

---

THE

---

**PROSCI  
ADKAR  
MODEL**

---

UN MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORIENTADO A RESULTADOS  
PARA GUIAR CAMBIOS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES

***Prosci***<sup>®</sup>  
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

# CONTENIDO

---

<b>POR QUÉ EL MODELO ADKAR</b>	3
<b>ENTENDIENDO EL CAMBIO A NIVEL INDIVIDUAL</b>	3
USANDO ADKAR CON ACTIVIDADES TÍPICAS DE GESTIÓN DE CAMBIO	4
MARCO DE UNA INICIATIVA DE CAMBIO	6
LA DIMENSIÓN TÉCNICA DEL CAMBIO	7
LA DIMENSIÓN HUMANA DEL CAMBIO	7
<b>CÓMO USAR EL MODELO ADKAR</b>	8
EL MODELO ADKAR EN UN CAMBIO PERSONAL	8
EL MODELO ADKAR EN UN CAMBIO ORGANIZACIONAL	10
EL PODER DE ADKAR PARA GESTIONAR EL CAMBIO	13
<b>EJERCICIO ADKAR - IMPLEMENTANDO EL MODELO ADKAR</b>	14
EVALUACIÓN ADKAR	15
APLICANDO LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ADKAR	16
PASOS Y ACCIONES A SEGUIR	16
<b>CONCLUSIONES</b>	17



## ¿POR QUÉ EL MODELO ADKAR?

---

El cambio es a menudo un proceso complejo y difícil. Llevar a cabo un cambio exitoso en otras personas y en todas las organizaciones requiere nuevas ideas y nuevas herramientas. El **modelo ADKAR® de Prosci** es un marco valioso para que los líderes de la organización, los gerentes de cambio y los gerentes de proyectos lideren efectivamente una amplia variedad de cambios. El lente de ADKAR revela los conceptos clave que influyen en el cambio exitoso y así como las posibles acciones para la implementación de estos conceptos.

## ENTENDIENDO EL CAMBIO A NIVEL INDIVIDUAL

---

Tener la visión más clara o el diseño más eficaz de la solución para un problema no producirá, por sí sola, un cambio exitoso. El secreto para liderar el cambio exitoso radica en algo mucho más simple: cómo facilitar el cambio con una persona.

El cambio ocurre a nivel individual. Para que un grupo u organización cambie, todas las personas dentro de ese grupo u organización deben cambiar. Esto significa que para implementar el cambio en nuestras organizaciones, empresas y comunidades, primero debemos entender cómo impactará el cambio a una persona a la vez. El modelo **ADKAR de Prosci** es un marco para comprender y gestionar el cambio individual. Proporciona una estructura y una guía tangible para los líderes que desean motivar el cambio en los demás.

ADKAR es un acrónimo que representa los cinco hitos o resultados que un individuo debe lograr para que el cambio se realice con éxito: **awareness** (conciencia), **desire** (deseo), **knowledge** (conocimiento), **ability** (habilidad) y **reinforcement** (refuerzo). Cuando se aplica al cambio organizacional, este modelo permite que los líderes y los equipos de gestión de cambio enfoquen sus actividades en lo que impulsará el cambio individual y producirá resultados organizacionales colectivamente.

Los objetivos o resultados definidos por **ADKAR** son secuenciales y acumulativos. Deben lograrse en orden. Para que un cambio sea implementado y sostenido, un individuo debe progresar a través de cada uno de los hitos, comenzando con la conciencia.

**ADKAR** nació producto de las primeras investigaciones del fundador de Prosci, Jeff Hiatt, para alinear las actividades tradicionales de gestión del cambio con los objetivos y resultados de un proyecto. El **modelo ADKAR** se usó por primera vez para determinar la efectividad de actividades de gestión del cambio, como la comunicación y la capacitación, para lograr los resultados deseados del cambio organizacional.

## USANDO ADKAR CON ACTIVIDADES TÍPICAS DE GESTIÓN DE CAMBIO

El **Modelo ADKAR** describe el viaje exitoso de un individuo a través del cambio. Cada paso del modelo naturalmente se alinea con las actividades típicas asociadas con la gestión del cambio y articula objetivos claros para estas actividades.

Por ejemplo:

1. **Awareness** (conciencia) de las razones de negocio para el cambio. La conciencia es un resultado de comunicaciones tempranas relacionadas con un cambio organizacional.
2. **Desire** (deseo) de comprometerse y participar en el cambio. El deseo es un objetivo/ resultado del patrocinio y la gestión de resistencias.
3. **Knowledge** (conocimiento) sobre cómo cambiar. El conocimiento es un resultado de la capacitación y el entrenamiento.
4. **Ability** (habilidad) para realizar o implementar el cambio en el nivel de rendimiento requerido. La habilidad es un resultado de coaching, práctica y tiempo adicionales.
5. **Reinforcement** (refuerzo) para garantizar que el cambio se mantenga. El refuerzo es un resultado de la medición de la adopción, las acciones correctivas y el reconocimiento del cambio exitoso.

Al identificar los resultados de las actividades de gestión del cambio, el **Modelo ADKAR** proporciona un marco útil para los equipos de gestión del cambio tanto en la planificación como en la ejecución de su trabajo.



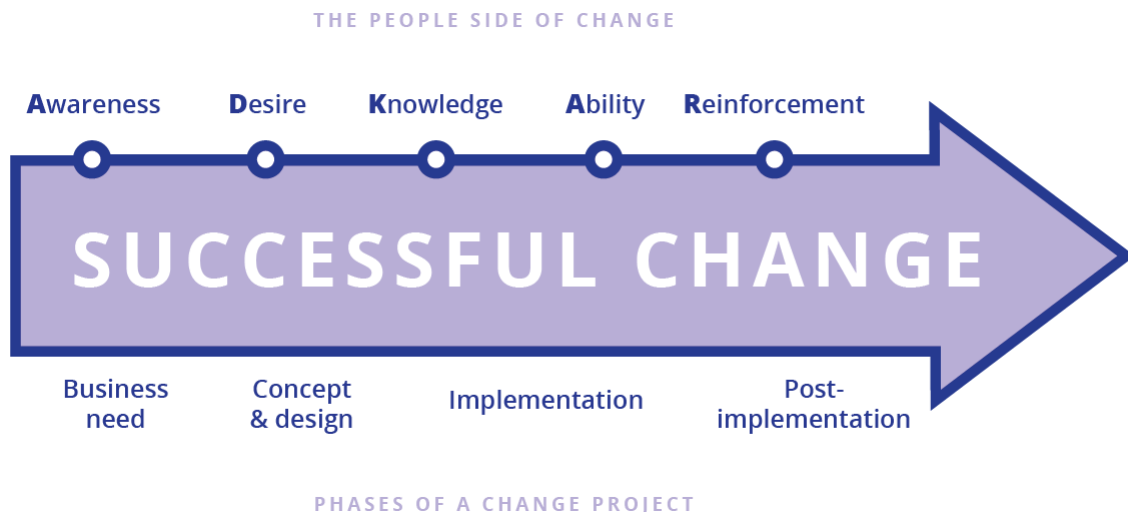
## EL MARCO DE UNA INICIATIVA DE CAMBIO

El **modelo ADKAR** se puede utilizar para identificar brechas dentro de un proceso de gestión de cambio. Al desglosar un cambio en los bloques de **ADKAR**, podrá ver dónde y por qué un cambio no funciona bien. Con este entendimiento, puede abordar los puntos de barrera, proporcionar coaching efectivo para sus empleados y tomar las acciones necesarias para mejorar las probabilidades de éxito del cambio.

### El modelo ADKAR es útil para:

- Diagnosticar la resistencia de los empleados al cambio
- Ayudar a los empleados a hacer la transición a través del proceso de cambio
- Crear un plan de acción exitoso para el avance personal y profesional durante una iniciativa de cambio
- Desarrollar un plan de gestión de cambio para sus empleados

Los cambios cobran vida en dos dimensiones: el lado técnico del proyecto y el lado humano del cambio. El cambio es exitoso en la medida que ambas dimensiones del cambio sean exitosas simultáneamente (ver más abajo). La gestión de proyectos y la gestión del cambio son disciplinas complementarias con un objetivo común: lograr los objetivos y resultados deseados.



## LA DIMENSIÓN TÉCNICA DEL CAMBIO

A continuación se enumeran los pasos estándar de un proyecto típico de cambio organizacional. Ya sea que esté formalizado en una disciplina de gestión de proyectos o no, la mayoría de los gerentes se sentirán cómodos gestionando estas fases:

- **Identificar** una necesidad u oportunidad de negocio
- **Definir** el proyecto (alcance y objetivos)
- **Diseñar** la solución (nuevos procesos, sistemas y estructura organizacional)
- **Desarrollar** los nuevos procesos y sistemas
- **Implementar** la solución en la organización

## LA DIMENSIÓN HUMANA DEL CAMBIO

Sin embargo, incluso con un plan de proyecto estructurado de manera efectiva, la razón más comúnmente citada para el fracaso de un proyecto es “problemas con el lado humano del cambio”.

Paralelamente, los cinco pasos o resultados que se construirán en el lado humano del cambio son los elementos de **ADKAR**:

- **Awareness** (conciencia) de la necesidad de cambio
- **Desire** (deseo) para participar y apoyar el cambio
- **Knowledge** (conocimiento) de cómo cambiar
- **Ability** (habilidad) para implementar el cambio día a día
- **Reinforcement** (refuerzo) para mantener el cambio

## CÓMO USAR EL MODELO ADKAR

---

Veamos dos ejemplos de la aplicación del **modelo ADKAR**, el primero es un escenario de cambio personal y el segundo en un escenario de cambio profesional. Siguiendo los ejemplos, hay una actividad simple de **ADKAR** para ayudar a construir una comprensión más clara del modelo y cómo aplicarlo.

### EL MODELO ADKAR EN UN CAMBIO PERSONAL

Incorporar una rutina de ejercicio físico regular es un cambio personal que mucha gente intenta pero lucha para mantener con el tiempo. Veamos cada elemento de **ADKAR** en este contexto:

- **Awareness (conciencia):** ¿Es consciente de la necesidad de hacer ejercicio? ¿Por qué debería comenzar una rutina de ejercicio? Algunas cosas que pueden aumentar su conocimiento son leer artículos o ver informes de noticias que describen los beneficios para la salud del ejercicio regular, desde el control de peso hasta la prevención de enfermedades y la reducción del estrés.
- **Desire (deseo):** ¿tiene la motivación personal para comenzar a hacer ejercicio? Muchas personas son conscientes de la necesidad de hacer ejercicio pero es posible que no hayan encontrado el deseo propio de comenzar. El deseo es un concepto muy individual. Su motivación puede ser que quiera perder peso para mantenerse en forma; o si necesita mayor estado físico en su trabajo; o tal vez esté buscando una forma de reducir la ansiedad. Independientemente de cuál sea su motivación, debe tomar una decisión personal para realizar este cambio, en función de sus motivaciones únicas.





- **Knowledge (conocimiento):** ¿sabe cómo ejercitarse de manera efectiva y segura? Aquí es donde necesita obtener un poco de conocimiento. Quizás contrate a un entrenador personal para que le enseñe lo básico, asista a una clase de ejercicios con un instructor o un video o libro de ejercicios. Para poder cambiar efectivamente, necesita saber cómo.
- **Ability (habilidad):** ¿puede poner su conocimiento en práctica? El hecho de que sepa cómo hacer algo no significa que pueda hacerlo. A menudo necesitamos entrenamiento cuando implementamos nuevos comportamientos, por lo que puede necesitar tiempo de práctica adicional con un entrenador personal para desarrollar ejercicios de forma efectiva o de la forma adecuada. O quizás los compromisos de tiempo se cruzan e impiden que pueda hacer ejercicio y necesita reorganizar otras prioridades para ganar tiempo.
- **Reinforcement (refuerzo):** ¿tiene refuerzos para evitar volver a sus viejos hábitos? En este ejemplo, es posible que tenga un sistema de recompensas cuando alcance ciertos hitos del ejercicio. O tal vez tenga un compañero de entrenamiento que le haga responsable de ir al gimnasio.



Tenga en cuenta que cada uno de los cinco elementos del **modelo ADKAR** representan un resultado particular que está tratando de lograr. También tenga en cuenta que todos los elementos son acumulativos y deben realizarse en orden. Si, por ejemplo, omitimos el deseo de comenzar a hacer ejercicio, todos los intentos de aprender a hacer ejercicio (para desarrollar el conocimiento y desarrollar la habilidad) serán más ineficaces, o irrelevantes.

Usando el ejercicio como nuestro ejemplo, es fácil rastrear cómo ocurre el cambio a nivel personal a través del **Modelo ADKAR**. Ahora consideremos cómo este marco se aplica a los empleados en un entorno profesional y cómo puede ayudar a influir en su progreso hacia el resultado deseado.

## EL MODELO ADKAR EN UN CAMBIO ORGANIZACIONAL

Al igual que con un cambio personal, el **Modelo ADKAR** nos ayuda a comprender las necesidades de un individuo durante un cambio en el trabajo y permite identificar qué tipo de motivación permite a los empleados cambiar con éxito. El cambio que veremos es la implementación de una nueva herramienta de software.

### **Awareness (conciencia)**

Si se implementa el nuevo software y los empleados no están conscientes de que se necesitan cambios, su reacción podría ser:

***“Esto es una pérdida de tiempo”***

***“Estaba funcionando bien antes”***

***“Nunca nos dicen lo que está pasando”***

Una reacción humana natural al cambio, incluso en las mejores circunstancias, es resistir. La conciencia del negocio o la necesidad organizacional de cambiar es un componente crítico para superar la resistencia.

Si, por otro lado, los empleados entienden claramente que la versión anterior del software ya no será respaldada por el proveedor, o que el nuevo software los ayudará a satisfacer las necesidades del cliente de manera más efectiva, la reacción (basada en una mayor conciencia) podría ser muy diferente:

***“¿Qué tan pronto sucederá esto?”***

***“¿Cómo me afectará esto?”***

***“¿Recibiré una nueva capacitación?”***

## **Desire (deseo)**

Incluso consciente de que se requiere un cambio, un empleado aún puede tener pocos deseos de usar el nuevo software:

***"No estoy interesado en cambiar"***

***"¿Qué hay para mí?" "¿Cómo voy yo?"***

***"Dudo que sean realmente serios acerca de esto"***

Los motivadores o barreras personales del empleado contribuyen a su nivel de deseo de usar el nuevo software. Cada persona puede tener sus propias razones únicas para comprometerse o resistirse; a veces razones que ni siquiera están relacionadas con el cambio.

Si un empleado no desea cambiar, puede ser etiquetado como difícil, inflexible, pesimista o insolidario. La mejor persona para ayudar a un empleado resistente es su gerente directo o supervisor, quien generalmente es el más cercano al empleado y puede traducir el cambio al contexto personal del empleado. Los gerentes deben participar en conversaciones de coaching para ayudar a conectar el cambio con los motivadores personales e identificar cómo se pueden eliminar o minimizar las barreras.

## **Knowledge (conocimiento)**

Solo después de crear conciencia y deseo deberíamos comenzar a proporcionar un conocimiento detallado de cómo usar el nuevo software. Desafortunadamente, a menudo ocurre que una organización ve venir un cambio y el primer paso que toman es enviar a los empleados a la capacitación. El resultado de este enfoque es que la inversión en la capacitación no es altamente efectiva. Los empleados no participan en la funcionalidad detallada del software porque no están preparados para aprender.

Es posible que ni siquiera sepan por qué están allí en primer lugar. Para aprovechar al máximo una inversión en capacitación, debe venir después de la conciencia inicial y la construcción del deseo.



## **Ability (Habilidad)**

Después de ayudar a los empleados a obtener una comprensión intelectual de cómo navegar en la interfaz del software, aún puede haber una brecha entre el conocimiento y la habilidad. El conocimiento es saber qué hacer; habilidad es poder poner ese conocimiento en práctica. La habilidad demostrada para operar con el software en una situación real y en vivo es donde el cambio tiene lugar. Si un empleado tiene conocimiento pero no habilidad, es posible que escuche:

***"No estoy logrando estos nuevos pasos"***

***"Eventualmente lo logro pero me lleva el doble de tiempo"***

***"Entiendo el manual, pero cuando tengo que hacerlo, me bloqueo"***

Para cerrar la "brecha de conocimiento con habilidad", los empleados se beneficiarán del entrenamiento y practicarán el uso del software antes de la puesta en marcha. Esta práctica podría ocurrir en un entorno de capacitación formal o trabajando en un entorno en vivo simulado. El factor importante es que los empleados que usan el software puedan probarlo, cometer errores y hacer preguntas en un entorno seguro. A menudo, los empleados simplemente necesitan tiempo para realizar cambios y lo mejor que podemos hacer es darles tiempo para practicar.

## Reinforcement (refuerzo)

El elemento final del **modelo ADKAR** es el refuerzo. Los seres humanos estamos diseñados para tener y mantener hábitos. Estamos fisiológicamente programados para volver a nuestros viejos hábitos. Cuando el refuerzo no está en su lugar, vemos a los empleados utilizar soluciones alternativas o confiar en sus hojas de cálculo antiguas en lugar del nuevo software. Podemos escuchar cosas como:

***"El Nuevo software toma demasiado tiempo; Voy a seguir haciéndolo a mi manera "***

***"Me olvido de incluir el nuevo departamento"***

Para reforzar el cambio, debemos controlar si el cambio se mantiene o no. ¿Quién está iniciando sesión, siguiendo flujos de trabajo y utilizando el nuevo software con éxito? ¿Dónde están las personas que reconocen nuevas eficiencias en su trabajo? Con esta información, el primer paso es celebrar y reconocer dónde se ha producido el cambio. El reconocimiento positivo es una gran manera de recompensar a los empleados por trabajar duro para realizar cambios y demostrar a la organización que participar en el cambio es importante. Si algunos empleados están volviendo a las soluciones temporales o los procesos antiguos, se necesita un seguimiento para comprender dónde están sus barreras. ¿Necesitan más capacitación o coaching? ¿Falta alguno de los elementos de **ADKAR**? El refuerzo confirma que se espera que continúen trabajando de la nueva manera.

## EL PODER DE ADKAR PARA GESTIONAR EL CAMBIO

Acercarse al cambio utilizando el **Modelo ADKAR** lo ayudará a planear efectivamente un nuevo cambio. Igualmente, si un cambio actual está fallando, el modelo puede diagnosticar inmediatamente dónde se está desmoronando el proceso para que pueda tomar la acción correctiva más efectiva. Este enfoque orientado a resultados ayuda a enfocar la energía en el área o áreas que generarán la mayor probabilidad de éxito, proporcionando estructura y dirección. El **Modelo ADKAR** lo ayuda a identificar cualquier elemento que haya sido pasado por alto en el camino.

## EJERCICIO ADKAR- IMPLEMENTANDO EL MODELO ADKAR

---

Ahora, pongamos el **Modelo ADKAR** en acción. Este ejercicio ayudará a separar y aclarar los elementos clave del modelo y lo ayudará a comenzar a aplicarlo usted mismo.

### **Instrucciones:**

1. Para comenzar, identifique a un amigo, miembro de la familia, compañero de trabajo o empleado en el que desea que se desarrolle un cambio en particular. Elija a una persona que no está teniendo éxito, a pesar de sus mejores esfuerzos para ayudarlos a través del cambio.
2. Conteste las preguntas en la tabla a continuación con esta persona en mente. Use la tabla para sus respuestas, notas y puntajes.
3. Una vez que haya completado la tabla, tómese un momento para revisar los puntajes. Resalta todas las áreas que obtuvieron un 3 o menos.

## EVALUACIÓN ADKAR

Breve descripción del cambio	
Notas:	
<b>Awareness (conciencia)</b> de la necesidad de cambio	Puntaje
Notas:	
<b>Desire (deseo)</b> de hacer que el cambio suceda	Puntaje
Notas:	
<b>Knowledge (conocimiento)</b> acerca de cómo cambiar	Puntaje
Notas:	
<b>Ability (habilidad)</b> para llevar a cabo este cambio	Puntaje
Notas:	
<b>Reinforcement (refuerzo)</b> para sostener el cambio	Puntaje
Notas:	

### **Awareness (Conciencia)**

Enumere las razones por las que cree que el cambio es necesario. Revise estos motivos y califique el grado en que esta persona los conoce o la necesidad de cambiar. (1 no es consciente, 5 es completamente consciente)

### **Desire (Deseo)**

Enumere los factores o las consecuencias (buenas y malas) que crean un deseo de este cambio. Califique el deseo de cambio de la persona, teniendo en cuenta los factores motivadores, pero también sus convicciones y las consecuencias asociadas. (1 no tiene deseo de cambiar, 5 el deseo es fuerte)

### **Knowledge (Conocimiento)**

Enumere las habilidades y los conocimientos necesarios para apoyar el cambio, incluso si la persona tiene una idea clara de cómo se ve el cambio. Califique el conocimiento o el nivel de capacitación de esta persona en estas áreas. (1 no tiene conocimiento, 5 tiene mucho conocimiento)

### **Ability (Habilidad)**

Teniendo en cuenta las habilidades y el conocimiento identificados en la pregunta anterior, evalúe la capacidad de la persona para realizar estas habilidades o actuar en función de este conocimiento. Evalúe la capacidad de esta persona para implementar las nuevas habilidades, conocimientos y comportamientos para respaldar el cambio. (1 no es hábil, 5 es muy hábil)

### **Reinforcement (Refuerzo)**

Enumere los refuerzos que ayudarán a retener el cambio. ¿Existen incentivos para reforzar el cambio y hacer que se mantenga? Califique los refuerzos y cómo ayudan a apoyar el cambio. (1 no es útil, 5 es muy útil)

**Una vez que haya completado la tabla, tómese un momento para revisar los puntajes.**

**Resalte todas las áreas que obtuvieron un 3 o menos. Comience con su primera área resaltada.**

## APLICANDO LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ADKAR

Como se mencionó anteriormente, los resultados del proceso de cambio individual deben realizarse secuencialmente. Al influir en el cambio en otra persona, los elementos del **Modelo ADKAR** deben abordarse en orden. El primer elemento con un puntaje de 3 o menos se debe abordar primero.

Si se identificó la conciencia como la primer área de puntuación baja, aquí es donde debe comenzar. Trabajar en el deseo, el conocimiento o el desarrollo de habilidades, si la conciencia no está firmemente establecida, no ayudará a que el cambio suceda.

## PASOS Y ACCIONES A SEGUIR

**Si se necesita más conciencia:** discutir y explorar las razones y los beneficios de éste cambio, tanto a nivel organizacional como a nivel individual.

**Si se necesita más deseo:** para hacer avanzar a esta persona, debe abordar su deseo inherente de cambiar (que puede derivarse de consecuencias negativas o positivas). Los factores motivadores tienen que ser lo suficientemente grandes como para superar el umbral personal del individuo para resistir el cambio.

**Si se necesita más conocimiento:** evitar insistir en las razones del cambio y en los factores de motivación, ya que esto podría ser desalentador para alguien que ya está en esta etapa. Lo que se necesita es formación y capacitación en las habilidades y comportamientos necesarios para avanzar.

**Si se necesita más habilidad:** Se requieren al menos dos pasos. Primero, se necesita tiempo para desarrollar nuevas habilidades y comportamientos. En segundo lugar, se requiere capacitación y apoyo continuo: un evento de capacitación de una sola vez o un programa de entrenamiento puede no ser adecuado. Considere la intervención externa, el apoyo continuo y la tutoría.



**Si se necesita más refuerzo:** investigue si los elementos necesarios están presentes para evitar que la persona vuelva a los comportamientos anteriores. Abordar los incentivos o las consecuencias por no seguir actuando de la nueva manera.

## CONCLUSIONES

---

El **modelo ADKAR** es una herramienta esencial tanto para los profesionales del cambio como para cualquier líder que necesite motivar el cambio en los demás. El modelo es efectivo y fácil de entender. Se puede aplicar en una amplia variedad de organizaciones. Si un cambio no está siendo exitoso, puede usar el **Modelo ADKAR** para identificar cualquier brecha dentro de su proceso de gestión de cambio. **ADKAR** destacará las áreas donde se pueden tomar acciones correctivas orientadas a mejorar el éxito del cambio.

El **modelo ADKAR** proporciona estructura y dirección que ayudan a planear el cambio de manera efectiva. Cada paso del modelo describe el viaje exitoso de un individuo a través del cambio y se alinea con las actividades específicas asociadas con el cambio principal. Si está listo para liderar el cambio, ya sea personal o profesionalmente, éste enfoque orientado a los resultados aumentará el éxito de su cambio.

**Prosci**<sup>®</sup>  
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

## CHANGE MANAGEMENT CERTIFICATION PROGRAM

CHANGE  
PRACTITIONER



Obtenga el conocimiento, las habilidades y las herramientas para impulsar e implementar iniciativas de cambio de manera exitosa. Este programa de aprendizaje experiencial de tres días le enseña a aplicar una metodología y un conjunto de herramientas integrales de gestión del cambio, incluido el Modelo ADKAR<sup>®</sup> de Prosci, a un proyecto real.

APRENDA MÁS

+571 355 2923  
[contacto@mypeopleco.com](mailto:contacto@mypeopleco.com)  
[www.mypeopleco.com](http://www.mypeopleco.com)  
[www.prosci.com](http://www.prosci.com)