

AXENT INSTITUTE · MATERIAL DE APLICACIÓN

# Guía técnica

## LENTE

Preparación, ambivalencia y resistencia

8 páginas · Distinción · Modelo · Práctica ·  
Evidencia

MÓDULO 02 DE 10 · SELF · PEOPLE · PERFORMANCE

Tu empresa creció. Ahora hagamos crecer a sus líderes.



## 01 · DISTINCIÓN CENTRAL

# La resistencia también contiene información

Presionar a quien todavía no encuentra sentido puede producir cumplimiento superficial, no apropiación. Antes de convencer, el coach necesita comprender qué aspecto del cambio la persona considera inadecuado, riesgoso o fuera de su capacidad.

La preparación no es un rasgo fijo. Cambia según la pertinencia percibida, la confianza en poder ejecutar, el soporte visible y el valor personal del resultado.

**PRINCIPIO  
OPERATIVO**

**Trata la resistencia como una hipótesis sobre valor, capacidad, soporte o pérdida; no como una falla moral.**

## Mapa de observación

**¿TIENE SENTIDO?**

La persona comprende por qué el cambio responde al problema.

**¿ESTÁ RESPALDADO?**

Liderazgo, recursos y reglas son coherentes con lo pedido.

**¿PUEDO HACERLO?**

Existe capacidad o una ruta realista para desarrollarla.

**¿QUÉ SIGNIFICA PARA MÍ?**

Beneficios, pérdidas y tensiones personales pueden nombrarse.

## 02 · MODELO LENTE

# Observar antes de reaccionar

**Leer el contexto****L**

Ubica cambio, actores, decisiones ya tomadas y espacio de influencia.

**Pregunta:** ¿Qué parte puede discutirse y qué parte constituye una condición?

**Explorar el valor****E**

Pregunta qué problema resuelve y qué beneficio o costo percibe la persona.

**Pregunta:** ¿Qué gana, protege o arriesga con este cambio?

**Nombrar ambivalencia****N**

Hace visibles simultáneamente razones para avanzar y para mantener lo actual.

**Pregunta:** ¿Qué parte quiere cambiar y qué parte necesita conservar?

**SECUENCIA**

**No saltes a la acción antes de distinguir señal, significado, necesidad y efecto.**

## 03 · MODELO LENTE

# Elegir una respuesta útil

**T** Testear capacidad y soporte

Revisa habilidad, recursos, autoridad, carga y liderazgo visible.

**Pregunta:** ¿Qué tendría que ser verdad para que la ejecución sea viable?

**E** Elegir el siguiente paso

Acuerda una acción diagnóstica, un ensayo o una conversación de decisión.

**Pregunta:** ¿Cuál es el paso más pequeño que producirá nueva evidencia?

**CALIDAD**

**Una buena respuesta protege simultáneamente relación, responsabilidad y avance.**

## 04 · PRÁCTICA DEL LÍDER

# No combatas una resistencia que aún no comprendes

**PRÁCTICAS QUE AYUDAN**

Aclara el margen real de elección. · Escucha pérdidas además de beneficios. · Verifica capacidad y contexto. · Cierra con un paso que produzca evidencia.

**ATAJOS QUE DEBILITAN**

Llamar negativa a la persona. · Vender beneficios antes de escuchar. · Confundir desacuerdo con incapacidad. · Prometer que no habrá pérdidas.

## Preguntas de transferencia

- ¿Qué parte puede discutirse y qué parte constituye una condición?
- ¿Qué gana, protege o arriesga con este cambio?
- ¿Qué parte quiere cambiar y qué parte necesita conservar?
- ¿Qué tendría que ser verdad para que la ejecución sea viable?
- ¿Cuál es el paso más pequeño que producirá nueva evidencia?

**PRÁCTICA  
DELIBERADA**

**Ensaya primero en situaciones de riesgo bajo o medio; registra efecto y ajusta una sola variable.**

## 05 · CASO APLICADO

# La nueva herramienta que nadie adopta

Un equipo evita actualizar el CRM. La dirección interpreta flojera. Los vendedores explican que duplican información, reciben reportes inconsistentes y no saben qué dato se usa para decidir.

## OPCIÓN 1

Repetir que el uso es obligatorio y elevar sanciones.

## OPCIÓN 2

Mapear pertinencia, capacidad, soporte y valor; después separar fallas del sistema de acuerdos incumplidos.

## OPCIÓN 3

Aceptar que cada vendedor utilice su propio método.

## Criterio de decisión

- Repetir que el uso es obligatorio y elevar sanciones. — Incompleto. La condición puede ser legítima, pero no resuelve fricción ni credibilidad del sistema.
- Mapear pertinencia, capacidad, soporte y valor; después separar fallas del sistema de acuerdos incumplidos. — Correcto. Permite intervenir sobre causas distintas sin retirar responsabilidad.
- Aceptar que cada vendedor utilice su propio método. — No. Escuchar resistencia no elimina el estándar operativo.

## RESOLUCIÓN

**La intervención corrige duplicación y definiciones, entrena un flujo mínimo y establece un acuerdo de actualización con evidencia semanal.**

## 06 · LABORATORIO

# Calibra tu criterio

**'NO QUIEREN  
CAMBIAR'.**

**Conclusión amplia. Identifica conductas, argumentos, fricciones y decisiones concretas.**

**'NO ENTIENDO  
QUÉ PROBLEMA  
RESUELVE'.**

**Señal sobre pertinencia; no la respondas como falta de actitud.**

**'ESTOY DE  
ACUERDO, PERO  
NO SÉ  
HACERLO'.**

**Apertura al cambio con brecha de autoeficacia o capacidad.**

**'LO HARÉ,  
AUNQUE EL  
SISTEMA  
DUPLICA  
TRABAJO'.**

**Cumplimiento declarado con riesgo alto de abandono. Revisa soporte y diseño.**

## Chequeo de calidad

- Separé conducta observable de etiqueta.
- Reconocí pérdidas sin prometer eliminarlas.
- El siguiente paso conserva responsabilidad.

## 07 · FIELD CHALLENGE

# Construye un mapa LENTE

Analiza una resistencia real antes de diseñar tu intervención de coaching.

## Cambio y margen de decisión

Qué cambia, qué ya está decidido y qué puede influirse...

## Valor y preocupación

Qué beneficio ve y qué pérdida intenta evitar...

## Preparación

Pertinencia, eficacia, soporte y valencia...

## Hipótesis de resistencia

Desacuerdo, ambivalencia, capacidad, fricción o elección...

## Siguiente paso

Acción, evidencia, responsable y fecha...

**EVIDENCIA  
MÍNIMA**

**Describe conducta observable, efecto interpersonal, resultado y momento de revisión.**

## 08 · TRANSFERENCIA

# Del módulo al trabajo real

## Protocolo de aplicación

- Selecciona una conversación real de riesgo bajo o medio.
- Prepara la intervención con LENTE y define una conducta observable.
- Ejecuta sin intentar controlar la emoción de la otra persona.
- Registra qué cambió en tu respuesta, en la relación y en el resultado.
- Solicita feedback específico y decide un siguiente ensayo.

**CIERRE**

**Escuchar la resistencia no entrega la decisión; mejora la calidad de la decisión.**

## Referencias

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. y Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>

Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>