de participación. Sin embargo, las personas asistentes no saben si sus aportaciones tendrán algún efecto.

Se ha producido comunicación y cierta escucha, pero todavía no existe un proceso completo de participación y acompañamiento.

POR QUÉ IMPORTA

Las resistencias, expectativas y preocupaciones identificadas en las unidades anteriores no se gestionan únicamente enviando más información. Algunas requieren escuchar experiencias, contrastar interpretaciones, revisar decisiones, probar soluciones o proporcionar apoyo durante la aplicación.

No todas las personas necesitan participar del mismo modo. Tampoco todas las decisiones pueden abrirse a modificación. Lo importante es seleccionar una relación coherente con:

- el impacto del cambio;
- la capacidad de cada agente para aportar conocimiento;
- el momento del proceso;
- las decisiones que todavía están abiertas;
- las competencias y responsabilidades existentes;
- las necesidades de aprendizaje y apoyo;
- los compromisos que la organización pueda cumplir.

La participación pierde credibilidad cuando se solicita una aportación sin explicar cómo se utilizará. El acompañamiento resulta insuficiente cuando se limita a ofrecer formación y no atiende las dificultades que aparecen durante la transición.

Qué aprenderás

Al terminar esta unidad podrás:

- diferenciar información, escucha, consulta, participación y acompañamiento;
- seleccionar medidas adecuadas para distintos agentes y necesidades;

- diseñar una actuación básica de escucha o participación con devolución;
- incorporar medidas de acompañamiento al mapa de resistencias y agentes implicados.

1. Diferentes formas de relacionarse con los agentes

Informar, escuchar, consultar, participar y acompañar son actuaciones relacionadas, pero no equivalentes.

Actuación	Finalidad principal	Papel de las personas implicadas
Informar	Facilitar datos, decisiones, instrucciones y plazos.	Reciben y pueden solicitar aclaraciones.
Escuchar	Comprender experiencias, necesidades, preocupaciones y propuestas.	Expresan su perspectiva y ayudan a interpretar la situación.
Consultar	Recoger aportaciones sobre una cuestión definida antes de decidir.	Formulan observaciones o alternativas que serán valoradas.
Participar o colaborar	Trabajar conjuntamente sobre determinados elementos del cambio.	Analizan, diseñan, prueban o revisan propuestas dentro de un alcance acordado.
Codecidir	Compartir una decisión cuando existe competencia y compromiso para hacerlo.	Intervienen directamente en la elección o aprobación.
Acompañar	Ayudar a comprender, aprender y actuar durante la transición.	Reciben apoyo, practican, comunican incidencias y ajustan su forma de trabajo.

Estas actuaciones no forman una escala en la que siempre debamos alcanzar el nivel más alto. Una decisión ya adoptada puede requerir información clara y acompañamiento, pero no una consulta que sugiera que todavía puede modificarse.

Del mismo modo, una cuestión que depende del conocimiento práctico del personal usuario puede necesitar un grupo de trabajo o una prueba piloto, no únicamente una presentación.

La OCDE recomienda definir antes de iniciar un proceso participativo qué aportaciones se buscan, qué efecto podrán tener y cómo se utilizarán. El método debe seleccionarse después de aclarar esa finalidad. [OCDE — Guidelines for Citizen Participation Processes](#)

CONCEPTO CLAVE

Espacio de participación: conjunto de cuestiones sobre las que las personas participantes pueden aportar, proponer, contrastar o decidir, junto con los límites que no pueden modificarse.

Por ejemplo:

«La puesta en funcionamiento de la herramienta está aprobada. Durante esta sesión revisaremos las categorías, el tratamiento de los casos urgentes y el procedimiento de transición. La fecha de inicio y el presupuesto no forman parte de esta revisión».

Esta formulación evita generar una expectativa de decisión que la organización no puede cumplir.

2. Escuchar activamente

Escuchar no consiste únicamente en permanecer en silencio mientras otra persona habla. La **escucha activa** busca comprender lo que la persona quiere expresar antes de responder, justificar la decisión o proponer una solución.

Una escucha de calidad requiere:

50. **Preparar la conversación.** Definir qué necesitamos comprender y disponer de tiempo suficiente.
51. **Formular preguntas abiertas.** Facilitar que la persona describa experiencias y ejemplos.
52. **Atender sin interrumpir innecesariamente.**
53. **Solicitar concreción.** Preguntar cuándo sucede, a quién afecta y qué consecuencias produce.
54. **Distinguir hechos, interpretaciones y expectativas.**
55. **Comprobar la comprensión.** Resumir lo escuchado y permitir que la persona lo corrija.
56. **Evitar una defensa inmediata.** Comprender una objeción no obliga a aceptarla.
57. **Explicar el siguiente paso.** Indicar qué se hará con la información y cuándo habrá respuesta.

La investigación experimental sobre escucha muestra que una escucha atenta, empática y no enjuiciadora puede facilitar que las personas expresen y clarifiquen mejor sus posiciones. [Itzhakov et al. — The Listener Sets the Tone](#)

Preguntas que ayudan a escuchar

- ¿Qué parte del cambio te preocupa especialmente?
- ¿Puedes describir una situación concreta en la que aparecería esa dificultad?
- ¿Qué hacemos actualmente cuando se produce ese caso?
- ¿Quién más resulta afectado?
- ¿Qué información necesitarías para valorar mejor la propuesta?
- ¿Qué elemento debería mantenerse?
- ¿Qué condición facilitaría la aplicación?
- ¿Cómo podríamos comprobar si la solución funciona?

Respuestas que dificultan la escucha

- «Eso no va a ocurrir».
- «El resto de las áreas no tiene ese problema».
- «Siempre hemos trabajado así».
- «La decisión viene de arriba».
- «Ya lo entenderéis cuando empecemos».
- «Lo que hace falta es una actitud más positiva».
- «No podemos revisar cada caso particular».

Estas respuestas pueden cerrar la conversación antes de comprender si existe un riesgo, una excepción relevante o una necesidad de apoyo.

ATENCIÓN

Escuchar no equivale a aceptar todas las propuestas.

La organización puede concluir que una petición no es viable. Aun así, debería poder demostrar que la ha

comprendido, contrastado y respondido de forma razonada.

3. Entrevistas y conversaciones

Las entrevistas y conversaciones permiten profundizar en experiencias que difícilmente aparecerían en una encuesta o en una reunión numerosa.

Resultan especialmente útiles para:

- conocer cómo se realiza realmente una tarea;
- identificar excepciones y soluciones informales;
- comprender una posición crítica;
- analizar una preocupación sensible;
- escuchar a personas que participan poco en grupos;
- preparar una reunión posterior;
- contrastar una hipótesis del equipo impulsor.

Una conversación breve puede organizarse en cinco momentos:

58. **Contexto:** explicar la finalidad y el uso de la información.
59. **Experiencia actual:** preguntar cómo se realiza la tarea.
60. **Impacto previsto:** explorar qué cambiaría.
61. **Necesidades y alternativas:** identificar condiciones y propuestas.
62. **Cierre:** resumir, comprobar y explicar el siguiente paso.

Conviene registrar conclusiones, no transcribir indiscriminadamente datos personales o comentarios atribuidos. En una actividad formativa deben utilizarse funciones, grupos o situaciones ficticias.

4. Reuniones de contraste y grupos de trabajo

Reuniones de contraste

Una reunión de contraste sirve para comprobar si el diagnóstico o la propuesta del equipo refleja adecuadamente la realidad.

Puede utilizarse para revisar:

- un mapa de problemas;
- un procedimiento;
- las causas de una incidencia;
- las expectativas y pérdidas previstas;
- los agentes identificados;
- los resultados de entrevistas;
- una propuesta de solución;
- los riesgos de implantación.

Una reunión de contraste no debe limitarse a mostrar una presentación y preguntar al final si alguien quiere añadir algo.

Conviene facilitar:

- información previa comprensible;
- preguntas concretas;
- tiempo para analizar;

- posibilidad de expresar desacuerdo;
- registro de acuerdos y cuestiones abiertas;
- identificación de responsables;
- fecha de devolución.

Grupos de trabajo

Un grupo de trabajo resulta adecuado cuando diferentes agentes deben construir o revisar conjuntamente una parte del cambio.

Por ejemplo:

- definir las categorías de una nueva aplicación;
- acordar el tratamiento de casos excepcionales;
- simplificar un circuito administrativo;
- preparar materiales de apoyo;
- diseñar una prueba piloto;
- revisar indicadores;
- proponer mejoras tras las primeras semanas.

Antes de constituirlo conviene aclarar:

- qué resultado debe producir;
- qué decisiones están abiertas;
- quién debe estar representado;
- cuánto tiempo estará activo;
- quién coordinará;
- quién adoptará la decisión final;
- cómo se documentarán sus conclusiones.

Un grupo permanente sin finalidad definida puede generar reuniones, pero no participación útil.

5. Pruebas piloto

Una **prueba piloto** permite aplicar el cambio de forma limitada antes de extenderlo.

Puede limitarse por:

- unidad o área;
- tipo de expediente;
- perfil de usuario;
- canal;
- funcionalidad;
- periodo temporal;
- número de casos.

El piloto no debe utilizarse únicamente para confirmar que la solución elegida funciona. Su finalidad es producir aprendizaje.

Una prueba útil debería definir:

63. **Qué hipótesis se quiere comprobar.**
64. **Quién participará.**
65. **Qué casos se utilizarán.**
66. **Qué datos e incidencias se recogerán.**
67. **Qué criterios permitirán continuar, modificar o detener la prueba.**

68. **Quién podrá adoptar esas decisiones.**

69. **Cómo se devolverán los resultados.**

Ejemplo:

«Durante dos semanas, Atención Ciudadana y Obras registrarán cincuenta solicitudes reales de tres categorías. Comprobaremos el tiempo de registro, las incidencias, los casos que no pueden clasificarse y la posibilidad de modificar prioridades urgentes».

La participación en un piloto no consiste únicamente en utilizar la herramienta. Las personas participantes deben poder comunicar dificultades y conocer qué cambios se han realizado a partir de la prueba.

6. Canales de dudas

Un canal de dudas permite plantear preguntas durante la preparación y aplicación del cambio.

Puede adoptar diferentes formas:

- correo específico;
- foro interno;
- formulario;
- espacio en la intranet;
- reunión breve periódica;
- horario de atención;
- persona de referencia;
- registro compartido de preguntas frecuentes.

El canal debe indicar:

- para qué cuestiones puede utilizarse;
- quién lo atiende;
- plazo orientativo de respuesta;
- cómo se derivarán las cuestiones técnicas, jurídicas u organizativas;
- dónde se publicarán las respuestas de interés general;
- qué información no debe incorporarse por motivos de confidencialidad.

Abrir un buzón que nadie revisa puede aumentar la desconfianza. También resulta insuficiente responder individualmente a preguntas recurrentes sin actualizar la información general.

Del canal al aprendizaje

Las dudas deben analizarse periódicamente. Una acumulación de preguntas similares puede indicar:

- una comunicación poco clara;
- una decisión pendiente;
- una formación insuficiente;
- una dificultad de uso;
- una responsabilidad mal definida;
- una excepción no prevista;
- una diferencia entre el procedimiento y la práctica real.

7. Formación, apoyo y acompañamiento

La formación responde principalmente a una necesidad de conocimiento o capacidad. El acompañamiento incorpora además apoyo durante la aplicación.

Medida	Necesidad que atiende
Sesión explicativa	Comprender la finalidad, el alcance y el funcionamiento general.
Demostración	Observar cómo se realiza una tarea.
Práctica guiada	Aplicar el cambio con apoyo.
Guía breve o lista de comprobación	Recordar pasos y criterios durante el trabajo.
Casos resueltos	Comprender cómo actuar ante situaciones frecuentes.
Entorno de prueba	Practicar sin afectar a expedientes o datos reales.
Persona de referencia	Resolver dudas próximas al puesto.
Soporte especializado	Atender incidencias técnicas, jurídicas u organizativas.
Revisión posterior	Comprobar qué dificultades persisten y qué ajustes son necesarios.
Apoyo entre iguales	Compartir experiencias y soluciones contrastadas.

El acompañamiento debe ajustarse al impacto y a la dificultad de adopción. No todas las personas necesitan el mismo apoyo.

También conviene distinguir:

- **duda de conocimiento:** la persona no sabe cómo realizar una tarea;
- **falta de práctica:** conoce la explicación, pero todavía no puede aplicarla con seguridad;
- **incidencia técnica:** la herramienta no funciona como estaba previsto;
- **problema organizativo:** no se han definido responsabilidades o criterios;
- **objeción fundamentada:** existe un desacuerdo que debe analizarse;
- **falta de recursos:** no hay tiempo, medios o apoyo suficiente.

Una formación adicional no resolverá por sí sola un problema de permisos, una responsabilidad ambigua o una carga de trabajo inviable.

8. Participación real y participación meramente formal

La participación es real cuando existe una posibilidad definida de influir, aportar conocimiento o mejorar la aplicación del cambio.

No exige que todas las aportaciones sean aceptadas. Exige claridad, consideración y respuesta.

Participación real	Participación meramente formal
Se realiza cuando todavía existen cuestiones abiertas.	Se solicita cuando todas las decisiones están cerradas.
Explica qué puede modificarse y qué no.	Genera una expectativa imprecisa de influencia.
Incluye a los grupos relevantes y afectados.	Convoca únicamente a quienes ya apoyan la propuesta.
Facilita información suficiente para participar.	Solicita opiniones sin contexto.
Utiliza preguntas concretas.	Se limita a preguntar si alguien quiere añadir algo.
Registra y analiza las aportaciones.	Recoge comentarios sin un procedimiento posterior.
Explica qué se incorpora, qué no y por qué.	No existe devolución.
Reduce barreras de tiempo, acceso o lenguaje.	Utiliza un único canal que excluye a parte de las personas.
Mantiene el seguimiento durante la implantación.	Considera finalizada la participación tras una reunión.

La OCDE subraya la necesidad de comunicar desde el inicio el efecto que tendrán las contribuciones, garantizar oportunidades de participación y prestar atención a grupos infrarrepresentados. [OCDE — planificación e inclusión de procesos participativos](#)

PRECAUCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Las dinámicas participativas no sustituyen los procedimientos formales de información, consulta o negociación que resulten legalmente aplicables.

Si el cambio afecta a materias relacionadas con condiciones de trabajo, organización, evaluación u otros ámbitos regulados, deberá comprobarse la intervención correspondiente de la representación del personal. El mapa de agentes puede detectar esa necesidad, pero no determina por sí solo el procedimiento jurídico. [Texto refundido del Estatuto Básico del Empleado Público — artículos 31 a 40](#)

9. La devolución: cerrar el ciclo

La devolución explica qué ha ocurrido con las preguntas, propuestas y dificultades recogidas.

Un ciclo básico de devolución comprende:

70. **Recoger:** registrar la aportación.

71. **Analizar:** contrastar su alcance y evidencia.

- 72. **Derivar:** trasladarla a quien pueda responder o decidir.
- 73. **Decidir:** adoptar una respuesta o mantenerla pendiente.
- 74. **Devolver:** comunicar el resultado y su justificación.
- 75. **Comprobar:** revisar si la respuesta ha resuelto la cuestión.
- 76. **Actualizar:** incorporar el aprendizaje a procedimientos, materiales o decisiones.

La respuesta puede adoptar diferentes estados:

- incorporada;
- incorporada parcialmente;
- no incorporada;
- pendiente de información;
- pendiente de decisión;
- trasladada a otro órgano o responsable;
- programada para una fase posterior.

Una devolución adecuada podría formularse así:

«Durante la prueba se propuso permitir que todas las unidades modificaran directamente las prioridades. La propuesta no se incorpora de ese modo porque necesitamos mantener la trazabilidad. Se habilitará una solicitud de cambio de prioridad y las jefaturas de área podrán validarla. El funcionamiento se revisará después del primer mes».

La OCDE advierte de que no cerrar el ciclo puede transmitir que las aportaciones no eran importantes y reducir la disposición a participar en el futuro. La devolución debe explicar qué se acepta, qué no y por qué.

[OCDE — Using citizen input and providing feedback](#)

10. Cómo seleccionar una medida

Antes de elegir una dinámica, conviene responder a estas preguntas:

- 77. ¿Qué agente o grupo necesita participar?
- 78. ¿Qué impacto experimentará?
- 79. ¿Qué necesitamos comprender, decidir, probar o facilitar?
- 80. ¿Qué cuestiones están abiertas?
- 81. ¿Qué conocimiento puede aportar?
- 82. ¿Qué barreras pueden dificultar su participación?
- 83. ¿Cuál es el método más proporcionado?
- 84. ¿Quién recogerá y analizará las aportaciones?
- 85. ¿Quién puede adoptar la decisión?
- 86. ¿Cuándo y cómo se realizará la devolución?
- 87. ¿Qué apoyo necesitará durante la aplicación?
- 88. ¿Qué evidencia debemos conservar?

Relacionar necesidades y medidas

Necesidad detectada	Medida posible
Comprender una preocupación sensible	Conversación o entrevista individual.
Contrastar un diagnóstico	Reunión de contraste.

Necesidad detectada	Medida posible
Revisar un procedimiento entre varias áreas	Grupo de trabajo.
Comprobar si una solución funciona en la práctica	Prueba piloto.
Resolver dudas recurrentes	Canal de dudas y preguntas frecuentes.
Aprender una tarea nueva	Demostración, práctica guiada y material de apoyo.
Atender incidencias durante la implantación	Soporte, persona de referencia y registro de incidencias.
Conocer la experiencia de la ciudadanía	Entrevistas, pruebas de uso o consulta accesible.
Resolver una materia sometida a procedimiento formal	Activar el cauce jurídico o de representación correspondiente.
Mostrar cómo se utilizaron las aportaciones	Informe o reunión de devolución.

11. Caso conductor: el acompañamiento en Valdeloma

CASO FICTICIO ELABORADO CON FINES DIDÁCTICOS

Este supuesto se utiliza exclusivamente para favorecer el aprendizaje y no describe una entidad concreta.

El equipo impulsor revisa el mapa de agentes elaborado en B2.5 y propone medidas diferentes para cada grupo.

Agente o grupo	Necesidad principal	Medida propuesta	Devolución o evidencia
Personal de Atención Ciudadana	Comprobar el registro y detectar barreras para la ciudadanía.	Conversaciones iniciales, práctica guiada y prueba piloto.	Registro de incidencias y reunión de revisión.
Obras y Urbanismo	Resolver casos urgentes y expedientes pendientes.	Grupo de trabajo sobre excepciones y prioridades.	Procedimiento actualizado y respuesta a cuestiones abiertas.
Responsables de área	Aclarar responsabilidades y criterios.	Reunión de contraste del flujo de trabajo.	Matriz de responsabilidades validada.

Agente o grupo	Necesidad principal	Medida propuesta	Devolución o evidencia
Informática	Comprobar permisos, integraciones y soporte.	Seguimiento técnico y piloto limitado.	Registro técnico, decisiones y calendario de correcciones.
Representación del personal	Conocer el impacto sobre tareas y responsabilidades.	Información y cauce formal que corresponda según la materia.	Actas y acuerdos del procedimiento aplicable.
Ciudadanía usuaria	Comprobar claridad, accesibilidad y facilidad de uso.	Pruebas con perfiles diversos y canal de incidencias.	Informe de barreras y cambios incorporados.
Asociaciones locales	Aportar la experiencia de colectivos específicos.	Reunión de contraste o consulta focalizada.	Síntesis de aportaciones y respuesta.
Conjunto del personal	Resolver dudas durante la transición.	Canal estable, preguntas frecuentes y sesiones de apoyo.	Registro de preguntas, respuestas y actualizaciones.

El equipo también define dos límites:

- la implantación de la herramienta ya está aprobada;
- las categorías, los permisos, el tratamiento de urgencias y el procedimiento de transición todavía pueden revisarse.

Esta aclaración permite participar sin generar la expectativa de que todas las decisiones volverán a abrirse.

DETENTE Y PIENSA

A partir del caso de Valdeloma:

- ¿Qué medida permite comprender mejor el trabajo cotidiano?
- ¿Qué cuestión necesita un grupo de trabajo?
- ¿Qué actuación produce aprendizaje antes de extender la herramienta?
- ¿Qué agente puede requerir un procedimiento formal?
- ¿Qué evidencia permitiría demostrar que las aportaciones fueron atendidas?
- ¿Qué debería comunicarse antes de convocar cada actuación?

12. Pruébalo en tu contexto

Selecciona uno de los agentes incluidos en tu mapa y completa estas frases:

- **Necesitamos escuchar o comprender:** ...
- **La cuestión que todavía está abierta es:** ...
- **La aportación que puede realizar este agente es:** ...
- **La medida más adecuada sería:** ...
- **La persona responsable de analizarla será:** ...

- La decisión corresponderá a: ...
- La devolución se realizará mediante: ...
- El apoyo posterior necesario será: ...
- La evidencia que conviene guardar es: ...

Comprueba después:

- si la medida se realiza con tiempo suficiente para influir;
- si la persona dispone de información y condiciones para participar;
- si has diferenciado consulta, decisión y acompañamiento;
- si existe una devolución prevista;
- si has evitado incluir datos personales o información confidencial.

HERRAMIENTA: BANCO DE MEDIDAS DE ESCUCHA, PARTICIPACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO

Medida	Utilidad principal	Resultado o evidencia
Entrevista individual	Profundizar en experiencias, necesidades o preocupaciones.	Síntesis anonimizada y cuestiones detectadas.
Conversación en el puesto	Comprender una tarea en su contexto real.	Observaciones, pasos y excepciones.
Reunión de contraste	Validar un diagnóstico o una propuesta.	Acta de acuerdos, desacuerdos y cuestiones abiertas.
Grupo de trabajo	Diseñar o revisar una parte del cambio.	Propuesta, procedimiento o prototipo.
Taller de cocreación	Generar y priorizar alternativas.	Opciones y criterios de selección.
Encuesta breve	Recoger información de un grupo amplio.	Resultados agregados y conclusiones.
Prueba piloto	Comprobar hipótesis en condiciones limitadas.	Incidencias, datos, aprendizaje y decisión de continuidad.
Prueba de uso	Detectar dificultades de comprensión o interacción.	Barreras observadas y ajustes.
Canal de dudas	Mantener una vía estable de consulta.	Registro de preguntas y respuestas.
Preguntas frecuentes	Compartir respuestas recurrentes.	Documento actualizado.

Demostración	Mostrar cómo funciona la nueva práctica.	Grabación o material de apoyo.
Práctica guiada	Desarrollar capacidad para actuar.	Casos realizados y dudas detectadas.
Tutoría o punto de apoyo	Atender necesidades específicas.	Registro básico de orientación.
Red de personas de referencia	Acercar el apoyo a las unidades.	Relación de referentes y cuestiones elevadas.
Revisión posterior	Analizar la experiencia tras la implantación.	Mejoras, decisiones y responsables.
Sesión o informe de devolución	Explicar el uso de las aportaciones.	Respuesta trazable a propuestas y preguntas.

Ficha para seleccionar y planificar una medida

Campo	Pregunta orientadora
Agente o grupo	¿A quién se dirige la medida?
Necesidad detectada	¿Qué preocupación, barrera, conocimiento o capacidad debemos atender?
Finalidad	¿Queremos informar, escuchar, consultar, colaborar, probar o apoyar?
Cuestión abierta	¿Sobre qué puede influir la aportación?
Límites	¿Qué decisiones no pueden modificarse y por qué?
Momento	¿Cuándo debe realizarse para resultar útil?
Medida seleccionada	¿Qué conversación, reunión, piloto, canal o apoyo utilizaremos?

Condiciones de participación	¿Qué información, tiempo, accesibilidad o recursos necesita el grupo?
Responsable de la medida	¿Quién convoca, facilita y registra?
Responsable de la decisión	¿Quién puede responder o decidir?
Resultado esperado	¿Qué conocimiento, propuesta, aprendizaje o capacidad se espera obtener?
Devolución	¿Cómo y cuándo se comunicará la respuesta?
Acompañamiento posterior	¿Qué ayuda será necesaria durante la aplicación?
Evidencia	¿Qué acta, registro, informe, material o decisión se conservará?
Revisión	¿Cuándo comprobaremos si la medida ha funcionado?

EJEMPLO ABREVIADO	
Campo	Contenido
Agente o grupo	Personal de Atención Ciudadana.
Necesidad	Detectar dificultades de registro y explicación del nuevo canal.
Finalidad	Escuchar, probar y acompañar.
Cuestión abierta	Categorías, mensajes de ayuda y tratamiento de casos excepcionales.
Límite	La implantación de la herramienta ya está aprobada.
Medida	Conversaciones iniciales, práctica y piloto de dos semanas.
Responsable	Equipo impulsor con apoyo de Informática.

Resultado esperado	Identificación de incidencias y ajustes prioritarios.
Devolución	Reunión de revisión y publicación de cambios incorporados.
Acompañamiento	Guía breve, canal de dudas y soporte durante el primer mes.
Evidencia	Registro de incidencias, acta de revisión y versión actualizada de la guía.
LIMITACIÓN DE LA HERRAMIENTA Seleccionar una medida no garantiza una participación adecuada. Su calidad dependerá de: • cuándo se realiza; • quién puede participar; • qué información recibe; • qué influencia se ha prometido; • cómo se facilita la conversación; • quién responde; • si existe devolución; • si las conclusiones se utilizan realmente. El banco debe adaptarse a la dimensión de la entidad, el impacto del cambio, los recursos disponibles y los procedimientos aplicables. La ficha completará el Mapa de resistencias y agentes implicados correspondiente a la Actividad 2.	

En pocas palabras

- Informar, escuchar, consultar, participar y acompañar cumplen funciones diferentes.
- Antes de solicitar una aportación hay que explicar qué está abierto, qué está decidido y cómo se utilizará.
- Escuchar activamente implica preguntar, aclarar, resumir y explicar el siguiente paso.
- Las entrevistas permiten profundizar; las reuniones contrastan; los grupos de trabajo construyen; los pilotos producen aprendizaje.
- Un canal de dudas necesita responsabilidad, plazo de respuesta y seguimiento.
- La formación atiende conocimientos y capacidades; el acompañamiento también atiende incidencias, responsabilidades, recursos y dificultades de aplicación.
- Participar no significa aceptar todas las propuestas, pero sí analizarlas y responderlas.
- Una dinámica informal no sustituye los procedimientos legales de participación o negociación.

- La devolución cierra el ciclo y permite demostrar qué se hizo con las aportaciones.
- Cada medida debe dejar una evidencia útil: acta, registro, decisión, material actualizado o informe de resultados.

Autocomprobación · Comprueba lo aprendido

1. La implantación de una herramienta ya está aprobada, pero todavía pueden revisarse sus categorías y permisos. ¿Qué debe comunicarse al convocar un grupo de trabajo?

- a) Que todas las decisiones podrán modificarse.
- b) Que la reunión tiene únicamente una finalidad informativa.
- c) Qué aspectos están abiertos y qué elementos ya están decididos.
- d) Que las propuestas se incorporarán automáticamente.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: la participación requiere delimitar el espacio de influencia. No debe prometerse una capacidad de decisión que el proceso no puede ofrecer.

2. ¿Qué medida resulta más adecuada para comprobar si una nueva clasificación funciona con expedientes reales?

- a) Una circular informativa.
- b) Una prueba piloto con casos delimitados y criterios de revisión.
- c) Una encuesta de satisfacción antes de utilizarla.
- d) Una presentación general.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: el piloto permite observar el funcionamiento, registrar incidencias y decidir qué debe modificarse antes de extender la solución.

3. Indica si la afirmación es verdadera o falsa

Escuchar activamente una objeción obliga al equipo impulsor a aceptar la propuesta planteada.

Respuesta: falsa.

Retroalimentación: escuchar implica comprender, contrastar y responder. La propuesta puede no resultar viable, pero deberá explicarse cómo se ha valorado y por qué se adopta una determinada decisión.

4. ¿Qué actuación representa mejor una devolución adecuada?

- a) Agradecer la participación al terminar la reunión.
- b) Archivar las notas por si resultan útiles más adelante.
- c) Comunicar qué propuestas se incorporan, cuáles no, los motivos y los siguientes pasos.
- d) Enviar nuevamente la presentación inicial.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: la devolución cierra el ciclo entre la aportación y la decisión. Debe permitir conocer el resultado, su justificación y el seguimiento previsto.

5. Se han impartido dos sesiones formativas, pero el personal sigue sin saber quién puede autorizar los casos urgentes. ¿Cuál es la actuación más adecuada?

- a) Repetir la formación.
- b) Elaborar un manual más extenso.
- c) Definir la responsabilidad, comunicarla y acompañar su aplicación.
- d) Recordar que la herramienta es obligatoria.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: no se trata de una carencia de conocimientos, sino de una cuestión organizativa pendiente. La formación no puede sustituir una decisión sobre responsabilidades.

SIGUIENTE PASO

Ya disponemos de los elementos necesarios para completar el análisis humano del cambio: resistencias, causas, expectativas, agentes y medidas de escucha y acompañamiento.

En la **Actividad 2. Mapa de resistencias y agentes implicados**, integrarás estos elementos para:

- identificar los grupos afectados;
- analizar su posible posición, influencia e impacto;
- recoger expectativas, preocupaciones, apoyos y resistencias;
- proponer medidas de escucha, participación y acompañamiento;
- definir las evidencias que permitirían realizar el seguimiento.

El resultado se incorporará posteriormente a los apartados de agentes, resistencias, participación y acompañamiento de la estrategia final.

Fuentes

- OCDE — [*Guidelines for Citizen Participation Processes*](#).
- Itzhakov, G., DeMarree, K. G., Kluger, A. N. y Turjeman-Levi, Y. — [*The Listener Sets the Tone: High-Quality Listening Increases Attitude Clarity and Behavior-Intention Consequences*](#).
- Sahay, S. y Goldthwaite, C. — [*Participatory Practices During Organizational Change: Rethinking Participation and Resistance*](#).
- [Real Decreto Legislativo 5/2015](#) — [Texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público](#).

Para ampliar

- GOV.UK Service Manual — [*User research*](#).
- OCDE — [*Open Government for Stronger Democracies*](#).
- Bronsgeest, O. J., Bouwmeester, O. y De Man, A. P. — [*Timing of Employee Participation and Synchronicity in Planned Organizational Change*](#).

Cierre del bloque

Caso integrado: comprender y acompañar el cambio en Valdeloma

CASO FICTICIO ELABORADO CON FINES DIDÁCTICOS

La nueva herramienta ya está disponible, pero la adopción es desigual. Algunas áreas mantienen registros paralelos; otras plantean dudas sobre permisos, urgencias y responsabilidades; el personal de Atención Ciudadana detecta dificultades de uso; Informática advierte de riesgos técnicos; y la ciudadanía todavía no ha participado en las pruebas. El equipo impulsor debe comprender estas señales antes de elegir cómo actuar.

Utiliza las siguientes preguntas para integrar lo aprendido:

- ¿Qué cambia para cada grupo y qué transición personal o profesional necesita realizar?
- ¿Qué conductas pueden observarse sin convertirlas en etiquetas o juicios?
- ¿Qué hipótesis podrían explicar cada manifestación y cómo se contrastarían?
- ¿Qué expectativas, incertidumbres, ganancias o pérdidas percibidas deben aclararse?
- ¿Qué agentes tienen influencia, interés, impacto o capacidad de apoyo o bloqueo?
- ¿Qué medida de escucha, participación, formación, apoyo o devolución sería proporcionada para cada necesidad?

RESULTADO ESPERADO

Un mapa de resistencias y agentes implicados que diferencie hechos e hipótesis y proponga medidas trazables de escucha, participación y acompañamiento.

Diez aprendizajes esenciales

- El cambio organizativo es común, pero la transición personal depende del impacto, la experiencia y la confianza de cada persona o grupo.
- La implantación formal o técnica no garantiza la adopción real de una nueva práctica.
- La resistencia es una respuesta situada y observable, no una identidad permanente.
- Observar exige describir qué ocurre, cuándo, dónde y con qué evidencia antes de interpretar sus causas.
- Una misma manifestación puede relacionarse con varias causas que deben formularse y contrastarse como hipótesis.
- Las expectativas, incertidumbres y pérdidas percibidas influyen aunque todavía no se hayan convertido en hechos.
- El mapa de agentes debe incluir a quienes deciden, aplican, apoyan, representan, utilizan o reciben los efectos del cambio.
- Influencia, interés, impacto y disposición describen dimensiones diferentes y pueden variar durante el proceso.
- Informar, escuchar, consultar, participar y acompañar cumplen funciones distintas.
- La devolución cierra el ciclo de participación y deja evidencia de cómo se analizaron las aportaciones y qué decisiones se adoptaron.

Glosario del bloque

Término	Definición de uso en el bloque
---------	--------------------------------

Término	Definición de uso en el bloque
Transición personal	Proceso mediante el que una persona comprende, aprende y asimila las implicaciones de un cambio hasta poder actuar con suficiente seguridad.
Adopción	Incorporación efectiva y habitual de la nueva práctica al trabajo.
Resistencia	Respuesta observable ante un cambio que puede expresar dudas, condiciones, desacuerdo, demora, ambivalencia u oposición.
Manifestación	Conducta, hecho o patrón observable relacionado con la respuesta al cambio.
Hipótesis causal	Explicación provisional sobre una posible causa que debe contrastarse mediante evidencias y conversaciones.
Expectativa	Interpretación sobre lo que una persona o grupo cree que ocurrirá en el futuro.
Pérdida percibida	Aspecto que una persona o grupo anticipa que puede perder, aunque todavía deba contrastarse su alcance real.
Agente implicado	Persona, grupo, unidad u organización que puede afectar al cambio, resultar afectada o aportar decisiones, conocimiento o recursos.
Influencia	Capacidad de modificar decisiones o el desarrollo del cambio.
Impacto	Grado en que cambian tareas, derechos, recursos, responsabilidades o resultados para un agente.
Disposición	Posición actual y revisable de un agente respecto al cambio.
Devolución	Comunicación trazable sobre cómo se analizaron las aportaciones, qué se decidió y cuáles son los siguientes pasos.

Actividad y recursos

Código	Recurso	Uso
RP-B2-01	Tipología de resistencias	Distinguir manifestaciones explícitas, implícitas y posiciones intermedias.
RP-B2-02	Mapa de agentes	Identificar personas, grupos, unidades y organizaciones relacionadas con el cambio.
RP-B2-03	Matriz de influencia, impacto y disposición	Priorizar agentes y fundamentar las necesidades de atención.
RP-B2-04	Mapa de expectativas y preocupaciones	Ordenar ganancias, pérdidas, incertidumbres y cuestiones abiertas.
RP-B2-05	Banco de medidas de escucha y acompañamiento	Seleccionar entrevistas, contrastes, pilotos, canales, formación, apoyo y devolución.
Actividad 2	Mapa de resistencias y agentes implicados	Entregar un mapa individual en 60 minutos conectado con la Actividad 1.

CONEXIÓN CON LA ACTIVIDAD FINAL

El mapa elaborado en la Actividad 2 alimentará los apartados de agentes, apoyos, resistencias, participación y acompañamiento de la estrategia final.

Fuentes consolidadas del bloque

- [Prosci Methodology](#)
- [Bridges Transition Model](#)
- [CIPD — Trust and psychological safety](#)
- [Trujillo Sáez y Álvarez Jiménez — Transformación digital de la Administración pública](#)
- [William Bridges Associates — Bridges Transition Model](#)
- [Prosci — Methodology Overview](#)
- [CIPD — Trust and psychological safety: an evidence review](#)
- [Trujillo Sáez, F. y Álvarez Jiménez, D. — Transformación digital de la Administración pública: ¿qué competencias necesitan los empleados públicos?](#)
- [CIPD — Recursos sobre gestión del cambio](#)
- [INAP — Transformando la Administración y la gestión pública en España](#)
- [Oreg y Sverdlik —](#)
- [Responses to Organizational Change](#)
- [Ford, Ford y D'Amelio —](#)
- [Resistance to Change: The Rest of the Story](#)
- [Oreg y Sverdlik, 2026](#)
- [Piderit —](#)
- [Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence](#)
- [Oreg, S. y Sverdlik, N. —](#)
- [Responses to Organizational Change: Evolution of the Concept, Established Findings, and Future Directions](#)
- [Piderit, S. K. —](#)
- [Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change](#)
- [Ford, J. D., Ford, L. W. y D'Amelio, A. —](#)
- [CIPD — Recursos sobre gestión del cambio](#)
- [CIPD —](#)
- [Change management for people professionals](#)
- [Oreg, Vakola y Armenakis —](#)
- [Change Recipients' Reactions to Organizational Change](#)
- [Cieslak y Valor —](#)
- [Moving beyond conventional resistance and resistors](#)
- [Trujillo Sáez y Álvarez Jiménez —](#)
- [Transformación digital de la Administración pública](#)
- [Khaw et al. —](#)
- [Reactions towards organizational change: a systematic literature review](#)
- [Oreg, S., Vakola, M. y Armenakis, A. —](#)
- [Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies](#)
- [Khaw, K. W. et al. —](#)
- [Cieslak, V. y Valor, C. —](#)
- [Moving beyond conventional resistance and resistors: an integrative review of employee resistance to digital transformation](#)
- [Trujillo Sáez, F. y Álvarez Jiménez, D. —](#)
- [Transformación digital de la Administración pública: ¿qué competencias necesitan los empleados públicos?](#)
- [Bordia et al. —](#)
- [Uncertainty During Organizational Change](#)

- [Bordia et al. —](#)
- [Management Are Aliens! Rumors and Stress During Organizational Change](#)
- [Nordhall et al. —](#)
- [Uncertainty and Justice Experiences in the Context of Organizational Change](#)
- [Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. y Callan, V. J. —](#)
- [Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies](#)
- [Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J. y DiFonzo, N. —](#)
- [Rafferty, A. E. y Griffin, M. A. —](#)
- [Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective](#)
- [Nordhall, O., Hörvallius, J., Nedelius, M. y Knez, I. —](#)
- [Recursos sobre gestión del cambio](#)
- [Bryson —](#)
- [What to Do When Stakeholders Matter](#)
- [Texto refundido del Estatuto Básico del Empleado Público — artículos 31 a 40](#)
- [OCDE —](#)
- [Guidelines for Citizen Participation Processes](#)
- [Bryson, J. M. —](#)
- [What to Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques](#)
- [OCDE —](#)
- [Guidelines for Citizen Participation Processes](#)
- [Real Decreto Legislativo 5/2015 — Texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público](#)
- [OCDE —](#)
- [Open Government for Stronger Democracies](#)
- [Universidad de Auckland —](#)
- [Identifying and Mapping Your Partners](#)
- [Itzhakov et al. —](#)
- [The Listener Sets the Tone](#)
- [OCDE — planificación e inclusión de procesos participativos](#)
- [Using citizen input and providing feedback](#)
- [Itzhakov, G., DeMarree, K. G., Kluger, A. N. y Turjeman-Levi, Y. —](#)
- [The Listener Sets the Tone: High-Quality Listening Increases Attitude Clarity and Behavior-Intention Consequences](#)
- [Sahay, S. y Goldthwaite, C. —](#)
- [Participatory Practices During Organizational Change: Rethinking Participation and Resistance](#)
- [GOV.UK Service Manual —](#)
- [User research](#)

SIGUIENTE PASO

El Bloque 3 presentará modelos para orientar el cambio y abordará el liderazgo y la comunicación necesarios para movilizar y acompañar a las personas implicadas.