

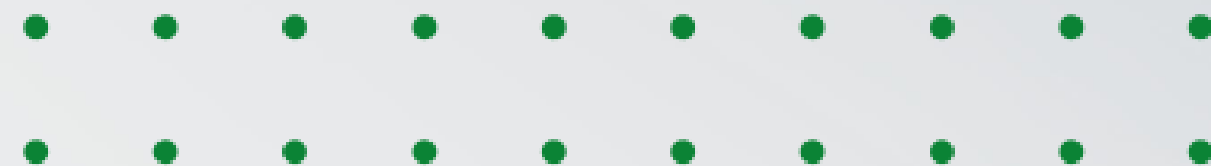


UNIVERSIDAD
ICEMÉXICO



DETECCIÓN DE NECESIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

¡BIENVENIDOS!



ASESOR:

M.G.C. Fabián Castillo de León.

COMPLEMENTO DE UNIDAD 2.

Unidad 2. Análisis del campo de fuerzas

Introducción a la unidad

- ¿Cuándo conviene usar “Campo de Fuerzas” en detección de necesidades?
- Cuando la necesidad **no es solo técnica**, sino **de adopción / comportamiento / cambio**, es decir, cuando el “problema” real es que **hay fuerzas a favor y en contra** manteniendo la situación en equilibrio (inercia). Esto es coherente con el material: el cambio ocurre al **modificar el equilibrio** entre impulsoras y restrictivas

¿Qué es y para qué sirve el Análisis del Campo de Fuerzas?

- El **Análisis del Campo de Fuerzas**, propuesto por **Kurt Lewin**, es una herramienta de diagnóstico que permite **analizar una situación de cambio** identificando las **fuerzas que impulsan** ese cambio y las **fuerzas que lo frenan**.
- La idea central es sencilla:
- **Toda organización se mantiene en equilibrio porque existen fuerzas a favor y en contra del cambio. Si no se modifican esas fuerzas, el cambio no ocurre, aunque la solución sea técnicamente correcta.**
- Desde esta lógica, el problema no es solo qué cambiar, sino qué está impidiendo que el cambio avance.

¿Para qué sirve en la detección de necesidades organizacionales?

Desde la perspectiva de **detección de necesidades**, esta herramienta sirve para:

- **Identificar por qué una organización no logra avanzar hacia un objetivo deseado.**
- **Detectar necesidades reales, más allá de síntomas visibles.**
- **Diferenciar entre:**
 - Necesidades **técnicas** (sistemas, procesos, recursos), y
 - Necesidades **humanas y organizacionales** (capacidades, comunicación, liderazgo, cultura).

“En lugar de asumir soluciones, el campo de fuerzas ayuda a entender el origen de la resistencia”

¿Qué tipo de necesidades ayuda a detectar?

- Principalmente permite detectar necesidades relacionadas con:
- **Capacitación y desarrollo de competencias**
- **Comunicación interna**
- **Gestión del cambio**
- **Rediseño de procesos**
- **Asignación de recursos**
- **Alineación entre áreas y niveles jerárquicos**
- Es especialmente útil cuando la organización dice:

“Sabemos qué hacer, pero no logramos hacerlo”.

Enfoque práctico: detectar necesidades antes de proponer soluciones

- Un error común en diagnóstico es **brincar directamente a la solución**.
- El análisis del campo de fuerzas **OBLIGA A DETENERSE** y preguntar:
 - ¿Qué fuerzas están empujando el cambio?
 - ¿Qué fuerzas lo están bloqueando?
 - ¿Cuál pesa más?
 - **¿Dónde conviene intervenir primero?**
- Esto permite diseñar **ALTERNATIVAS REALISTAS**, alineadas con la capacidad real de la organización.

Ejemplo (negocio digital)

Una empresa digital quiere implementar un sistema de automatización de ventas.

- El sistema existe.
- El presupuesto está aprobado.
- La dirección lo impulsa.

Pero:

- El equipo comercial no lo adopta.
- Hay temor a mayor control y evaluación.
- No hay capacitación suficiente.

El campo de fuerzas permite identificar que **la necesidad principal no es tecnológica**, sino:

- Capacitación,
- Comunicación del beneficio,
- Acompañamiento al cambio.

- **Resultado esperado de usar esta herramienta**

- Al aplicar correctamente el Análisis del Campo de Fuerzas, el diagnóstico permite:
- Priorizar **qué atender primero**.
- Diseñar intervenciones **más efectivas y menos invasivas**.
- Aumentar la probabilidad de éxito del cambio.

- **¿Qué debe quedar claro?**

- El campo de fuerzas **no propone soluciones automáticas**.
- Sirve para **entender el equilibrio actual** de la organización.
- Ayuda a detectar **necesidades ocultas** detrás de la resistencia al cambio.
- Es una herramienta clave **antes de intervenir**.

Casos típicos

- Implementación de un sistema (ERP/CRM/BI), pero el proyecto se estanca por resistencia o falta de capacidades.
- Cambio de modelo operativo (híbrido/remoto, rediseño de procesos, OKRs).
- Transformación digital (automatización, IA en operaciones, self-service).
- Mejora de servicio (NPS/CSAT), donde hay fricciones culturales o de coordinación.
- Cumplimiento/regulación que exige cambios, pero hay costos/temores internos.

Señales de que “Campo de Fuerzas” es la herramienta adecuada

- “La solución está clara, pero no se implementa”.
- Conflicto entre áreas (TI vs Operación; Comercial vs Servicio).
- La alta dirección lo impulsa, pero mandos medios lo frenan.
- Existe miedo (a pérdida de control, a despidos, a exposición de desempeño).
- Falta de recursos/competencias como obstáculo real, no solo “falta de ganas”.

¿Qué tipo de necesidad detecta mejor?

- Necesidades de **gestión del cambio** (comunicación, alineación, liderazgo).
- Necesidades de **capacitación** (habilidades digitales, uso de herramientas, nuevas prácticas).
- Necesidades de **procesos** (claridad de roles, políticas, indicadores).
- Necesidades de **recursos** (presupuesto, infraestructura, tiempo, soporte).
- Necesidades de **cultura** (confianza, colaboración, innovación, accountability).

Preguntas guía en la función del consultor

- Para orientar entrevistas/diagnóstico (stakeholders), usa 4 bloques:
- Usarlo como un guión de diagnóstico.
- **A) Cambio deseado (meta observable)**
 - ¿Qué se quiere lograr exactamente y cómo se medirá?
- **B) Fuerzas impulsoras (por qué sí)**
 - ¿Qué presiones/beneficios empujan el cambio? (mercado, eficiencia, cliente, dirección)
- **C) Fuerzas restrictivas (por qué no)**
 - ¿Qué temores, costos, limitantes o hábitos lo frenan? (recursos, capacidades, cultura, poder)
- **D) Palancas**
 - ¿Qué podemos fortalecer y qué podemos reducir primero para destrabar el cambio?

Elementos que conforman el Análisis del Campo de Fuerzas

- Para aplicar correctamente el **Análisis del Campo de Fuerzas**, es fundamental comprender **qué elementos lo integran y qué papel juega cada uno dentro del diagnóstico**.
- El modelo es sencillo en apariencia, pero potente cuando se usa con rigor.

1. Estado actual

- El **estado actual** representa la situación presente de la organización, tal como funciona hoy.
- Desde la detección de necesidades, este elemento permite:
 - Describir **cómo se están haciendo las cosas actualmente**.
 - Identificar **prácticas, hábitos y condiciones existentes**.
 - Reconocer el **equilibrio vigente** que mantiene a la organización “tal como está”.
- Importante:
El estado actual no se juzga, se describe.
- **Ejemplo:**
El equipo comercial utiliza hojas de cálculo y correos para dar seguimiento a clientes. No hay un sistema centralizado de información.

2. Estado deseado

- El **estado deseado** es la situación a la que la organización **quiere llegar** mediante un cambio planificado.
- Desde la detección de necesidades, permite:
 - Definir **qué se espera mejorar o transformar**.
 - Aclarar **qué significa “éxito”**.
 - Evitar diagnósticos vagos o ambiguos.
- Regla clave:
El estado deseado debe ser claro y observable, no solo aspiracional.
- **Ejemplo:**
Implementar un CRM que permita seguimiento automático de clientes, reportes en tiempo real y mejora en la conversión de ventas.

3. Fuerzas impulsoras

- Las **fuerzas impulsoras** son todos los factores que **empujan a la organización hacia el estado deseado**.
- Pueden ser:
 - **Internos o externos**
 - **Tangibles o intangibles**
- Desde la detección de necesidades, ayudan a identificar:
 - **Motivadores del cambio**
 - **Presiones reales para transformarse**
 - **Apoyos existentes que pueden aprovecharse**
- **Ejemplos de fuerzas impulsoras:**
 - Exigencias del mercado
 - Objetivos estratégicos
 - Interés de la alta dirección
 - Beneficios esperados
 - Presión competitiva
- **Ejemplo (negocio digital):**
 - Necesidad de mejorar tiempos de respuesta
 - Objetivos de crecimiento en ventas
 - Decisión estratégica de digitalización

4. Fuerzas restrictivas

- Las **fuerzas restrictivas** son los factores que **dificultan, retrasan o bloquean** el cambio.
- Este es el elemento más valioso para la detección de necesidades, porque aquí: **Aparecen las verdaderas causas del problema.**
- **Las fuerzas restrictivas suelen estar relacionadas con:**
 - Resistencia al cambio
 - Falta de habilidades
 - Temores
 - Recursos limitados
 - Cultura organizacional
 - Procesos poco claros
- **Ejemplo:**
 - Falta de capacitación en el uso del CRM
 - Temor a mayor control del desempeño
 - Sobrecarga de trabajo
 - Experiencias previas negativas con sistemas

5. Intensidad de las fuerzas

- Cada fuerza (impulsora o restrictiva) tiene un **nivel de influencia o intensidad**.
- Este elemento permite:
 - Comparar el peso de cada fuerza
 - Priorizar intervenciones
 - Evitar tratar todos los factores por igual
- Normalmente se utiliza una escala simple, por ejemplo:
- 1 = impacto bajo
- 5 = impacto alto

Aquí comienza el análisis cuantitativo del diagnóstico.

6. Equilibrio del sistema

- El **equilibrio** es el resultado de la suma de fuerzas impulsoras y restrictivas.
- Si las fuerzas se equilibran → **no hay cambio**
- Si las restrictivas dominan → **el cambio se frena**
- Si las impulsoras superan a las restrictivas → **el cambio avanza**
- Desde la detección de necesidades:

“El equilibrio indica **dónde intervenir**, no solo **qué cambiar**.”

Relación de los elementos con la detección de necesidades

Elemento	Aporte al diagnóstico
Estado actual	Describe la situación real
Estado deseado	Define la meta del cambio
Fuerzas impulsoras	Identifica apoyos existentes
Fuerzas restrictivas	Revela necesidades ocultas
Intensidad	Prioriza acciones
Equilibrio	Orienta la intervención

Reflexión

- **El modelo no analiza personas, analiza fuerzas.**
- Las fuerzas restrictivas no son errores, son información valiosa.
- **Detectar necesidades implica entender qué frena el cambio, no solo qué se quiere cambiar.**
- Todos los elementos se conectan; ninguno funciona aislado.

Metodología paso a paso del Análisis del Campo de Fuerzas

- El **Análisis del Campo de Fuerzas** no se hace “de golpe”. Se construye **en capas**, y cada paso tiene una función diagnóstica específica.
- Si se salta un paso, el análisis pierde profundidad.

- **PASO 1. Definir claramente el cambio a analizar (estado deseado)**
- Todo el análisis gira alrededor de **un cambio concreto**. Si el cambio es ambiguo, el diagnóstico será confuso.
- **¿Qué se debe definir?**
- ¿Qué quiere cambiar la organización?
- ¿Qué se espera lograr?
- ¿Cómo se sabrá que el cambio ocurrió?
- ✦ Regla metodológica:
- El cambio debe describirse como una **situación observable**, no como una intención.
- **Ejemplo (negocio digital)**
- **Cambio deseado:**
Implementar y lograr el uso efectivo de un CRM con automatización de ventas para mejorar seguimiento de clientes y aumentar la tasa de conversión.

- **PASO 2. Describir el estado actual**
- Antes de hablar de fuerzas, el alumno debe **describir cómo funciona hoy la organización** respecto a ese cambio.
- Aquí no se interpreta ni se juzga, solo se documenta.
- **Preguntas guía:**
 - ¿Cómo se trabaja actualmente?
 - ¿Qué prácticas están vigentes?
 - ¿Qué herramientas se usan hoy?
- **Ejemplo**
 - Seguimiento de clientes en Excel y correo.
 - Información dispersa.
 - Reportes manuales.
 - Cada vendedor gestiona su propio método.
 - ➡ Esto permite entender **qué se está moviendo y qué se quiere mover**.

- **PASO 3. Identificar las fuerzas impulsoras**
- Ahora se listan los factores que **empujan al cambio**.
- ✦ Importante:
No se evalúan aún, solo se **identifican**.
- **Pregunta clave:**
- ¿Qué razones existen para que este cambio ocurra?
- **Tipos de fuerzas impulsoras:**
- Estratégicas
- Económicas
- Tecnológicas
- De mercado
- De liderazgo
- **Ejemplo (CRM)**
- Necesidad de crecer ventas
- Exigencias del mercado digital
- Decisión de la dirección
- Beneficios esperados del sistema
- Presión competitiva
- ☞ Aquí suelen aparecer **motivadores**, no necesidades.

- **PASO 4. Identificar las fuerzas restrictivas**
- Este es el **paso más importante para detectar necesidades**.
- Las fuerzas restrictivas explican **por qué el cambio no avanza**.
- **Pregunta clave:**
- ¿Qué está dificultando o frenando este cambio?
- **Tipos de fuerzas restrictivas:**
- Falta de habilidades
- Temores
- Falta de recursos
- Cultura organizacional
- Procesos poco claros
- Sobrecarga de trabajo
- **Ejemplo (CRM)**
- Falta de capacitación
- Temor a mayor control del desempeño
- Resistencia al uso de nuevas herramientas
- Poco tiempo para aprender el sistema
- Experiencias previas fallidas
- ➡ **Aquí aparecen las necesidades reales** (capacitación, comunicación, acompañamiento, rediseño de procesos).

- **PASO 5. Asignar intensidad a cada fuerza**
- Una vez identificadas las fuerzas, se evalúa **qué tanto influyen**.
- Se recomienda usar una escala sencilla, por ejemplo:
- 1 = impacto bajo
- 5 = impacto alto
- 📌 Importante:
La intensidad **no es opinión aislada**, debe basarse en:
 - Entrevistas
 - Observación
 - Evidencia del diagnóstico

Ejemplo:

Fuerza	Tipo	Intensidad
Decisión de la dirección	Impulsora	4
Presión competitiva	Impulsora	3
Falta de capacitación	Restictiva	5
Temor al control	Restictiva	4

PASO 6. Comparar fuerzas y analizar el equilibrio

- En este punto el alumno **no suma números automáticamente**, sino que **interpreta el balance**.
- **Preguntas clave:**
 - ¿Qué tipo de fuerzas domina?
 - ¿Las restrictivas neutralizan a las impulsoras?
 - ¿Dónde conviene intervenir primero?

Principio central:

- **El cambio no se logra solo aumentando fuerzas impulsoras, sino reduciendo fuerzas restrictivas.**

- Desde la detección de necesidades, esto es crucial:
- Por ejemplo:
 - Si la restricción es “falta de capacitación” → necesidad formativa.
 - Si la restricción es “temor” → necesidad de comunicación y liderazgo.
 - Si la restricción es “sobrecarga” → necesidad de rediseño de procesos.

PASO 7. Priorizar necesidades de intervención

- El análisis concluye cuando se decide:
 - ¿Qué fuerzas conviene reducir primero?
 - ¿Cuáles se pueden fortalecer?
 - ¿Qué necesidades deben atenderse antes de implementar el cambio?
- Ejemplo (CRM)
- **Prioridades detectadas:**
 - Capacitación práctica en el uso del CRM
 - Comunicación clara sobre objetivos y beneficios
 - Acompañamiento inicial en la adopción
 - Ajuste de cargas de trabajo durante la transición

El diagrama del Campo de Fuerzas

- El **diagrama del campo de fuerzas** es la **representación visual** del análisis realizado en el punto anterior.
- Su función principal no es “decorativa”, sino **analítica y estratégica**.

¿Para qué sirve el diagrama en detección de necesidades?

- Desde la perspectiva de diagnóstico organizacional, el diagrama permite:
 - Visualizar **por qué el cambio no avanza**
 - Comparar **el peso real** de las fuerzas
 - Identificar **dónde intervenir primero**
 - Sustentar **decisiones de intervención** con evidencia
-
- **El valor del diagrama está en la interpretación, no en el dibujo.**

Cómo se construye el diagrama

- El diagrama siempre se construye **después** del análisis, **Nunca antes**.
- **Elementos gráficos básicos:**
- **Línea vertical central:** Representa el **estado actual** y la resistencia natural al cambio.
- **Lado izquierdo:** Fuerzas impulsoras
- **Lado derecho:** Fuerzas restrictivas
- **Flechas o líneas horizontales**
 - Apuntan hacia el centro
 - Su grosor o longitud representa la **intensidad**
- **Escala de intensidad**

Lectura del ejemplo (CRM – negocio digital)

- **Fuerzas impulsoras (izquierda):**

- Crecimiento de ventas (4)
- Decisión de la dirección (4)
- Presión competitiva (3)
- Mejor experiencia del cliente (3)

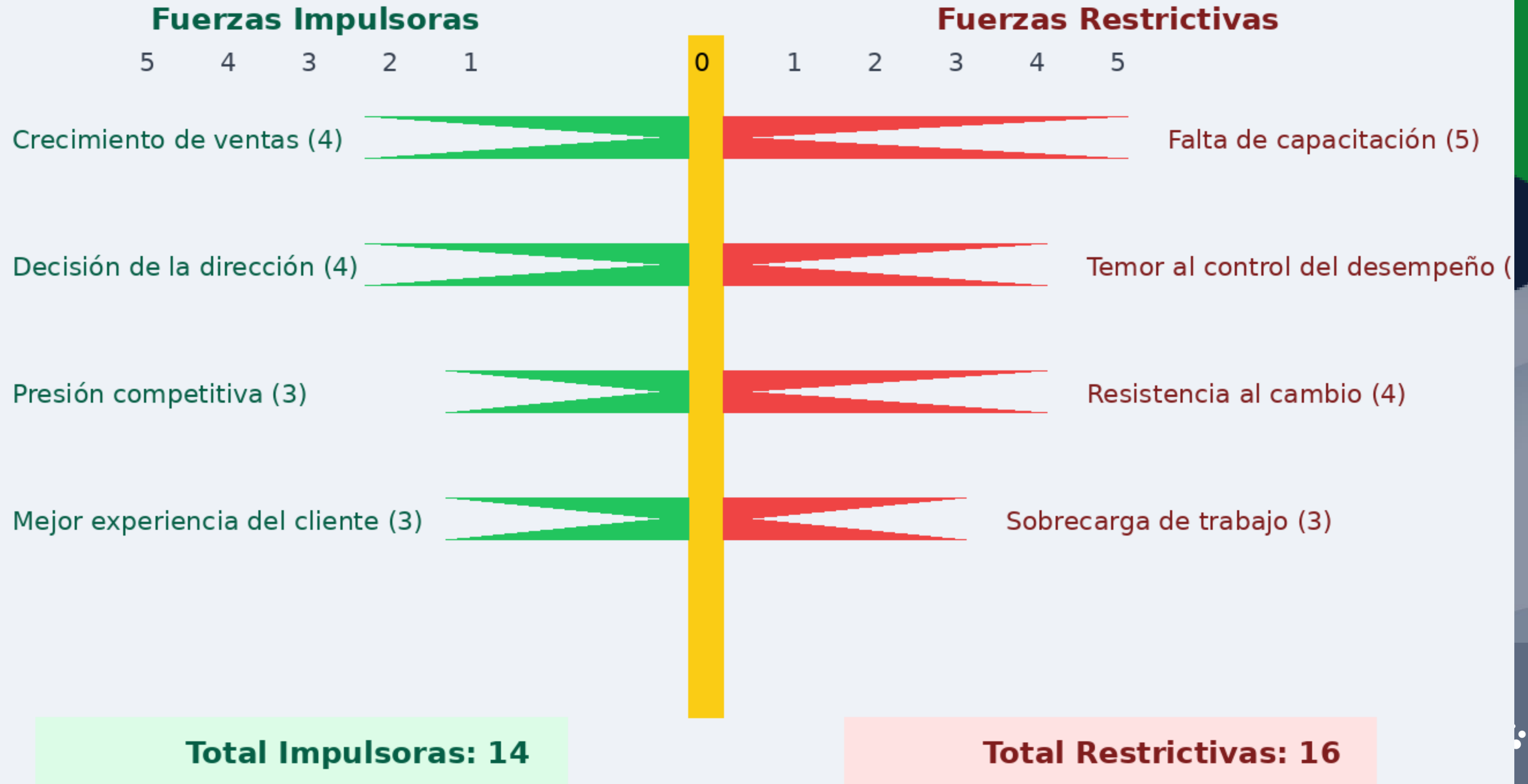
- Estas fuerzas indican que **la organización sí quiere cambiar.**

- **Fuerzas restrictivas (derecha):**

- Falta de capacitación (5)
- Temor al control del desempeño (4)
- Resistencia al cambio (4)
- Sobrecarga de trabajo (3)

- Aquí se observa que **las fuerzas restrictivas tienen mayor peso**, lo que explica por qué el cambio no avanza.

Análisis del Campo de Fuerzas - Implementación



Interpretación estratégica

- El análisis NO concluye diciendo:
✗ “Hay resistencia”.
- Sino:
✓ “El cambio está bloqueado principalmente por:
 - Falta de capacitación
 - Temores relacionados con control
 - Carga operativa”
- **Esto ya es detección de necesidades, no solo diagnóstico.**

Enfoque estratégico:

- No se recomienda forzar el cambio aumentando solo fuerzas impulsoras.
- El cambio es más efectivo cuando se reducen las fuerzas restrictivas.
- **Ejemplo:**
 - No basta con exigir el uso del CRM
 - Es prioritario:
 - Capacitar
 - Acompañar
 - Comunicar beneficios
 - Ajustar cargas de trabajo

Fuerzas Impulsoras

5 4 3 2 1 0

Los clientes requieren más productos (mejorará la velocidad de producción)

Mejorará la calidad del producto

Reducirá el tiempo de entrenamiento

Bajará los tiempos de mantenimiento

Total: 16

Fuerzas Restrictivas

0 1 2 3 4 5

Pérdida de horas extra para el staff

Mto teme a la nueva tecnología

Impacto Ambiental Negativo

Costo

Total: 9

¿Para qué se usa estratégicamente?

1. Priorizar necesidades reales

- El modelo permite distinguir entre:
- Problemas visibles (síntomas)
- Necesidades estructurales (causas)
- Estratégicamente:
- **Las fuerzas restrictivas más intensas señalan las necesidades prioritarias.**
- **Ejemplo (CRM):**
- Falta de capacitación (5) → necesidad formativa
- Temor al control (4) → necesidad de comunicación y liderazgo
- Sobrecarga operativa (3) → necesidad de rediseño de procesos

2. Diseñar intervenciones realistas

- Evita soluciones genéricas o forzadas.
- En lugar de:
 - ✗ “Implementar el sistema ya”
- Permite diseñar:
 - ✓ Capacitación gradual
 - ✓ Acompañamiento al cambio
 - ✓ Ajustes operativos
 - ✓ Comunicación estratégica

- **3. Reducir resistencia antes de ejecutar**

- Uno de los aportes más importantes del modelo es este principio:

“El cambio es más efectivo cuando se reducen las fuerzas restrictivas, no cuando solo se incrementan las impulsoras.”

- **Estratégicamente:**

- Reducir resistencia cuesta menos que imponer el cambio
- Aumenta la probabilidad de adopción
- Mejora la sostenibilidad del cambio

- **4. Justificar decisiones ante la dirección**

- El campo de fuerzas permite:
- Sustentar decisiones con evidencia
- Argumentar por qué se requiere tiempo, recursos o capacitación
- Evitar decisiones basadas solo en intuición

- **5. Conectar diagnóstico con plan de acción**

- El análisis sirve como puente entre:
- Diagnóstico organizacional
- Plan de intervención
- Gestión del cambio
- El campo de fuerzas traduce diagnóstico en acciones prioritarias.

BONUS. **MODELO DEL CAMBIO**

KURT LEWIN

(Descongelar – Cambiar – Recongelar)

- El **Análisis del Campo de Fuerzas** está directamente vinculado **al modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin**.
- De hecho, el **campo de fuerzas explica por qué el cambio ocurre o no ocurre** dentro de ese modelo.

Descongelar (Unfreeze)

- **¿Qué significa?**
- Romper el equilibrio actual y **preparar a la organización para el cambio.**
- **Relación con el Campo de Fuerzas:**
- Identificar fuerzas restrictivas
- Reconocer temores, resistencias y barreras
- Sensibilizar sobre la necesidad del cambio
- Aquí el campo de fuerzas se usa para:
- **Ejemplo (CRM):**
- Mostrar que el problema no es el sistema, sino la falta de capacidades y confianza.

Cambiar (Change)

- **¿Qué significa?**
- Implementar acciones concretas para avanzar hacia el estado deseado.
- **Relación con el Campo de Fuerzas:**
 - Reducir fuerzas restrictivas
 - Fortalecer fuerzas impulsoras clave
 - Ejecutar las intervenciones priorizadas
- **Ejemplo:**
 - Capacitación práctica
 - Acompañamiento inicial
 - Ajustes operativos temporales
 - El campo de fuerzas **guía qué acciones hacer primero.**

Recongelar (Refreeze)

- **¿Qué significa?**
 - Estabilizar el nuevo estado y evitar regresar al anterior.
- **Relación con el Campo de Fuerzas:**
 - Asegurar que las fuerzas restrictivas no reaparezcan
 - Convertir nuevas prácticas en hábitos
 - Formalizar procesos, indicadores y reglas
- **Ejemplo:**
 - Uso obligatorio del CRM
 - Indicadores alineados
 - Reconocimiento al uso correcto del sistema

“El campo de fuerzas de Lewin explica el cambio”

“El modelo de cambio de Lewin lo gestiona.”