DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Resistencia al cambio: cuatro frenos y cómo responder

Módulo adaptativo | ~20 min

El 70 % de los proyectos de cambio fracasan y, en casi tres de cada cuatro casos, la causa no es el proyecto sino la forma de acompañar a las personas; la disposición a apoyar un cambio ha pasado del 74 % al 43 % (Gartner). Este módulo descifra la resistencia en lugar de combatirla: tres reacciones del cerebro que acoger y, después, cuatro sensaciones que reconocer —acorralado, perjudicado, incapaz, desbordado—, cada una con la respuesta que le corresponde.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Comprender las tres reacciones ante el cambio —supervivencia, vínculo, análisis— e identificar la que predomina.

02 Reconocer las cuatro sensaciones que frenan: sentirse acorralado, perjudicado, incapaz, desbordado.

03 Responder a cada freno con la acción adecuada: tiempo para asimilar, transparencia sobre lo que se gana, apoyo explícito, secuenciación.

04 Acoger las propias resistencias como reacciones previsibles, primer paso para hacer suyo el cambio.

PÚBLICO DESTINATARIO

Cualquier persona que viva o lidere un cambio y quiera entender sus frenos para superarlos mejor.

- **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

- Modelo SCARF (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness) — David Rock (neurocientífico)
- Cuatro frenos o sensaciones (acorralado/perjudicado/incapaz/desbordado) — método Afthonios
- Change fatigue (fatiga del cambio) — concepto documentado (en particular por Gartner)

FUENTES Y REFERENCIAS

- Harvard Business Review — Beer & Nohria, «Cracking the Code of Change» (2000): alrededor del 70 % de las iniciativas de cambio fracasan
- McKinsey, «The State of Organizations» — el 39 % de los fracasos de transformación se deben a la resistencia de los colaboradores y el 33 % a la falta de apoyo de la dirección
- Gartner (citado por Harvard Business Review) — la disposición de los empleados a apoyar el cambio pasó del 74 % en 2016 al 43 % en 2022
- David Rock — modelo SCARF (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness); las pérdidas sociales activan circuitos compartidos con el dolor físico

Módulo creado por Afthonios.com.

Contenido verificado el 13 de octubre de 2026