DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Que el cambio perdure: cuatro pilares para no volver atrás

Módulo adaptativo · ~20 min

La mayoría de las transformaciones no fracasan en el lanzamiento, sino en la consolidación: seis meses después, las antiguas prácticas vuelven y los indicadores empeoran; apenas una de cada ocho se mantiene de verdad. La etapa más descuidada, la duración, es el núcleo de este módulo: cuatro pilares concretos para que el cambio se mantenga, y la palanca más profunda, el relato que el equipo se cuenta sobre su capacidad de perdurar.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Comprender por qué las transformaciones se derrumban en la fase de consolidación, seis meses después de un arranque exitoso.

02 Consolidar un cambio en el tiempo gracias a cuatro pilares: rituales, coherencia del mánager, reconocimiento y medición.

03 Mantener la doble postura, firme y flexible, para evitar que un cambio logrado se anquilose.

04 Trabajar el relato colectivo del equipo sobre su capacidad de hacer perdurar sus cambios.

PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers y equipos que han puesto en marcha un cambio y quieren que perdure.

- **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

- Los 4 pilares para consolidar el cambio — método Afthonios (coaching), inspirado en la fase de «recongelación» de Kurt Lewin y en Kotter, Leading Change (1996)
- Role modeling (dar ejemplo) — modelo de influencia de McKinsey
- Tabla Afthonios de las 5 causas de colapso tras el arranque

FUENTES Y REFERENCIAS

- Bain & Company, Transformation & Change Survey (2024, más de 400 directivos): el 88 % de las transformaciones no alcanza los objetivos que se había marcado inicialmente
- McKinsey, «The science behind successful organizational transformations»: el éxito es 5,3 veces más probable cuando los propios directivos encarnan el cambio
- McKinsey, «Changing change management»: alrededor del 70 % de los programas de cambio fracasan
- John P. Kotter, «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail», Harvard Business Review (1995): en más de cien empresas observadas, ocho errores recurrentes hacen fracasar el cambio, entre ellos cantar victoria demasiado pronto y no anclar el cambio en la cultura

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