

## PROFESIONAL COMO AGENTE DE CAMBIO

(Leddy, S.; Pepper, J.M.: "Bases Conceptuales de la Enfermería Profesional".  
1ª Edición. OPS. México. 1989)

### TIPOS DE CAMBIO

- **Por azar:** el cambio por azar suele ser aleatorio y completamente impredecible; un ejemplo es el movimiento de un tornado, ya que hasta la fecha resulta imposible anticipar dónde, cuándo, e incluso si llegará a tocar tierra.
- **Espontáneo:** se produce en respuesta a acontecimientos naturales no controlables; por ejemplo, una célula del organismo puede cambiar de manera espontánea en lo que se llama mutación. Si bien es cierto que se comprenden y pueden predecirse los elementos que dan por resultado un cambio espontáneo, es imposible pronosticar el momento en que se producirá, como sucede con la forma en que funcionará la célula alterada.
- **De desarrollo:** en los cambios de desarrollo, una etapa o fase conduce a otra en forma más o menos ordenada. Las etapas son secuenciales y poseen diversas características identificables. Muchos teóricos consideran que las personas crecen mediante cambios de desarrollo. El proceso de maduración se ve como una sucesión de etapas secuenciales, predecibles y características.
- **Planificado:** "se deriva de acciones deliberadas y conscientes, realizadas para ajustar las operaciones de un sistema determinado con el fin de satisfacer las exigencias de la situación" (Lancaster y Lancaster, 1982, p. 6). En consecuencia, el cambio planificado es deliberado y se penetra en él con intención consciente.

### DEFINICIONES:

- **Cambio:** "reaprendizaje por parte de un individuo o grupo en respuesta a las necesidades recién percibidas de una situación determinada que requiere acción, y que da por resultado un cambio en la estructura o en el funcionamiento de los sistemas sociales" (Zaltman y Duncan, 1977, p. 10).
- **Cambio planificado:** "intento diseñado, intencionado o deliberado de un individuo, grupo, organización, o sistema social más amplio por ejercer influencia directa en el estado de uno mismo, de otro organismo, o de una situación" (Lippitt, 1973, p. 37).

El cambio planificado implica un proceso deliberado que tiene una dirección. El objetivo consiste en mejorar el funcionamiento del sistema. Todos los cambios producen una falta de equilibrio que afecta todo el sistema. Es el proceso de establecer un nuevo equilibrio, el sistema puede verse obligado a adoptar nuevos comportamientos, actitudes, y relaciones; por ello, cualquier cambio planificado constituye una intervención compleja que requiere conocimientos, previsión de las consecuencias, y acción hábil por parte de profesionales que desempeñan la función de agente de cambio.

## MARCO TEORICO. CAMBIO INDIVIDUAL Y DE GRUPO.

### Modelo de desarrollo:

- Asume que el crecimiento y el cambio orientados a lograr las metas son naturales.
- Este modelo se ocupa de identificar las fases o etapas sucesivas y de los momentos cruciales o acontecimientos críticos que caracterizan el cambio.
- El agente del cambio opera desde el exterior del sistema para diagnosticar cualquier posible obstáculo del cambio, y ayudar a dar forma a la respuesta del usuario; de esa manera, el agente "se sale del camino" de las fuerzas del cambio y permite que éste se produzca.

### Modelo de sistemas:

- Concede gran importancia a la estabilidad del sistema, derivado de la integración o equilibrio de los elementos del sistema. Las tensiones y los conflictos generan un intenso esfuerzo estructural que debe resolverse.
- Se concede mucha importancia a organización, interacción, interdependencia, e integración de las partes y elementos.
- El agente del cambio comienza siendo un extraño al sistema, pero luego pasa a formar parte de éste a través de la relación con el usuario.
- Las intervenciones tienen por objeto reducir la tensión con el fin de reestablecer el equilibrio, o incrementar la tensión y el conflicto para propiciar la creatividad, la innovación, y el cambio social.
- Se concede una importancia especial a la interacción interdependiente entre el agente del cambio y el usuario.

### Teoría de Lewin:

- La teoría del Cambio Planificado de Lewin encaja dentro del Modelo de Sistemas.
- Lewin describió un proceso que consta de tres aspectos:
  - "Descongelamiento" (si es necesario)
  - "Paso a un nuevo nivel"
  - "Nuevo Congelamiento"
- Como todos los niveles están determinados por un campo de fuerza, la permanencia implica que el nuevo campo de fuerza es relativamente seguro contra el cambio.

### Teoría de Schein!

- Describió (1969) los tres pasos de Lewin como:
  - "Descongelamiento"
  - "Cambio"
  - "Nuevo congelamiento"
- El **descongelamiento** se refiere a los procesos que participan en la superación de la resistencia al cambio. En la mayoría de las personas existen diversos factores sociales y personales que ayudan a estabilizar las conductas y creencias existentes; en consecuencia, cuando es necesario un cambio el individuo necesita estar motivado para cambiar. El usuario debe reconocer y aceptar la necesidad o el beneficio del cambio.
- El **cambio** se refiere a los procesos que conducen a nuevos comportamientos, y a una nueva definición cognoscitiva; se trata de la etapa que se concentra en el cambio real.
- El **nuevo congelamiento** se refiere a las formas que sirven para estabilizar e integrar nuevos patrones en las estructuras cognoscitivas y sociales de la persona; en esta etapa el refuerzo a través de la retroalimentación positiva, el fomento y la crítica constructiva pueden constituir importantes fuerzas para propiciar el cambio; sin embargo, también es preciso prestar atención a las fuerzas restrictivas que pueden obstaculizar el ciclo del cambio, ya que es más probable que éste persista si pueden acumularse fuerzas impulsoras o disminuir las fuerzas contrarias.

## Teoría de Lippitt:

- Mientras Lewin describió tres etapas de Cambio Planificado, la Teoría de Lippitt incluye siete fases.

### Fase I - Diagnóstico del problema:

- El agente de cambio tiene la tarea de identificar y diagnosticar todos los problemas existentes o potenciales.
- Se reúne información mediante la valoración del usuario, las demás personas importantes para él. y el medio ambiente, a continuación se comparte esta información con el usuario y con quienes desempeñan una función clave en la situación con el fin de verificarla.
- El usuario debe compartir la percepción de que existe un problema y que es conveniente un cambio para que el proceso de modificación tenga éxito.
- Es poco probable que se tenga éxito si trata de imponer su opinión al usuario; por el contrario, las metas más importantes en esta fase deben ser crear o estimular la percepción de un problema y su solución, así como conformar las percepciones del paciente en la dirección que el agente del cambio considere más conveniente.

### Fase II - Valoración de la motivación y de la capacidad del cambio:

- Los individuos suelen presentar cierta resistencia al cambio. Los hábitos son conductas que se han vuelto cómodas y, por ello, la anticipación del cambio suele crear incomodidad.

Es más probable que una persona busque o se muestre abierta al cambio si se siente privada de algo por una necesidad insatisfecha y si percibe que puede controlar el proceso del cambio; en consecuencia, el profesional debe tratar de alentar lo más posible al usuario para que se ocupe de resolver su problema.

- Se han identificado seis categorías de personas basadas en su disposición a aceptar el cambio:
  1. **Los innovadores** - son aventurados y curiosos; suelen ser quienes "fijan el paso" y se muestran animados y entusiastas ante las experiencias nuevas.
  2. Los que pronto **adoptan el cambio**; se trata de miembros respetados y bien establecidos en su medio social, y con frecuencia se recurre a ellos en busca de consejo; suelen mostrar un entusiasmo moderado por el cambio, según la disposición del grupo.

3. Constituido por los **primeros adoptadores mayoritarios**; estas personas son deliberadas en sus actos, y aceptan el cambio antes que la mayoría de la gente; a menudo están dispuestos y dedicados al cambio, aunque rara vez desempeñan el papel de líderes.
  4. **Adoptadores mayoritarios**- son escépticos y necesitan la presión de sus compañeros para aceptar el cambio; no puede contarse con su apoyo aunque no son desidentes activos.
  5. **Los rezagados** - sospechan el cambio y tratan de desalentar a los demás para que no participen; suelen ser tradicionalistas, negativos y socialmente aislados del grupo social.
  6. **Los que repudian** - rechazan abiertamente el cambio y alientan a otros a hacer lo mismo.
- “El cambio puede progresar y la resistencia puede reducirse al mínimo si se identifica y solicita el apoyo de quienes aceptan el cambio activamente, si se localizan y neutralizan las personas que lo repudian, y persuadiendo a los indiferentes a aceptar el cambio” (Lancaster y Lancaster, 1982, p. 14).
  - “El respaldo social puede ser de gran utilidad para incrementar la motivación al cambio. Es mucho más probable que una personas actúe como se desea si existe congruencia entre sus actitudes y el respaldo social. El profesional puede demostrar la aceptación social de un cambio propuesto (legitimizar) haciendo que el usuario entre en contacto con otras personas que han adoptado el cambio con éxito.

### **Fase III - Valoración de la motivación y recursos del agente del cambio:**

- Con frecuencia el proceso del cambio es difícil y consume gran cantidad de tiempo, además de exigir un compromiso por parte de los profesionales y del usuario.
- Los recursos personales constituyen un aspecto importante que es preciso tener en cuenta; el profesional debe poseer los conocimientos y habilidades adecuados para seguir adelante hasta que el cambio ha sido implementado con buenos resultados, asimismo, debe sostener con el usuario una relación basada en la confianza y el respeto, y estar consciente de su motivación personal para desear promover un cambio determinado.
- Los recursos son también elementos de gran importancia para la valoración. Es posible que una modificación determinada sea necesaria y muy conveniente, pero tal vez no sea factible debido a la falta de suministros necesarios, personal, dinero, o tiempo.

#### **Fase IV - Selección de objetivos progresivos de cambio:**

- Hasta este momento, las fases del proceso del cambio se ocupan de tomar decisiones sobre si un cambio determinado es necesario, conveniente, y factible, pero a partir de este punto, el hecho de tomar decisiones cambia hacia la consideración de cómo poner en práctica un cambio específico.
- Es preciso establecer una estrategia compuesta por los pasos que deben darse, quién debe hacerlo y según qué programa deben establecerse. Este plan debe fijar metas específicas, con fechas límite que fijen el tiempo en que deben alcanzarse los objetivos. Asimismo, puede ser conveniente diseñar un período de ensayo para someter a prueba los planes propuestos; al final de este periodo, pueden volverse a evaluar y modificar, si es necesario, metas, métodos y calendario de actividades.

#### **Fase V - Elección de un papel adecuado de agente de cambio:**

- Las estrategias de cambio se ponen en práctica en esta fase. El agente de cambio puede actuar de diferentes maneras, según la situación. En algunos casos puede funcionar como un modelo experto en su papel, demostrando cómo debe desempeñarse una habilidad, o como maestro, líder de grupo, guardián, o catalizador. Con frecuencia, el profesional que actúa como agente de cambio propicia éste promoviendo la comunicación eficaz y ayudando a mantener la dirección del proceso hacia la consecución de las metas fijadas.
- Es importante que el profesional, usuario, y otras personas participantes en el proceso del cambio tengan las mismas expectativas respecto a los papeles que desempeñan los demás.

#### **Fase VI - Mantenimiento del cambio:**

- Una vez implementado el cambio, debe mantenerse. Se trata de una fase especialmente delicada del proceso, ya que se requiere tiempo para sentirse cómodo con el nuevo procedimiento o proceso y es posible que algunas personas deseen volver a "las formas antiguas".
- Las expectativas pueden ser poco realistas, quizá parezca que no se han logrado los resultados esperados cuando, en realidad, lo que sucede es que no han tenido tiempo suficiente para demostrarse. El agente debe respaldar el cambio y fortalecer el compromiso del usuario para continuar con éste.
- Resulta de gran utilidad luchar contra el deseo de poner en práctica un cambio excesivo con demasiada rapidez. Cada aspecto del cambio debe simularse y aceptarse de que el nuevo equilibrio permita al sistema considerar modificaciones adicionales. Si parece necesario efectuar un gran cambio, suele ser conveniente dividirlo en partes más pequeñas para ponerlo en práctica poco a poco.

### Fase VII - Terminación de la relación de ayuda:

- El usuario debe ser responsable de mantener el cambio, y el agente debe retirarse gradualmente de la situación, permitiendo al usuario hacerse cargo de los distintos aspectos del cambio.
- En este punto, se verá con toda claridad si el usuario y las demás personas importantes han participado plenamente en el proceso, y si poseen poder y autoridad suficientes para mantener el cambio. A menos que estén comprometidos con el cambio, éste no tendrá éxito.
- El agente de cambio debe mantener al usuario informado sobre cuándo terminará la relación, y si habrá alguna comunicación posterior. Es conveniente evaluar conjuntamente el proceso y sus resultados antes de dar por terminada la relación.

### EL CAMBIO A NIVEL DE LA ORGANIZACION

- Mientras que las teorías de Lewin y Lippitt pueden aplicarse a individuos y a grupos de usuarios, hay otras teorías que son particularmente aplicables al cambio en las organizaciones.
- Existen diversos modelos conceptuales de organizaciones:
  - \* Uno de ellos afirma que la organización es una **autocracia**; desde este punto de vista, un individuo posee conocimientos y poder primarios y las demás personas se encuentran en una posición subordinada.
  - \* Otro modelo sostiene que la organización es una **burocracia**; en este caso, el control se ejerce a través de las políticas que rigen el comportamiento de los ayudantes contratados; se estructuran los trabajos y los esfuerzos se clasifican en categorías.
- Las organizaciones también pueden considerarse **federaciones**, que son asociaciones voluntarias de organizaciones totalmente autónomas.
- También existe un **modelo igualitario**, que subraya la importancia de la interdependencia profesional basada en la ética común y en la libre comunicación. Este tipo de organización suele ser descentralizado, y concede gran importancia a la autodirección y autodisciplina de sus miembros.
- Un último punto de vista es el de la organización como **interacción de los sistemas** que la constituyen, que se adaptan en forma dinámica al cambio.

### Teoría del diseño clásico:

- La teoría del diseño clásico se basa en el punto de vista de la **organización como una burocracia y en la suposición de que es el mejor medio para cumplir las metas de la organización**. Los conceptos fundamentales de esta teoría incluyen:

- \* **División del trabajo** - la meta primaria, eficiencia, puede incrementarse limitando la cantidad de especialización permitida. En lugar de ocuparse de las funciones que mejor desempeñan los individuos, este método se concentra en el pleno uso de las categorías de empleados.

- \* **Jerarquía** - la administración se organiza en niveles; esto crea una pirámide vertical de autoridad con un número relativamente pequeño de personas responsables ante el administrador en jefe.

- \* **Unidad de mando** - este concepto se relaciona con la organización jerárquica y significa que ningún individuo puede tener más de un supervisor en cualquier momento.

- \* **Extensión del control** - este concepto limita el número de personas que están bajo las órdenes de un administrador a una cifra que puede manejarse con eficiencia.

- \* **División departamental** - con el objeto de facilitar un período adecuado de control dentro de la jerarquía, las personas se organizan en unidades basadas en la función, por ejemplo, puede haber un servicio de enfermería, un servicio de nutrición, etc. Dentro de cada departamento, la organización es también jerárquica.

- \* **Un amplio sistema de reglas, procedimientos y políticas** - Este método requiere que se comprendan claramente y se sigan todas las expectativas. Las reglas y disposiciones, que suelen entregarse por escrito a cada unidad, cubren todas las eventualidades posibles.

### Teoría de sistemas:

- La Teoría de Sistemas se concentra en la interdependencia de las partes que constituyen la organización. Los principales insumos del sistema de comportamiento de la organización son:

- \* Ambiente, que presenta limitaciones, exigencias y oportunidades;

- \* Recursos disponibles

- \* Historia, que explica los acontecimientos más importantes y las decisiones que afectan el funcionamiento actual

\* Estrategia, "conjunto de decisiones fundamentales sobre el aprovechamiento de los recursos en relación con la oportunidades, limitaciones, y exigencias del medio ambiente dentro del contexto de la historia" (Nadler, 1981, pp. 192-193).

- El producto del sistema incluye el desempeño de los individuos y grupos que contribuyen al rendimiento de la organización. Todas las partes del sistema se encuentran interrelacionadas, y el cambio en cualquiera de los elementos afecta a todos los demás. El sistema tiene por objeto alcanzar un estado de equilibrio, pero es capaz de adaptarse al cambio.
- Nadler describe un proceso de cambio para las organizaciones basado en la Teoría de Sistemas. Su modelo incluye valorar el estado actual de la organización, diseñar el estado futuro que se desea para ésta, y poner en práctica el plan en un estado de transición.
- **El primer paso que debe dar el agente del cambio** es identificar y mostrar su descontento con el estado actual. Si las personas se sienten satisfechas con la forma en que están las cosas, no se sentirán motivadas a cambiar; por otra parte, cuanto mayores sean los dolores y la insatisfacción causados por la situación actual, mayor será la motivación para cambiar y menor la resistencia al cambio.
- En consecuencia, **para motivar el cambio**, el agente puede verse obligado a **"descongelar"** la organización haciendo que la gente se muestre receptiva al cambio. Las estrategias empleadas pueden incluir:
  - \* Crear insatisfacción con la situación actual.
  - \* Fomentar la participación en el cambio.
  - \* Brindar a los participantes tiempo y oportunidad de desprenderse del estado actual.
  - \* Crear recompensas para premiar el comportamiento deseado.
- El éxito de la etapa de transición depende de crear y comunicar claramente la imagen del futuro. El agente del cambio debe utilizar todos los medios disponibles para promover el movimiento hacia los resultados apetecidos. La congruencia de la secuencia de los cambios estructurales es también importante para que todos los que participan en el proceso comprendan lo que está sucediendo. Tal vez sea conveniente tener un **"administrador de transición"**, que se haga cargo de todos los arreglos de la organización. Es de vital importancia que los grupos clave de poder participen en el proceso y garanticen su apoyo.

## RESISTENCIA:

- La resistencia puede definirse como “cualquier conducta que sirve para mantener el status que frente a las presiones para modificarlo” (Zaltman y Duncan, 1977, p. 63) . No se trata simplemente de falta de aceptación ni es tampoco contrario a ella, se trata de comportamiento activo cuyo objetivo es evitar que se produzca el cambio propuesto.
- Se ha propuesto un ciclo de resistencia en una situación de cambio con éxito. El ciclo está constituido por cinco etapas (Wastson, 1973, pp. 118-119).
  - \* **Temprana**, la resistencia suele ser masiva e indiferenciada.
  - \* Pueden identificarse las **fuerzas** que actúan en favor y en contra del cambio.
  - \* La resistencia se **moviliza para destruir la propuesta** y, o es superada, o se reduce en forma drástica la fuerza de los opositores.
  - \* Los **partidarios se encuentran en el poder** y quienes todavía se oponen se consideran un estorbo.
  - \* Se encuentran **pocos adversarios**, los cuales están aislados del grupo.

## Factores culturales

- Con el fin de hacer más efectiva la resistencia, los profesionales deben comprender los factores correspondientes a diversas áreas, una de las cuales es la de las barreras culturales.
- El agente del cambio puede mostrar un etnocentrismo cultural. Sin estar conscientes de ello, el profesional puede creer que sus patrones culturales son los mejores y, a menos que esté consciente de este prejuicio, es posible que trate de modificar el comportamiento de un paciente para que adopte sus propias creencias culturales sin importar si es apropiado el nuevo comportamiento en la cultura del usuario.
- El cambio específico puede ser incompatible con una característica fuertemente arraigada en la cultura del usuario. Por otra parte, el usuario no comparte necesariamente los valores relativos del agente del cambio

### Factores sociales

- Las barreras sociales también suelen cobrar gran importancia. Muchos grupos sociales mantienen interdependencias complejas y rechazan a los extraños.
- Numerosos grupos tienen formas de comportamiento tradicionales y esperadas que reciben el nombre de normas.
- Los cambios, especialmente aquellos que se consideran contrarios a las normas, se introducen mejor mediante una decisión colectiva, de manera que puedan producirse en todo el sistema.
- El agente del cambio también debe estar consciente de la jerarquía que impera en el grupo; si está estratificado, es posible introducir el cambio con la ayuda de quienes están en el poder, pero en un sistema semejante resulta muy difícil efectuar un cambio partiendo de los "niveles de base". Un elemento esencial de cualquier cambio es la libre comunicación, así como la existencia de confianza mutua y relaciones interpersonales de apoyo entre el agente de cambio y el grupo.

### Factores relativos a la organización

- Los factores relacionados con la organización también pueden constituir barreras importantes. El cambio propuesto puede considerarse una amenaza al poder o a la influencia.
- El cambio debe iniciarse con el apoyo de la estructura superior del poder. La apertura y el potencial de cambio se relacionan con la necesidad de efectuar un cambio. La resistencia será mayor cuando necesidad, apertura, y potencial de cambio son bajos.
- Una gran necesidad de cambio puede producir ansiedad y conducir a la percepción de que éste no es posible; por el contrario, un clima de apoyo puede reducir la ansiedad e incrementar la apertura al cambio.

### Factores psicológicos

- Los factores psicológicos constituyen importantes barreras al cambio. La mayoría de las personas necesitan grado de estabilidad y seguridad, y el cambio conlleva aspectos desconocidos que producen ansiedad.
- Las personas buscan un nivel confortable de estimulación y tratan de mantenerlo. En consecuencia, la conformidad y el compromiso pueden ser poderosas fuerzas opuestas al cambio.

- El cambio impuesto (por ejemplo, enfermedad), reduce el sentimiento de autonomía y de autocontrol del individuo; asimismo, puede faltar una percepción común de la causa de un problema mutuamente percibido, lo cual da por resultado diferentes ideas acerca de la forma de remediar la situación. La falta de claridad respecto a los comportamientos necesarios también suele ocasionar resistencia.
- Los individuos suelen crear métodos de enfrentamiento que pueden incluir (Kelman y Warwick, 1973, p. 25):
  - \* Esfuerzos por manipular algunos aspectos del medio ambiente externo para facilitar la realización de las metas.
  - \* Esfuerzos por manejar conflictos internos que no pueden resolverse en forma directa o consciente.
  - \* Esfuerzos por encontrar significado y orden en el medio ambiente.
  - \* Esfuerzos por fortalecer la autoestima y convertir en realidad el concepto que se tiene de sí mismo.
  - \* Esfuerzos por relacionarse con otras personas importantes en el medio ambiente.
- A causa de la percepción y retención selectiva, las personas no escuchan ni recuerdan cosas con las que no están de acuerdo; además, los hábitos familiares se vuelven cómodos y se prefieren sobre los nuevos. Muchos individuos se inclinan hacia la complacencia, sobre todo cuando se percibe el cambio como una amenaza.

### **Cómo evitar la resistencia**

- Si se tienen en cuenta todas estas fuentes de resistencia, un paso de vital importancia para facilitar el cambio es el descongelamiento, si empleamos los términos de Lewin, o el hecho de vencer la resistencia para que el usuario se muestre abierto a nuevos modelos.
- Existen dos categorías amplias de estrategias factibles:
  - \* Una implica desafiar o socavar el respaldo a los modelos existentes de conducta y actitudes, lo cual puede hacerse a través de la confrontación con información que cuestiona las verdades sostenidas con anterioridad. Tomando un ejemplo extremo, en el "lavado de cerebro" se elimina el apoyo social al concepto que tiene el individuo de sí mismo, a sus actitudes y valores, al mismo tiempo que se promueve información divergente.
  - \* La otra categoría de estrategias consiste en reducir al mínimo la ansiedad. Confianza y distracción son dos estrategias que pueden reducir la percepción que tiene el usuario de que el cambio propuesto constituye una amenaza.

---

Educación Basada en Prioridades de Salud

---

Esquema para identificar formas de rechazo

---

Forma de rechazo	Causa del rechazo	Estado del sujeto	Respuestas esperadas
Ignorancia	Falta de información	Mal informado	"La información no puede obtenerse con facilidad".
Juicio suspendido	Información imprecisa desde un punto de vista lógico	Dudoso	"Me gustaría esperar antes de probarlo"
Situacional	Información imprecisa desde un punto de vista psicológico	Hace comparaciones	"Otras cosas son igualmente buenas"
		Defensivo	"Las normas no lo permitirían".
		Sin recursos	"Cuesta demasiado"
Personal	Información imprecisa desde un punto de vista psicológico	Ansioso	"No sé si podré"
		Culpable	"Sé que debo hacerlo"
		Enajenado	"Nunca funcionará"
Experimental	Pruebas presentes o pasadas	No convencido	"Lo probé una vez y no funcionó"

---

(Tomado de Zaltman G. Duncan R: Strategies for Planned Change. p. 87. Nueva York. John Wiley & Sons. 1977 Reproducido con autorización del editor)

---

### Factores que participan en el clima del cambio

---

Necesidad percibida de cambio	Grado en el cual el cliente experimenta el problema
Actitud abierta al cambio	Disposición a aceptar el cambio
Potencial de cambio	Capacidad de aceptar y poner en práctica el cambio
Control percibido sobre el proceso de cambio	Grado de influencia que el paciente siente tener del sobre la selección e implementación del cambio
Compromiso con el cambio	Reconocimiento de la importancia de tomar alguna medida en respuesta a un problema

---

(Tomado de Zaltman G. Duncan T: *Strategies for Planned Change*. p. 243. Nueva York. John Wiley & Sons, 1977. Reproducido con autorización del editor

### PAPEL DE AGENTE DE CAMBIO

- Un agente del cambio es "cualquier individuo o grupo que opera para cambiar la condición actual de un sistema, de manera que el individuo o individuos participantes vuelvan a aprender cómo desempeñar su función o funciones" (Zaltman y Duncan, 1977, p. 17).
- En términos más específicos, "el agente del cambio genera ideas, introduce innovaciones, crea un clima adecuado para el cambio planificado superando la resistencia, dirige las fuerzas hacia la aceptación y pone en práctica y evalúa el cambio" (Lancaster y Lancaster, 1982, p. 20).