DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Antes de lanzar un cambio: el paso que casi todos se saltan

Módulo adaptativo | ~20 min

Casi nueve de cada diez grandes transformaciones no logran lo que se proponen (Bain), no por incompetencia ni falta de medios, sino por falta de un encuadre previo al lanzamiento. De ahí este módulo, que aborda el paso previo: un encuadre en equipo en torno a tres preguntas (dónde estamos, adónde vamos, por dónde empezar), que el mánager y el colaborador realizan juntos teniendo en cuenta los intereses de todas las partes interesadas.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Reconocer por qué tantas transformaciones fracasan por falta de encuadre y proteger ese tiempo frente a la urgencia.

02 Hacer un diagnóstico honesto de la situación: lo que funciona, lo que se atasca, lo que cambia alrededor.

03 Definir una situación deseada que satisfaga a cada parte interesada: destinatarios, equipo y dirección.

04 Trazar las primeras etapas: un pequeño paso esta misma semana, hitos a tres meses e indicadores de seguimiento.

PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers que dirigen un cambio y colaboradores que quieren participar en el encuadre en lugar de descubrirlo sobre la marcha.

- **Requisitos previos:** ninguno

DESARROLLO DEL MÓDULO

En autonomía, con un entrenamiento adaptado a cada participante.

1. **Autodiagnóstico**: sobre 9 dimensiones, para situar las propias prácticas y orientar el entrenamiento.
2. **Vídeo de experto**: de 10 minutos, con 3 pausas de reflexión.
3. **Casos prácticos**: 2 primeros casos elegidos a partir del autodiagnóstico y, después, otros 16 opcionales. Cada respuesta recibe un feedback: sus efectos y una pista para mejorar.
4. **Compromiso con fecha**: una acción que probar, redactada por el participante o elegida entre las propuestas.
5. **Ficha resumen descargable**: puntos clave, preguntas, compromiso, notas personales y listas de comprobación.

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

Umbral: 80 %

La puntuación tiene en cuenta las respuestas a los casos prácticos, el compromiso formulado y, en su caso, las actividades de aprendizaje complementarias. Para validar el módulo se requieren un compromiso y una puntuación de al menos 80 %.

MÉTODOS Y MODELOS

- Encuadre del cambio en 3 etapas × 3 subpreguntas (situación actual, situación deseada, primeros pasos), principio Afthonios inspirado en el modelo de transición de Beckhard & Harris (1977)
- Análisis de las partes interesadas (destinatarios / equipo / línea jerárquica), inspirado en la teoría de las partes interesadas (R. E. Freeman, 1984)
- Primer pequeño paso, hitos a 3 meses e indicadores de seguimiento, inspirado en las «small wins» (K. Weick, 1984) y en las victorias a corto plazo (Kotter, 1996)
- Método Afthonios: diagnóstico de equipo en 1 hora «lo que funciona / lo que se atasca / lo que cambia a nuestro alrededor», en la línea de la Appreciative Inquiry (Cooperrider & Srivastva)

FUENTES Y REFERENCIAS

- Bain & Company, 2024: alrededor del 88 % de las transformaciones empresariales no alcanzan sus objetivos iniciales (encuesta a más de 400 directivos)
- Beckhard & Harris, Organizational Transitions, 1977: modelo de transición (estado actual / estado futuro / transición)
- Kotter, 1996: victorias a corto plazo (quick wins)
- R. E. Freeman, 1984: teoría de las partes interesadas

- Módulo creado por Afthonios.com.
- Contenido verificado el 13 de octubre de 2026